



“Cartago es de todos y entre todos debemos llevarlo adelante”

Administración Redondo Poveda 2024-2028

| | |
|--|----|
| Contenido | |
| I. PRESENTACIÓN | 3 |
| II. MARCO GENERAL | 11 |
| II.1 Marco jurídico municipal | 11 |
| II.2 Indicadores macroeconómicos | 14 |
| III. CONTEXTUALIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN | 17 |
| III.1 Diagnóstico cantonal | 17 |
| III.2 Diagnóstico institucional | 22 |
| III.3 Diagnóstico organizacional | 36 |
| III.4 Análisis FOAR | 40 |
| IV. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL | 43 |
| III.1 Misión y visión | 43 |
| III.2 Principios y valores | 43 |
| III.3 Políticas y pilares | 45 |
| III.4 Propuesta de valor público | 45 |
| III.5 Ejes y objetivos estratégicos | 47 |
| V. PRINCIPALES INDICADORES PAO-PRESUPUESTO 2025 | 49 |
| VI. MATRICES PAO 2025 - ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA | 53 |

I. PRESENTACIÓN

El Área de Planeamiento Estratégico de la Municipalidad de Cartago, presenta el Plan Anual Operativo PAO y Presupuesto para el ejercicio económico del periodo 2024, de conformidad, y, en total apego al marco regulatorio, directrices, disposiciones, lineamientos y normativa vinculante al sector público municipal, específicamente lo estipulado en:

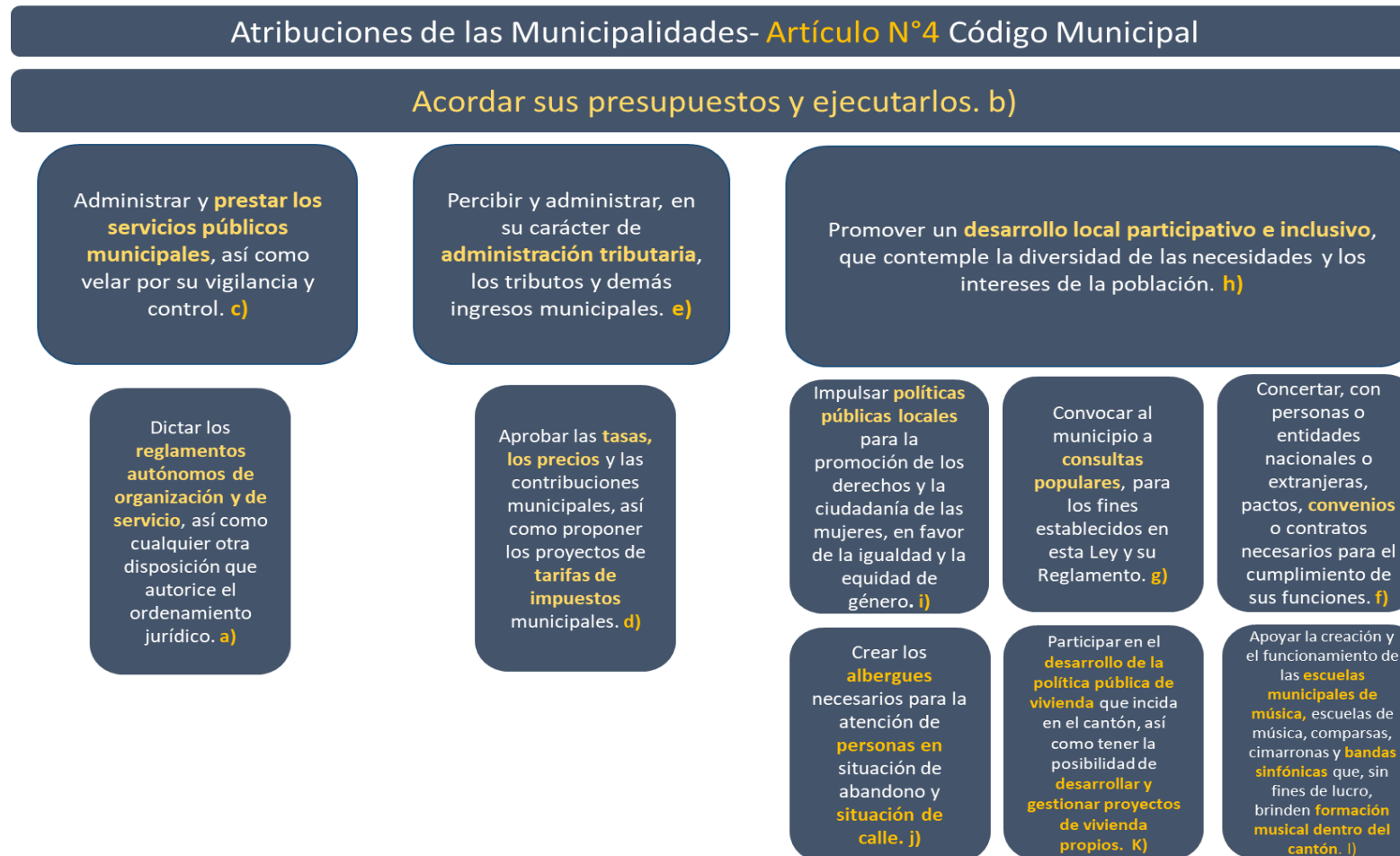
- Constitución Política (Artículos N°175-176 y 184)
- Ley Orgánica de la CGR N°7428 (Artículo N°18)
- el Código Municipal Ley N°7794 (Artículos N°13-b, 17-i, 104, 105 y 106)
- Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N°8131 (Artículo N°1-d, 4, 5, 55)
- Normas técnicas sobre presupuesto público R-DC-24-2012
- Lineamientos Generales sobre la Planificación de Desarrollo Local R-SC-1-2009 (L-1-2009-CO-DFOE),
- Modelo guía interna para la verificación de requisitos que deben cumplir en el Plan Operativo Anual las Municipalidades sujetas a la aprobación presupuestaria de la CGR
- Modelo de guía interna de verificación de requisitos del bloque de legalidad presupuestario que deben cumplir las Municipalidades en la formulación de su presupuesto inicial y variaciones sujetas a la aprobación presupuestaria de la CGR.

Figura. Fases y responsables del sistema (ciclo) de planificación de las Municipalidades



Fuente. Área de Planeamiento Estratégico. Lineamientos L-1-2009-CO-DFOE. Capítulo II Planificación del Desarrollo Local.

A su vez, el Artículo N°4 del Código Municipal enmarca el orden de las responsabilidades atribuidas que deben atender las Municipalidades del país. (...) *La municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política. Dentro de sus atribuciones se incluyen las siguientes (...)*



Fuente. Área de Planeamiento Estratégico

Por otra parte, la Ley N°8131 sustenta la base de toda la planificación operativa institucional, acorde a lo señalado en el artículo N°4: “...*todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jerarcas respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados...*” y complementa en el numeral 5, inciso e), el principio de programación, que cita: “...*Los presupuestos deberán expresar con claridad los objetivos y los productos que se pretenden alcanzar, así como los recursos necesarios para cumplirlos, de manera que puedan reflejar el costo...*”.

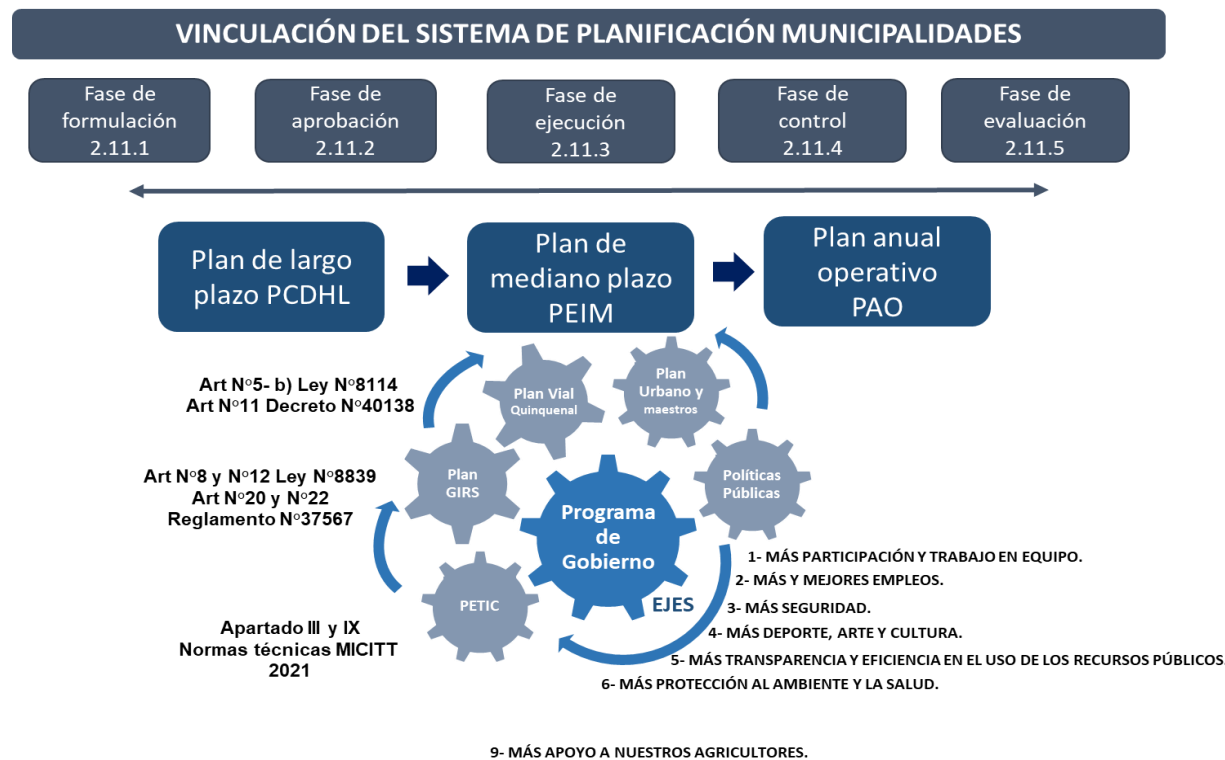
El artículo N°55 de citada ley, establece: “*Las entidades y los órganos indicados en los incisos a), b), c) y d) del artículo 1, presentarán los informes periódicos y finales de evaluación física y financiera de la ejecución de los presupuestos, así como los informes de gestión, resultados y rendimiento de cuentas (...)* A su vez, las “*Normas de Control Interno para el Sector Público*”, en el Capítulo III, Apartado 3.3, Vinculación con la Planificación Institucional, menciona: “...*La valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones, y en consecuencia, de los riesgos correspondientes. Asimismo, los resultados de la valoración del riesgo deben ser insumos para retroalimentar ese proceso de planificación, aportando elementos para que el jerarca y los titulares subordinados estén en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que sustentan los procesos de planificación estratégica y operativa institucional, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos internos y externos...*”

En cuanto a la aplicación de la Ley General de Contratación Pública en Proyectos de Obra Pública, N°9986, adicionado en las INDICACIONES PARA LA FORMULACIÓN Y REMISIÓN A LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL, señalan:

“...*En caso de que se incluya contenido presupuestario para financiar las etapas de diseño y/o la ejecución (construcción) de proyectos de inversión de obra pública, la Administración debe verificar y aportar en el documento presupuestario las certificaciones que evidencien que se ha concluido la preinversión y demostrado la viabilidad del proyecto, así como contar con la decisión del jerarca o quién éste delegue para iniciar la fase de inversión, según lo dispuesto en el artículo 72 de la Ley General de Contratación Pública y los artículos 176, 178 y 179 del Reglamento a la Ley General de Contratación Pública, Decreto Ejecutivo N.º 43808-H. Por otra parte, en aquellos proyectos de obra pública en los que incluye contenido presupuestario para iniciar su construcción y que requieren expropiaciones o relocalización de servicios públicos para su ejecución, la Administración debe asegurar que previamente dispondrá de la disponibilidad física de todos los terrenos así como, en caso de ser requerido, con el plan integrado y coordinado con las distintas entidades públicas para la reubicación de servicios, conforme al artículo 73 de la Ley General de Contratación Pública y el artículo 182 del Reglamento a la Ley, según corresponda...*”

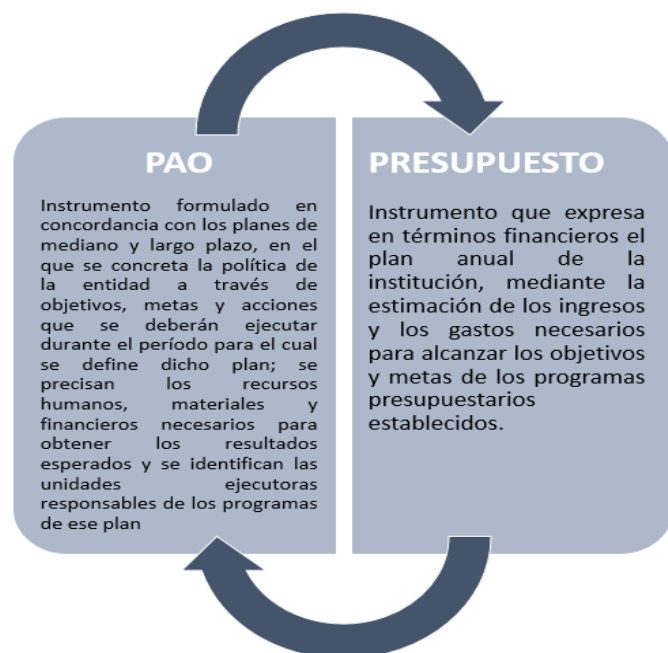
El Plan Anual Operativo (PAO), representa el instrumento de planificación para el corto plazo de los Gobiernos Locales, su vigencia corresponde a un año y es consorte con el ciclo económico y presupuestario. Se debe formular en concordancia y armonía con el plan de mediano plazo Plan Estratégico y de Inversiones Municipales PEIM 2025-2028, mismo que vincula el Programa de Gobierno del Alcalde en ejercicio, así como las líneas de acción consignadas en el plan de largo plazo vigente, Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local PCDHL 2021-2031. En el PAO, por lo tanto, se concreta la política institucional, a través de los objetivos, productos de valor y acciones que se ejecutarán en el periodo, precisando los recursos humanos (planillas), materiales y financieros, así como las unidades ejecutoras o responsables de los programas acorde a la estructura programática oficial de la CGR, elementos imprescindibles para obtener los resultados esperados.

Figura. Armonización del sistema de planificación municipal. Apartados 2.1 y 2.6 L-1-2009-CO-DFOE



2.6 Relaciones entre los planes de desarrollo local. Deberán establecerse los mecanismos para que los planes de corto plazo sean congruentes en la planificación del desarrollo local de mediano plazo, así como que los planes de corto y mediano plazo tengan como referencia la planificación del desarrollo local de largo plazo.

Figura. Descripción y vinculación PAO-Presupuesto Municipalidades Estructura Programática CGR



- **Programa I-** Administración General: procesos y actividades de apoyo y soporte a la gestión (productos intermedios), más los tributos críticos o esenciales (productos finales).
- **Programa II-** Servicios comunitarios: procesos misionales para garantizar la continuidad de las operaciones (funcionamiento y mantenimiento anual básico) y la provisión de los servicios públicos esenciales y complementarios (recursos públicos y competencias centralizadas en Gobierno Central). Productos finales.
- **Programa III-** Inversiones: programas y proyectos de inversión pública municipal para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento en capacidad, continuidad y cobertura de los servicios, derivados del 10% de la tarifa y recursos propios para la construcción y mejoras a las infraestructuras, edificaciones e instalaciones públicas. Productos finales.

Fuente. Guía elaboración PAO Municipalidades-

Conforme el Manual de usuario del sistema SIPP de la CGR, los productos pueden ser finales e intermedios y su definición corresponde a:

- **Final:** describe un bien o servicio final, que está dirigido a un(a) usuario(a) externo(a) (personas e instituciones). Debe estar relacionado con la misión institucional y programática, asimismo, tiene para ello un centro gestor responsable de su generación
- **Intermedio:** Bienes o servicios de apoyo que son requeridos para generar la producción final, es decir, serán transformados para elaborar productos finales. Está compuesto por los mismos requerimientos técnicos que el producto final, la diferencia radica en que es un insumo para otro proceso.

A cada producto del programa se deben asociar unidades de medida e indicadores de desempeño.

La Administración Municipal conducirá su marco estratégico de mediano plazo 2025-2028, orientado en la consolidación de un modelo de gestión por procesos para resultados en el desarrollo del cantón, con enfoque medular en la cadena de valor público, centrado en los pilares y prácticas del modelo GpRD, en los postulados y principios acogidos de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (CLAD) y en las prácticas e instrumentos de evaluación de la CGR, simbolizado en la siguiente representación gráfica:

Figura. Marco estratégico de gestión periodo 2025-2028 – Municipalidad de Cartago

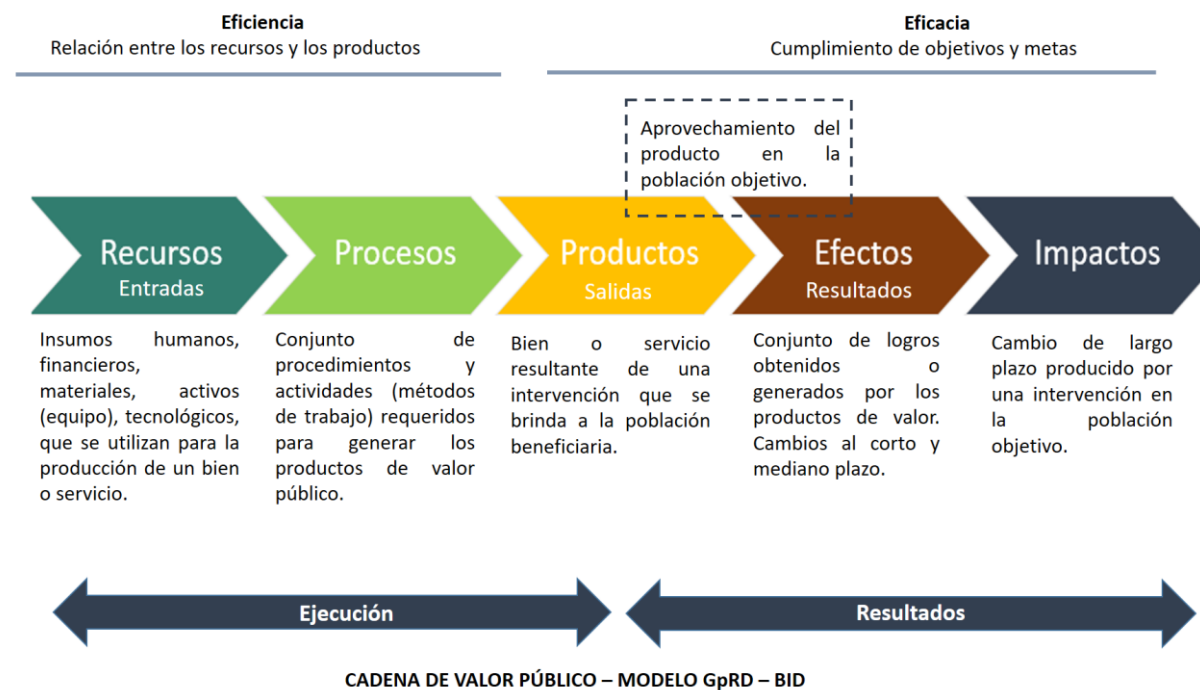


Fuente. Área de Planeamiento Estratégico. Pilares y prácticas modelo GpRD

Todo ello, en acato a la Directriz 093-P-2017 sobre la Gestión para Resultados en el Desarrollo dirigida al sector público - La Gaceta 231 del 06 de diciembre de 2017, y las potestades que ostenta la Administración Superior, en acoger el modelo de gestión con el cual conducirá la Institución, para el periodo bajo mandato, en amparo y cumplimiento del bloque de legalidad y marco técnico que rige para el sector público municipal.

Artículo 1º—Establézcase la Gestión para Resultados en el Desarrollo, en lo sucesivo GpRD, como el modelo de gestión pública, con el propósito de que sea adoptado por el sector público costarricense. Asimismo, se insta a los entes públicos con autonomía política constitucional, a los entes y empresas públicas que operan en mercados abiertos y a los entes públicos no estatales, para que apliquen dicho modelo.

Figura. Cadena de valor público (resultados)



Fuente. BID

Importante resaltar que, en el periodo 2021, por medio de oficio Nro.03552, DFOE-DL-0319, la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, del Área de Fiscalización de Servicios para el Desarrollo Local de la CGR, comunicó a la Administración, el cierre de la *“auditoría de carácter especial sobre el proceso de implementación del modelo de gestión para resultados en la Municipalidad de Cartago”*, evaluado en otros Municipios del país, en donde se logró identificar una serie de buenas prácticas en la aplicación del modelo GpRD en la Institución, concluyendo:

“...Por lo expuesto, se concluye que el Gobierno Local muestra un interés en la adopción del Modelo de Gestión para Resultados y se espera (...) que continúen ejecutando acciones para su implementación y logren así disponer de más y mejores herramientas que permitan una gestión institucional con un enfoque integrado y orientado a los resultados y consecuentemente logren la satisfacción de las necesidades de la población objetivo y se genere valor público. Esta Contraloría conserva la posibilidad de realizar una fiscalización posterior en otro momento, lo cual, en su caso, se comunicará oportunamente a esa institución”.

El presente plan recaba un análisis del comportamiento de los principales indicadores macroeconómicos del país, así como las proyecciones futuras esperadas para el próximo periodo, así como un capítulo dedicado a la contextualización y actualización del diagnóstico de situación, tanto del cantón como de la institución, insumo esencial para la formulación de productos de valor y planes de acción incorporados en el plan de acción del PAO 2025, en función de atender las principales debilidades y oportunidades de mejora detectadas, y con ello, poder garantizar la continuidad, expansión de la cobertura y auto-sostenibilidad de los servicios y la mejora continua de la gestión. Además, de responder a los programas y proyectos de inversión prioritaria, enmarcados en el PEIM 2025-2028 y presupuestos plurianuales.

El enfoque del PAO 2025, conlleva una connotación maximizadora del valor público que se entrega a la ciudadanía, que pretende centrar la gestión institucional en la prestación de servicios públicos de excelencia, bajo equilibrios financieros, donde se privilegia la inversión que genere retornos económicos a las personas habitantes del cantón y se potencie la dinamización de la economía, competitividad y generación de empleos todo ello entendiéndole como el motor fundamental del desarrollo humano. Contando con información oportuna para una efectiva toma de decisiones, en el avance de acciones que generen valor público e impacto en la calidad de vida y el bienestar de la ciudadanía, así como en el desarrollo socioeconómico del cantón. Todo ello, con el afán de brindar al Concejo Municipal, la información oportuna en tiempo y forma, para una efectiva toma de decisiones, consecuentes con la declaratoria de valor público de la Municipalidad de Cartago para el periodo 2025-2028:

“Propiciar las condiciones necesarias para la generación del desarrollo humano sostenible de los habitantes del cantón, por medio de la provisión de bienes y servicios públicos de excelencia, logrando así que los ciudadanos puedan vivir mejor y ejercer sus derechos sociales, económicos, ambientales y territoriales de forma eficaz”.

El Presupuesto del año 2025 es por un monto de **¢26,134,771,830.19**; distribuido de la siguiente manera:

| PROGRAMA PRESUPUESTARIO | TOTAL |
|---|--------------------------|
| PROGRAMA I: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN GENERALES | 8,585,889,120.46 |
| PROGRAMA II: SERVICIOS COMUNALES | 11,733,066,375.17 |
| PROGRAMA III: INVERSIONES | 5,815,816,334.56 |
| TOTAL | 26,134,771,830.19 |

El PAO-Presupuesto 2025, fue diseñado en función de las proyecciones del comportamiento financiero y económico nacional y cantonal, el cual se refleja en las proyecciones de ingresos para el año 2025, elaboradas por el Área Tributaria y Administrativa Financiera. A partir de estas proyecciones, de manera responsable, se asignan los rubros de gastos e inversiones para el periodo venidero, y con ello, se garantiza que el ejercicio de plan-presupuesto sea consorte con la realidad financiera institucional, y, con ello se logre la dotación de recursos requeridos para la mayor satisfacción del interés público ciudadano.

II. MARCO GENERAL

II.1 Marco jurídico municipal

La Municipalidad de Cartago como Gobierno Local, y como institución pública descentralizada territorial, se rige por las normativas que a continuación se enuncian:

Tabla. Marco legal con relación directa o indirecta al quehacer municipal

| Número de Ley | Título de la norma |
|----------------------|--|
| Ley No. 0002 | Código de Trabajo y sus reformas |
| Ley No. 0010 | Ley de Licores |
| Ley No. 0031 | Ley de Juegos y sus reformas |
| Ley No. 0063 | Código Civil y sus reformas |
| Ley No. 0833 | Ley de Construcciones y sus reformas |
| Ley No. 0844 | Ley de Impuesto de Espectáculos Públicos a favor de las Municipalidades |
| Ley No. 1634 | Ley General de Aguas y sus reformas |
| Ley No. 2726 | Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados |
| Ley No. 3284 | Código de Comercio y sus reformas |
| Ley No. 3667 | Ley Reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa y sus reformas |
| Ley No. 3670 | Ley de Propiedad Horizontal y sus reformas |
| Ley No. 4240 | Ley de Planificación Urbana y sus reformas |

| | |
|---------------------|--|
| Ley No. 4286 | Ley de Fiestas Cívicas y Festejos Populares y sus reformas |
| Ley No. 4716 | Ley de Organización del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM) y sus reformas. |
| Ley No. 4755 | Código de Normas y Procedimientos Tributarios y sus reformas |
| Ley No. 4890 | Reforma a La Ley 3859, Ley sobre del Desarrollo de la Comunidad |
| Ley No. 5060 | Ley General de Caminos Públicos y sus reformas |
| Ley No. 5119 | Ley de la Liga de Municipalidades de la Provincia de Cartago y sus reformas |
| Ley No. 5338 | Ley de Fundaciones y sus reformas |
| Ley No. 5395 | Ley General de Salud y sus reformas |
| Ley No. 5525 | Ley de Planificación Nacional y sus reformas |
| Ley No. 6043 | Ley sobre la Zona Marítimo Terrestre y sus reformas |
| Ley No. 6227 | Ley General de la Administración Pública y sus reformas |
| Ley No. 6324 | Ley de Administración Vial |
| Ley No. 6587 | Ley de Ventas ambulantes y estacionarias y sus reformas |
| Ley No. 6797 | Código de Minería y sus reformas |
| Ley No. 6815 | Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República y sus reformas |
| Ley No. 6844 | Ley Impuesto de Espectáculos Públicos a favor de las Municipalidades y sus reformas |
| Ley No. 6990 | Ley de Incentivos al Desarrollo Turístico y sus reformas |
| Ley No. 7017 | Ley de Incentivos para la Producción Industrial y sus reformas |
| Ley No. 7052 | Ley del Sistema Bancario Nacional para la Vivienda y Creación del BAHNVI y sus reformas |
| Ley No. 7088 | Ley de Impuesto a los Casinos y Salas de Juego |
| Ley No. 7130 | Código Procesal Civil y sus reformas |
| Ley No. 7135 | Ley de la Jurisdicción Constitucional y sus reformas |
| Ley No. 7142 | Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer |
| Ley No. 7313 | Ley que redistribuye Impuesto de Exportación Cajas o Envases de Banano (Ley 5515) |
| Ley No. 7248 | Ley de impuestos municipales de la Municipalidad de Cartago (Patentes) |
| Ley No. 7317 | Ley de Conservación de la Vida Silvestre y sus reformas |
| Ley No. 7509 | Ley sobre el Impuesto de Bienes Inmuebles y sus reformas |
| Ley No. 7399 | Ley de Hidrocarburos |
| Ley No. 7428 | Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y sus reformas |
| Ley No. 7440 | Ley General de Espectáculos Públicos, Materiales Audiovisuales e Impresos y sus reformas |
| Ley No. 7494 | Ley de Contratación Administrativa y sus reformas |
| Ley No. 7495 | Ley de Expropiaciones y sus reformas |
| Ley No. 7509 | Ley del Impuesto sobre los Bienes Inmuebles y sus reformas |
| Ley No. 7554 | Ley Orgánica del Ambiente y sus reformas |
| Ley No. 7575 | Ley Forestal y sus reformas |
| Ley No. 7593 | Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y sus reformas |
| Ley No. 7594 | Código Procesal Penal y sus reformas |
| Ley No. 7600 | Ley de Igualdades y Oportunidades para las Personas con Discapacidad y sus reformas |
| Ley No. 7730 | Reforma de la Ley No. 7012 de Creación del Depósito Libre Comercial de Golfito |
| Ley No. 7732 | Ley Reguladora del Mercado de Valores y sus reformas |

| | |
|---------------------|---|
| Ley No. 7744 | Ley de Concesión y Operación de Marinas Turísticas |
| Ley No. 7755 | Ley de Control de Partidas Específicas con cargo al Presupuesto nacional y sus reformas |
| Ley No. 7764 | Código Notarial y sus reformas |
| Ley No. 7779 | Ley de Uso, Manejo y Conservación de suelos |
| Ley No. 7788 | Ley de Biodiversidad y sus reformas |
| Ley No. 7794 | Código Municipal y sus reformas |
| Ley No. 7933 | Ley Reguladora de la Propiedad en Condominio y sus reformas |
| Ley No. 7983 | Ley de Protección al Trabajador y sus reformas |
| Ley No. 8105 | Reforma al Artículo 172 de la Constitución Política |
| Ley No. 8106 | Reforma al Artículo 170 de la Constitución Política |
| Ley No. 8114 | Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria y sus reformas |
| Ley No. 8131 | Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y sus reformas |
| Ley No. 8173 | Ley General de los Concejos de Distrito |
| Ley No. 8220 | Ley de Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites y sus reformas |
| Ley No. 8261 | Ley General de la Persona Joven y sus reformas |
| Ley No. 8281 | Ley de Referéndum |
| Ley No. 8292 | Ley de Control Interno |
| Ley No. 8292 | Ley General de Control Interno y sus reformas |
| Ley No. 8316 | Ley Reguladora de los Derechos de Salida del Territorio Nacional y sus reformas |
| Ley No. 8422 | Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento ilícito en la Función Pública y sus reformas |
| Ley No. 8454 | Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos |
| Ley No. 8488 | Ley Nacional de Emergencias y Prevención de Riesgos y sus reformas |
| Ley No. 8489 | Función de los Consejos de Distrito en el Control de la Eficiencia del Sector Público |
| Ley No. 8491 | Ley de Iniciativa Popular |
| Ley No. 8494 | Reformas del Marco Legal que asigna Competencias a la Contraloría General de la República en el Régimen Municipal |
| Ley No. 8508 | Código Procesal Contencioso-Administrativo |
| Ley No. 8535 | Reforma al artículo 3 de la Ley que redistribuye Impuesto de Exportación Cajas o Envases de Banano (Ley 7313) |
| Ley No. 8683 | Impuesto Solidario para el Fortalecimiento de Programas de Vivienda. |
| Ley No. 8724 | Ley de Fomento del Turismo Rural Comunitario |
| Ley No. 8765 | Código Electoral y sus Reformas |
| Ley No. 8801 | Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades |
| Ley No. 8839 | Ley para la Gestión Integral de Residuos |
| Ley No. 8968 | Ley protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales |
| Ley No. 9036 | Ley de Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) |
| Ley No. 9047 | Ley de Regulación y Comercialización de Bebidas con contenido alcohólico |
| Ley No. 9078 | Ley de Tránsito por Vías Públicas Terrestres y Seguridad Vial |
| Ley No. 9635 | Ley de Fortalecimiento a las Finanzas Públicas |

Fuente: Estudio de la normativa vigente en materia municipal, Gobiernos Locales. MIDEPLAN (2013)

II.2 Indicadores macroeconómicos

Principales indicadores y proyecciones macroeconómicas

Derivado del informe de política monetaria BCCR, julio 2024, se desprenden los siguientes indicadores:

Síntesis de la coyuntura económica internacional

- ✓ La inflación mundial, general y subyacente, continuó a la baja, aunque a un ritmo más lento que en meses previos. Ajuste más lento de lo esperado.
- ✓ Como resultado de dicho proceso des inflacionario, en el 2024 la política monetaria se ha vuelto menos restrictiva.
- ✓ Retorno de la inflación a valores coherentes con el objetivo inflacionario, ha permitido que la política monetaria sea cada vez menos restrictiva. Relativa fortaleza de la demanda global
- ✓ Crecimiento económico difiere entre países: en la mayoría de las economías avanzadas fue modesto, mientras que, las emergentes mostraron mejores resultados.
- ✓ Elevada incertidumbre sobre la evolución de la economía global, debido a:
 - Tensiones geopolíticas (condicionamiento).
 - Mayor fragmentación económica.
 - Comportamiento en el precio del petróleo y costos de transporte marítimo (contenedores).
- ✓ Elevada incertidumbre y el reciente repunte de la inflación en algunas economías, los bancos centrales han sido cautelosos en sus decisiones de política monetaria, manteniendo una tendencia restrictiva de la política monetaria y que, en general, en sus decisiones priven elementos de prudencia.
- ✓ Entorno de política monetaria restrictiva en la mayoría de las economías avanzadas el crecimiento fue débil, mientras que en las emergentes los resultados fueron mejores.

Síntesis de la coyuntura economía nacional

En Costa Rica, en el segundo trimestre del 2024 continuó la disipación de las presiones deflacionarias, manifiesta desde setiembre del 2023, lo cual alejó a la inflación general de los valores negativos mostrados durante el último año.

Tanto este indicador como el de inflación subyacente se mantuvieron por debajo del límite inferior del rango de tolerancia alrededor de la meta de inflación. **En junio, la inflación general, medida con la variación interanual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) y el promedio de los indicadores de inflación subyacente se ubicaron en 0,0% y 0,4%, respectivamente.**

La actividad económica se desaceleró, pero su variación en el segundo trimestre (4,2%) es un buen resultado, pues no solo superó al crecimiento promedio registrado en los años previos a la pandemia (3,8% entre el 2010 y el 2019), sino también al que han mostrado los principales socios comerciales del país (2,6% en el 2023 y 2,4% previsto para el 2024) y al promedio simple de los países de ingreso mediano alto según la clasificación del Banco Mundial (3,3%).

El comportamiento indicado de la producción estuvo influido por la desaceleración del consumo privado, cuyo efecto fue en parte compensado por una leve aceleración del consumo público y la recuperación de la formación bruta de capital. Los indicadores del mercado laboral presentaron resultados mixtos durante el segundo trimestre del año.

La tasa de desempleo aumentó debido al efecto combinado de la mayor participación laboral, principalmente de personas jóvenes, y la moderación en la tasa de crecimiento interanual del empleo. Sin embargo, hubo mejoras en el nivel de ocupación, en la tasa de participación laboral y en los ingresos expresados en términos reales. Además, la tasa de subempleo continuó en niveles mínimos históricos (3,4% en mayo).

El crédito al sector privado mostró un crecimiento acorde con el dinamismo de la actividad productiva y se estima que el comportamiento tendencial de los agregados monetarios no generará presiones inflacionarias en el presente año, ni en el próximo.

En general, los organismos internacionales revisaron al alza las perspectivas de crecimiento mundial para el 2024 con respecto a lo indicado en el informe anterior. Además, estiman que la inflación global mantendrá la senda decreciente, influida por los efectos de políticas monetarias restrictivas y de una relativa estabilidad en los precios internacionales de las materias primas.

En promedio, el PIB crecería 4,0% anual en el bienio 2024-2025, impulsado, en el primer año, tanto por la demanda externa como la interna y, en el segundo, principalmente por esta última. Se estima que en el 2025 la producción se ubique cerca de su nivel potencial, sin que ello implique presiones inflacionarias en exceso a la meta de inflación, por el lado de la demanda, indicar que retornaría a valores positivos a partir del tercer trimestre del año en curso. La inflación general y la subyacente retornarían al rango de tolerancia alrededor de la meta en el primer trimestre del 2025, tal como se contempló en el IPM de abril pasado.

El Ministerio de Hacienda proyecta para el bienio un escenario menos favorable para las finanzas públicas en comparación con el 2023 (mayor déficit financiero en el 2024 y menor superávit primario en ambos años). Sin embargo, estos resultados son coherentes con la búsqueda de la sostenibilidad fiscal en el mediano plazo. La deuda del Gobierno Central con respecto al PIB disminuiría, tanto en el 2024 como en el 2025, y en este último año esa relación se ubicaría por debajo de 60%.

El ahorro financiero y el crédito al sector privado aumentarían de conformidad con el crecimiento real previsto para la actividad económica, la meta de inflación y el incremento gradual en el nivel de profundización financiera. Estas proyecciones están sujetas a riesgos que, de materializarse, podrían desviar la inflación hacia arriba (riesgos al alza) o hacia abajo (riesgos a la baja) con respecto al valor central estimado en este informe.

Síntesis de proyecciones y acciones futuras de política monetaria y cambiaria del BCCR

- ✓ Mantener el compromiso con la estabilidad de precios, como pilar fundamental de la estabilidad macroeconómica
- ✓ Se reitera la meta de inflación: 3% ± 1 p.p (rango de tolerancia)
- ✓ Se realizarán los ajustes requeridos en la TPM para que la inflación retorne a valores coherentes con esa meta. Los ajustes dependerán del análisis prospectivo de la inflación, sus determinantes y de los riesgos.
- ✓ Se gestionará de manera activa la deuda y la liquidez para evitar que los excesos monetarios generen presiones inflacionarias en exceso a la meta.
- ✓ Se continuará con la mejora en comunicación sobre el desempeño macroeconómico y las decisiones de política, en aras de una mejor formación de expectativas.
- ✓ Se participará en el mercado cambiario para atender requerimientos propios, del SPNB y mitigar fluctuaciones violentas en el tipo de cambio.
- ✓ Se continuará con el análisis de eventuales cambios operativos que procuren el mejor funcionamiento del mercado cambiario y que contribuyan con un proceso eficiente de formación de precios.

Figura. Principales indicadores macroeconómicos



Fuente. Informe de Política Monetaria BCCR, julio 2024

III. CONTEXTUALIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

El análisis de situación comprende varios elementos tanto internos de la institución como externos del cantón, con el propósito de contar con un panorama y visión integral prospectiva, a partir del estado real de la organización, su capacidad de gestión y de la provisión los servicios, desde diferentes ámbitos y enfoques relacionados con su funcionamiento. A su vez, el análisis de distintos índices e indicadores constituye una herramienta sustantiva con información que permite formular productos de valor y planes de acción en función de atender las principales debilidades y oportunidades de mejora evidenciadas, y con ello, poder garantizar continuidad, sostenibilidad y la mejora continua de la gestión.

Por medio del análisis exhaustivo de los resultados y disposiciones derivadas de diferentes informes de auditoría especial de la CGR en los últimos años, así como la actualización de los índices e indicadores evaluados por distintos entes externos, se logra formular y orientar los principales productos, iniciativas y acciones incorporadas en el plan de acción del PAO-Presupuesto 2025, en razón de priorizar la atención y el reforzamiento de las prácticas de gestión y áreas temáticas con menor calificación o desempeño. A la luz de todos estos indicadores, la Administración Municipal procura avanzar en la mejora continua y potenciar a su vez aquellos con resultados aceptables y óptimos.

III.1 Diagnóstico cantonal

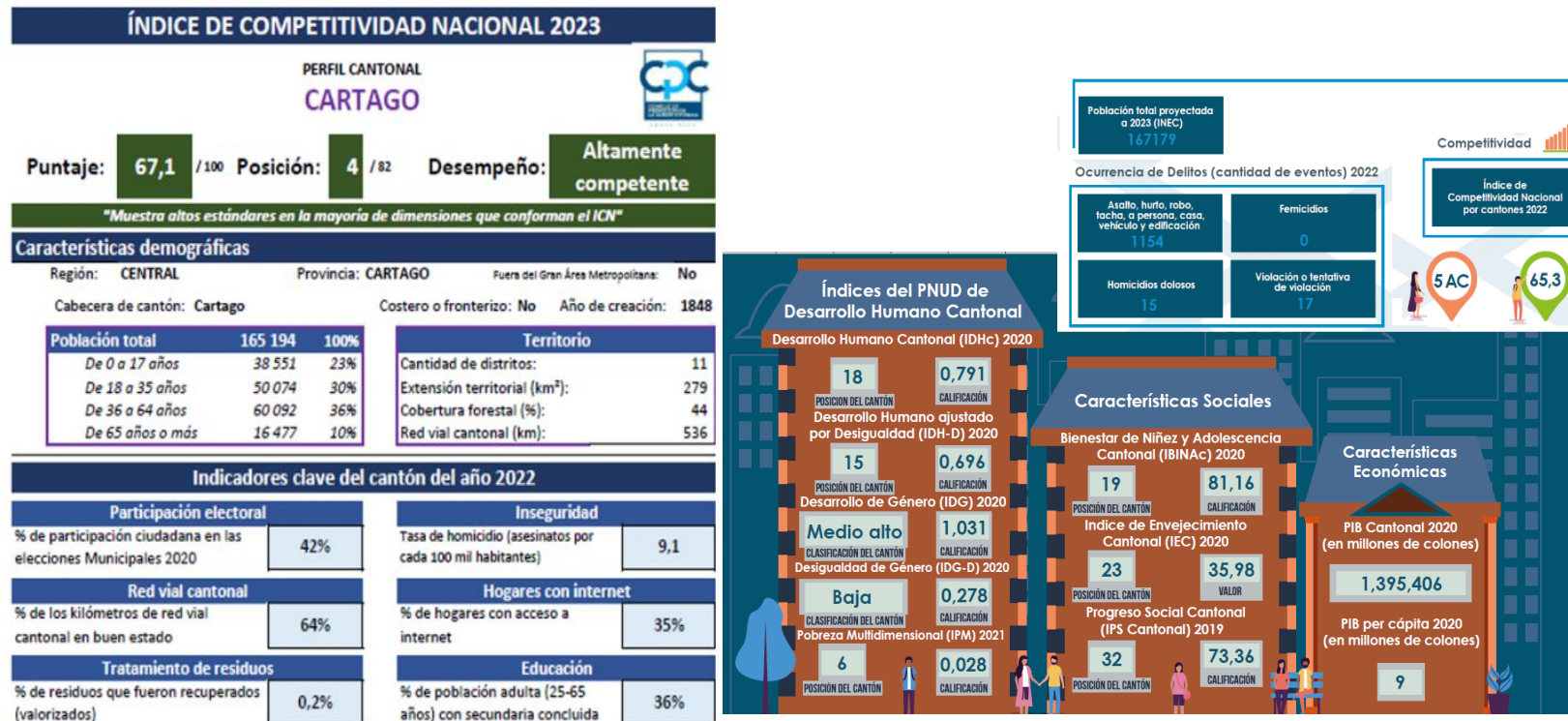
| INDICE / DESCRIPCIÓN | RESULTADO / POSICIÓN CANTONAL | VARIABLES (DIMENSIONES) | ESCALA | AUTOR (FUENTE) / FECHA |
|---|--|---|--|---|
| Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHc) 2020. Mide el promedio de los logros de un cantón en tres dimensiones básicas del desarrollo humano | 0.791 (posición N°18) | 1. Vida larga y saludable, medida por la esperanza de vida al nacer. 2. Acceso al conocimiento, medido por los años esperados de escolaridad y los años promedio de escolaridad. 3. Nivel de vida decente medido por el índice de bienestar material a partir del ingreso per cápita del hogar. | Varía de 0 a 1, cuyo valor más alto de desarrollo humano está representado con 1. En cada ficha aparece la calificación y la ubicación del cantón respecto a los restantes: 1. Muy Alto Desarrollo Humano: 0,800 o más. 2. Alto Desarrollo Humano: de 0,700 a 0,799. 3. Medio Desarrollo Humano: de 0,550 a 0,699. 4. Bajo Desarrollo Humano: Menos de 0,550. | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo junto con la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica y el Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado. |
| Índice de Desarrollo Humano ajustado por Desigualdad (IDH-D) 2020 Mide el valor del IDH teniendo en cuenta las desigualdades y diferencias existentes entre las | 0.696 (posición N°15) | 1. Vida larga y saludable: esperanza de vida al nacer medida por el índice de esperanza de vida ajustado por desigualdad. 2. Educación: años esperados de escolaridad y años promedio de escolaridad medidos por el | Varía de 0 a 1, cuyo valor más alto está representado por 1 y el más bajo por 0, debido a las desigualdades existentes. En cada ficha aparece la calificación y la ubicación del cantón respecto a los restantes. | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo junto con la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica y el Sistema Nacional de Información y |

| | | | | |
|---|---------------------------------|--|---|---|
| personas que viven en el cantón, en tres dimensiones básicas del desarrollo humano. | | índice de conocimiento ajustado por desigualdad. 3. Nivel de vida digno medido por el índice de bienestar material a partir del ingreso per cápita del hogar ajustado por desigualdad. | Medida en que presenta las desigualdades de las poblaciones en cada tema y muestran una imagen más realista de la realidad cantonal. | Registro Único de Beneficiarios del Estado. |
| Índice de Desarrollo de Género (IDGc) 2020: Compara los logros alcanzados por hombres y mujeres en las tres dimensiones básicas de desarrollo humano | 1.031 (medio alto) | 1. Salud, medida por la esperanza de vida al nacer de las mujeres y los hombres. 2. Conocimiento, medido por los años esperados de escolaridad de niños y niñas y los años promedio de escolaridad de mujeres y hombres de 25 años y más. 3. Dominio sobre los recursos económicos, medido por una estimación del bienestar material de mujeres y hombres que utiliza como datos el promedio del ingreso per cápita del hogar por región, la población total de hombres y mujeres, el cociente de salario percibido por las mujeres y la proporción de la población de hombres y de mujeres económicamente activa. | A partir de las tres dimensiones se calcula el IDHc para hombres y para mujeres, y el IDGc se obtiene del cociente entre estos, por lo que el valor ideal de este índice corresponde a 1 que indica una igualdad entre el desarrollo humano de mujeres y hombres. En la medida en se aleja un cantón de 1 (hacia arriba o hacia abajo), esto indica mayor desigualdad por género. Se establecen cinco categorías de IDGc: 1. Alto cuando la desviación es inferior al 2,5%. 2. Medio-alto cuando la desviación está entre el 2,5% y el 5%. 3. Medio cuando está entre el 5% y 7,5%. 4. Medio-bajo entre el 7,5% y 10%. 5. Bajo cuando la desviación es superior a 10%. | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo junto con la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica y el Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado. |
| Índice de Desigualdad de Género (IDG-Dc) 2020: reflejan las desigualdades persistentes entre mujeres y hombres y que generan una pérdida de potencial desarrollo humano en tres dimensiones: | 0.278 (baja) | 1. Salud reproductiva medida por la tasa de mortalidad materna (TMM) y la tasa de natalidad entre las adolescentes (TNA). 2. Empoderamiento medido por el porcentaje de regidoras y regidores (PR) y la población con al menos algún tipo de educación secundaria (PAES). 3. Mercado de trabajo medido por la tasa de participación en la fuerza de trabajo (TPFT). | A partir de estos se calcula el IDG-Dc, el cual varía entre 0, cuando las mujeres y los hombres presentan igualdad, y 1, cuando las mujeres y los hombres se encuentran en condiciones de total desigualdad, y se categorizan de la siguiente forma: 1. Muy Baja Desigualdad: de 0 a 0,175. 2. Baja Desigualdad: de 0,176 a 0,331. 3. Media Desigualdad: de 0,331 a 0,501. 4. Alta Desigualdad: de 0,501 a 0,590. 5. Muy Alta Desigualdad: más 0,590. | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo junto con la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica y el Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado. |
| Índice de Pobreza Multidimensional (IPMc) 2021: identifica múltiples privaciones individuales en materia de diferentes dimensiones: | 0.028 (posición N°6) | 1. Educación, medida por la no asistencia a la educación formal, el rezago educativo y sin logro de bachillerato. 2. Vivienda y uso de internet, medidos por el bajo desarrollo de capital humano, el mal estado | Para comprender el IPMc, este se puede dividir en categorías según los siguientes límites porcentuales: 1. Muy baja pobreza multidimensional: menos de 0,020. | Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado, tomando como referencia la metodología establecida por PNUD y el Instituto Nacional |

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| | | <p>del techo o piso, el mal estado de paredes exteriores, hacinamiento y sin uso de internet.</p> <p>3. Salud, medida con base en si la persona posee o no seguro de salud, servicio de agua, servicio de eliminación de excretas y de eliminación de basura.</p> <p>4. Protección social, medida por la primera infancia sin cuidado, la persona adulta mayor sin pensión, la persona con discapacidad sin transferencia y la fuerza de trabajo por obligaciones familiares.</p> | <p>2. Baja pobreza multidimensional: de 0,020 a menos de 0,050.</p> <p>3. Media pobreza multidimensional: de 0,050 a menos de 0,1.</p> <p>4. Alta pobreza multidimensional: de 0,1 a menos de 0,2.</p> <p>5. Muy alta pobreza multidimensional de 0,2 a más.</p> <p>También se presenta la posición relativa del cantón respecto a los restantes 81</p> | de Estadísticas y Censos |
| <p>Índice de Bienestar de la Niñez y la Adolescencia (IBINAc) 2020: mide la satisfacción de las condiciones económicas, las relaciones entre pares, los derechos políticos y las oportunidades para el desarrollo de niños, niñas y adolescentes.</p> | <p>81.16 (posición N°19)</p> | <p>1. Condiciones materiales medidas por el acceso a servicios básicos, la disposición de desechos, el acceso a seguridad social, y tipo y condición vivienda.</p> <p>2. Procesos de formación medidos por la cobertura y rezago educativo, y el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).</p> <p>3. Entorno del hogar medido por las condiciones del hogar, el trabajo infantil y adolescente, la capacidad adquisitiva, la zona urbana, el precarismo y la dependencia económica.</p> | <p>La calificación va de 0 a 100, donde a mayor calificación obtenida, mayor bienestar. Además de la calificación, se incluye la posición relativa de cada cantón respecto de los demás</p> | <p>Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica en coordinación con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.</p> |
| <p>Índice de Envejecimiento Cantonal (IEC) 2015, 2020 y 2025:</p> | <p>35.98 (posición N°23)</p> | <p>Muestra la relación que existe en cada cantón para 2020 entre la persona adulta mayor (65 años y más) con respecto a la población de 0 a 19 años.</p> | <p>Cuanto más alto sea un valor, más población adulta mayor posee en comparación con la población adolescente y joven hasta los 19 años (posición 1); por otro lado, cuanto menor sea el valor, más población de 0 a 19 años posee en comparación con la población adulta mayor. (posición 82).</p> | <p>Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM) y con apoyo del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) Costa Rica.</p> |
| <p>Índice de Progreso Social (IPS) cantonal 2024. Herramienta de medición del desempeño de los cantones del país en razón del bienestar</p> | <p>72.15 (posición N°5) nivel alto</p> | <p>Mide el desempeño social y ambiental de los cantones de Costa Rica por medio de 52 indicadores sociales y ambientales de fuentes públicas. Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Necesidades humanas básicas | <p>Se evalúa de 0 a 100 puntos, posición relativa del cantón respecto a los restantes.</p> | <p>Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE Business School y la</p> |

| colectivo, enfocado en aspectos sociales y ambientales esenciales para la calidad de vida de las personas y dinámicas de las comunidades. | | <ul style="list-style-type: none"> Fundamentos del bienestar Oportunidades | | organización Social Progress Imperative | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|---|------------------|-------------------------------|----------|-------------|------|------|-------------|-------|-------|-------------|-------|------|-------------|-------|----------|-------------|------|---|
| Índice de competitividad cantonal 2020-2021. El ICC, evalúa la situación de cada uno de los cantones del país, mediante el análisis de 7 pilares de competitividad: económico, gobierno, infraestructura, clima empresarial, laboral, capacidad de innovación y calidad de vida | 2021 = 0.603 nivel (categoría) alto ICC | 7 pilares o dimensiones: económico, gobierno, infraestructura, clima empresarial, laboral, capacidad de innovación y calidad de vida | Para analizar el ICC entre los distintos cantones, estos se agrupan en las siguientes categorías: Tabla 1. Categorías del Índice de Competitividad <table border="1" data-bbox="1312 405 1776 544"> <thead> <tr> <th>Nombre de la categoría</th> <th>Rango del Índice</th> <th>Porcentaje de cantones (2021)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy alta</td> <td>0.800-1,000</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>Alta</td> <td>0,600-0,799</td> <td>12,35</td> </tr> <tr> <td>Media</td> <td>0,400-0,599</td> <td>64,20</td> </tr> <tr> <td>Baja</td> <td>0,200-0,399</td> <td>23,46</td> </tr> <tr> <td>Muy baja</td> <td>0,000-0,199</td> <td>0,00</td> </tr> </tbody> </table> Fuente: Escuela de Economía, UCR. | Nombre de la categoría | Rango del Índice | Porcentaje de cantones (2021) | Muy alta | 0.800-1,000 | 0,00 | Alta | 0,600-0,799 | 12,35 | Media | 0,400-0,599 | 64,20 | Baja | 0,200-0,399 | 23,46 | Muy baja | 0,000-0,199 | 0,00 | Escuela de Economía de la UCR. Edición Setiembre 2023 |
| Nombre de la categoría | Rango del Índice | Porcentaje de cantones (2021) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Muy alta | 0.800-1,000 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alta | 0,600-0,799 | 12,35 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Media | 0,400-0,599 | 64,20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Baja | 0,200-0,399 | 23,46 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Muy baja | 0,000-0,199 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Índice de Competitividad Nacional con un enfoque cantonal 2023. Evalúa el desempeño de los cantones en términos de competitividad. | 67.1 (posición N°4) altamente competente | Se compone de 6 pilares y 132 indicadores. Dimensiones: Instituciones, Infraestructura, Adopción de TICs, Salud, Habilidades y competencias, Dinamismo de Mercados. | Se evalúa de 0 a 100 puntos, posición relativa del cantón respecto a los restantes. | Concejo de Promoción de la Competitividad | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Índice de Desarrollo Social Distrital 2023. Se operacionaliza en razón de las posibilidades de la población de cada distrito en acceder y disfrutar de un conjunto de derechos básicos, agrupados en cinco dimensiones. | 84.99 (posición N°15) | Cinco dimensiones: Económica, Participación electoral, Salud, Educativa, Seguridad. 20 indicadores y 14 índices. | Se evalúa de 0 a 100 puntos, posición relativa del cantón y cada distrito respecto a los restantes. | MIDEPLAN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Índice de Ciudades Inteligentes. Mide o evalúa el rendimiento de los territorios en términos de sostenibilidad, innovación y desarrollo económico, social y ambiental. El estudio de medición fue realizado a un total de 53 municipalidades. | 0,5747 (posición No. 3) | <ol style="list-style-type: none"> Capital social. Ambiental. Economía. Tecnologías de Información y Comunicación. Transporte. Seguridad Ciudadana. Gobernanza. Educación/Capital Humano | Varía de 0 a 1, según la variable que se evalúa, siendo el 0 el valor más bajo y 1 el más alto. | Unión Nacional de Gobiernos Locales, proyecto mUEVe y Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE-UNA), 2024. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura. Compilación de índices e indicadores cantonales más importantes. Cantón Cartago.



Fuente. Fichero Cantonal IFED- TSE 2023 / ICN 2023

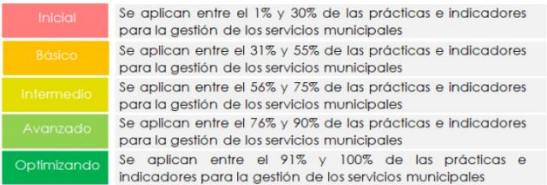




| Código PCD | Distrito | Puntaje | Posición en ranking | |
|------------|---------------|---------|---------------------|--|
| 30101 | Oriental | 89,87 | 18 | Mayor desarrollo relativo |
| 30109 | Dulce Nombre | 86,79 | 29 | |
| 30102 | Occidental | 86,60 | 32 | |
| 30108 | Tierra Blanca | 83,10 | 65 | |
| 30104 | San Nicolás | 78,02 | 103 | |
| 30105 | San Francisco | 77,47 | 107 | |
| | Guadalupe | 76,96 | 118 | Menor desarrollo relativo Nivel medio |
| 30103 | El Carmen | 76,80 | 120 | |
| 30111 | Quebradilla | 75,11 | 138 | |
| 30107 | Corralillo | 74,87 | 146 | |
| 30110 | Llano Grande | 68,12 | 225 | |

Fuente. Informe Índice de Desarrollo Social 2023. MIDEPLAN


III.2 Diagnóstico institucional

| Índice / año / fuente | Descripción | Mecanismo de evaluación / escala | Calificación / resultado / posición municipal |
|---|---|--|---|
| Índice de Gestión de Servicios Municipales IGSM 2023. Informe DFOE-LOC-SGP-00004-2023, 12 de setiembre, 2023 | Instrumento que evalúa el estado de situación en la gestión de los servicios municipales, productos de la gestión municipal que impactan directamente en el ciudadano y por tanto se convierten en mecanismos de generación de valor público. El servicio público se define como una forma de acción administrativa, en la que una persona asume la satisfacción de una necesidad general, en ese sentido la idea objetiva del servicio público se combina con principios como generalidad, igualdad, regularidad, continuidad, obligatoriedad y adaptabilidad. | Indicadores y prácticas que se evaluaron en la gestión de cada uno de los servicios agrupados en tres etapas (pilares): Planificación (50%), Ejecución (30%) y Evaluación (20%), y a cada etapa se le asignó un peso relativo para el cálculo de la calificación global. La distribución del peso de las etapas se aplicó tanto a la evaluación de la gestión de los Servicios Básicos como a la de Servicios. El valor de cada uno de los indicadores se determinó a través de la distribución del peso de cada etapa dividido entre la cantidad de indicadores y prácticas que componen dicha etapa. | Nivel de madurez intermedio |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | |  | |
| Índice de Capacidad de Gestión (ICG) 2023. DFOE-CAP-SGP-00001-2024. Abril 2024 | <p>Instrumento que tiene como objetivo determinar el nivel de capacidad de gestión a partir de la información suministrada por las instituciones públicas, que permite calcular indicadores que fueron definidos a partir del marco regulatorio y prácticas aplicables identificadas, con el propósito de promover mejoras que posibiliten a la Administración el fortalecimiento de su capacidad de gestión y consecuentemente la generación de valor público.</p> | <p>Desempeño en la administración de los recursos institucionales, considerando 4 dimensiones; a saber, a) estrategia y estructura; b) procesos e información; c) liderazgo y cultura; d) competencias y equipos, en procura del cumplimiento de objetivos, la generación de valor, la continuidad de los servicios y la satisfacción ciudadana. El ICG integra 38 indicadores basados en prácticas y en modelos relacionados con la Gestión para Resultados, Gestión de Procesos, Gestión de Riesgos y Control Interno, los cuales son impulsores del fortalecimiento de la capacidad de gestión de las instituciones públicas.</p>  | <p>Nivel de madurez intermedio</p> |
| Índice de Capacidad de Gestión Financiera. Informe DFOE-CAP-SGP-00001-Abril, 2023 | <p>Instrumento evaluado por la CGR en el periodo 2022, el cual permite determinar el nivel de capacidad de gestión financiera utilizando indicadores vinculados a los procesos financieros, con el fin de generar insumos para la toma de decisiones y fortalecer dicha capacidad de gestión. Desempeño institucional en la administración de los recursos financieros</p> | <p>Se estructura en 5 dimensiones: Presupuesto, Contabilidad, Endeudamiento y Tesorería, 1 dimensión transversal con elementos complementarios vinculados a la gestión.</p> | <p>Nivel de madurez intermedio</p> |

| | <p>considerando la estrategia, estructura, procesos, información, liderazgo, cultura, competencias y equipos, en procura del cumplimiento de objetivos, la generación de valor, la continuidad de los servicios y la satisfacción ciudadana</p> |  | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|-----------------------------------|-----------|-------------|-----------------|----------|-----------------|------------|-----------------|--------|-----------|---------|---|
| <p>Índice de Transformación Digital. informe N° DFOE-CAP-SGP-00002-2022, junio 2022.</p> | <p>La transformación digital se refiere al proceso de cambio en la gestión que integra la estrategia institucional, la cultura, las habilidades y las tecnologías de información, con el fin de generar una mejora significativa en la experiencia de las personas usuarias de los servicios públicos y consecuentemente en el valor que reciben. En procura de generar insumos que promuevan la toma de decisiones ágil, estratégica y basada en datos por parte de las administraciones públicas.</p> | <p>Determinar el nivel de transformación digital en 267 instituciones, en procura de generar insumos para promover cambios en la gestión que permitan mejorar la experiencia ciudadana, la excelencia, agilidad, continuidad y sostenibilidad de los servicios públicos, así como, promover la inclusión social. Compuesto por 3 ejes fundamentales que permiten o potencian la transformación digital : Infraestructura digital, modelo de negocio digital y cultura y habilidades digitales.</p> <table border="1" data-bbox="1048 743 1473 1018"> <thead> <tr> <th>RESULTADO ITD</th> <th>NIVELES DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>90% ≤ ITD</td> <td>OPTIMIZANDO</td> </tr> <tr> <td>75% < ITD ≤ 90%</td> <td>AVANZADO</td> </tr> <tr> <td>50% < ITD ≤ 75%</td> <td>INTERMEDIO</td> </tr> <tr> <td>25% < ITD ≤ 50%</td> <td>BÁSICO</td> </tr> <tr> <td>ITD ≤ 25%</td> <td>INICIAL</td> </tr> </tbody> </table> | RESULTADO ITD | NIVELES DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL | 90% ≤ ITD | OPTIMIZANDO | 75% < ITD ≤ 90% | AVANZADO | 50% < ITD ≤ 75% | INTERMEDIO | 25% < ITD ≤ 50% | BÁSICO | ITD ≤ 25% | INICIAL | <p>Nivel de madurez intermedio</p> |
| RESULTADO ITD | NIVELES DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL | | | | | | | | | | | | | | |
| 90% ≤ ITD | OPTIMIZANDO | | | | | | | | | | | | | | |
| 75% < ITD ≤ 90% | AVANZADO | | | | | | | | | | | | | | |
| 50% < ITD ≤ 75% | INTERMEDIO | | | | | | | | | | | | | | |
| 25% < ITD ≤ 50% | BÁSICO | | | | | | | | | | | | | | |
| ITD ≤ 25% | INICIAL | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Índice de Capacidad Regulatoria Institucional 2022</p> | <p>El Índice de Capacidad Regulatoria Institucional (ICRI) es un instrumento adoptado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) que mide un conjunto de condiciones para la implementación efectiva de la Política de Mejora Regulatoria. Se aplica a los ministerios y municipalidades del país de manera bianual y su cálculo se realiza a partir de una serie de datos administrativos de fuentes públicas recolectados, los cuales permiten clasificar y ordenar los cantones, según el nivel de cumplimiento de las</p> | <p>El ICRI 2022 se agrupa en 4 dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Institucionalidad: 2. Herramientas: 3. Simplificación administrativa: 4. Desempeño Institucional: <p>Aplicado en 51 cantones y 5 Concejos Municipales de Distrito entre el II semestre de 2020 y el I semestre 2022</p> | <p>Segundo lugar en capacidad regulatoria a nivel país, con un puntaje de 0,806 en categoría avanzada.</p> | | | | | | | | | | | | |

| | condiciones para aplicar a nivel local la política regulatoria y, por ende, indicar el grado de fortaleza institucional en mejora regulatoria de las instituciones. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|------------------------------------|------------|-------------|---------|----------|--|--------|---------------|--|------------|---------------|---|----------|---------------|--|-------------|----------|---|---------------------------------------|
| Índice de Transparencia del sector público Defensoría de los Habitantes y el CICAP- UCR, febrero 2021. | ITSP es un instrumento que evalúa el nivel de madurez de las diferentes instituciones del sector público de Costa Rica, en cuanto a políticas de Gobierno Abierto y transparencia se refiere, medidas a partir de la información y datos registrados en el sitio web de cada organización. El Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense es un instrumento de evaluación de la desarrollado científicamente y basado en mejores prácticas internacionales para medir el estado de situación, en un momento dado, de la transparencia que ofrecen los sitios web de las instituciones públicas costarricenses. | <p>Agrupados indicadores en cuatro dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Acceso a la información ➤ Rendición de cuentas ➤ Participación ciudadana ➤ Datos abiertos de gobierno. <p>Se evalúa en una escala de puntuación de 0 a 100, en donde 100 representa la calificación máxima.</p> | 46.20 (posición N°17) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Índice de Cumplimiento para la Mejora Pública, 25 de octubre, 2023 | Anteriormente denominado Índice Institucional de Cumplimiento de Disposiciones y Recomendaciones (IDR), es un instrumento que aplica la Contraloría General de la República. Instrumento que da a conocer un panorama general sobre el nivel de cumplimiento e implementación de las acciones necesarias para atender las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República (CGR), como insumo para la toma de decisiones por las diferentes partes interesadas, con el fin de contribuir en el fortalecimiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia. | <p>Muestra los resultados sobre la madurez institucional en cuanto a la atención de disposiciones, desde una perspectiva de eficacia, eficiencia, estrategia y gestión de datos y liderazgo y cultura.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4a7ebb; color: white;"> <th>Nivel</th> <th>Porcentaje</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="border: 1px solid red; text-align: center;">Inicial</td> <td style="text-align: center;">ICM < 35</td> <td>Nivel incipiente en cuanto a la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones.</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid orange; text-align: center;">Básico</td> <td style="text-align: center;">35 ≤ ICM < 70</td> <td>Nivel bajo en cuanto a la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones.</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid yellow; text-align: center;">Intermedio</td> <td style="text-align: center;">70 ≤ ICM < 85</td> <td>Nivel medio en cuanto a la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones.</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid green; text-align: center;">Avanzado</td> <td style="text-align: center;">85 ≤ ICM < 95</td> <td>Nivel alto en cuanto a la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones.</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid darkgreen; text-align: center;">Optimizando</td> <td style="text-align: center;">95 ≤ ICM</td> <td>Nivel excelente en cuanto a la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones.</td> </tr> </tbody> </table> | Nivel | Porcentaje | Descripción | Inicial | ICM < 35 | Nivel incipiente en cuanto a la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones. | Básico | 35 ≤ ICM < 70 | Nivel bajo en cuanto a la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones. | Intermedio | 70 ≤ ICM < 85 | Nivel medio en cuanto a la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones. | Avanzado | 85 ≤ ICM < 95 | Nivel alto en cuanto a la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones. | Optimizando | 95 ≤ ICM | Nivel excelente en cuanto a la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones. | Nivel de cumplimiento avanzado |
| Nivel | Porcentaje | Descripción | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inicial | ICM < 35 | Nivel incipiente en cuanto a la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Básico | 35 ≤ ICM < 70 | Nivel bajo en cuanto a la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Intermedio | 70 ≤ ICM < 85 | Nivel medio en cuanto a la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Avanzado | 85 ≤ ICM < 95 | Nivel alto en cuanto a la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Optimizando | 95 ≤ ICM | Nivel excelente en cuanto a la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Índice de capacidad de gestión de recursos humanos. Informe DFOE-CAP-SGP-00002-2023. Diciembre 2023 | El ICGRH es el instrumento que permite determinar el nivel de capacidad de gestión de recursos humanos a partir de la información suministrada por 287 instituciones públicas y utilizando indicadores vinculados a los procesos de recursos humanos, con el fin de generar insumos para la toma de decisiones y fortalecer dicha capacidad de gestión. | Considera datos derivados de seis subprocesos de la gestión de recursos humanos: Organización del Empleo, Gestión del Empleo, Gestión del Desarrollo, Gestión del Desempeño, Gestión de la Compensación, Gestión de las Relaciones Laborales y una dimensión transversal a nivel institucional. Adicionalmente, se incorpora un apartado para conocer la preparación del sector público ante la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público, N° 10159. | Nivel de madurez intermedio | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | |  <p>01 Capacidad de Gestión de Recursos Humanos ≤25% Inicial</p> <p>02 Capacidad de Gestión de Recursos Humanos > 25% y ≤ 50% Básico</p> <p>03 Capacidad de Gestión de Recursos Humanos > 50% y ≤ 75% Intermedio</p> <p>04 Capacidad de Gestión de Recursos Humanos > 75% y ≤ 90% Avanzado</p> <p>05 Capacidad de Gestión de Recursos Humanos > 90% Optimizando</p> | |
|--|--|---|--|

Fuente. Área de Planeamiento Estratégico a partir de los datos y resultados recopilados

➤ Índice de Satisfacción Ciudadana ISC

El índice IGSM-CGR, establece dentro de sus indicadores, la evaluación del índice de satisfacción de los usuarios en relación con la calidad de los servicios brindados por la Municipalidad, como el grado o nivel de conformidad, evaluado a partir de la percepción (opinión) del usuario, en la siguiente escala de calificación: *-Muy Malo (0-20)-Malo (21-40)-Regular (41-60)-Bueno (61-80)-Excelente (81-100)*.

Por su parte, la gestión para resultados con enfoque en la carta iberoamericana de la calidad del CLAD, reconocen la importancia de medir el grado de satisfacción de los usuarios que reciben los bienes o servicios públicos, de ahí que sea necesario conocer su opinión e implementar paulatinamente las mejoras que correspondan, integrando en la planificación las necesidades y expectativas de los usuarios en relación al servicio brindado. EL IGSM dentro de sus indicadores, establece la necesidad de elaborar un plan de mejora o remedial anual, derivado de la calificación otorgada por el usuario (ciudadano), con la finalidad de analizar las diversas oportunidades de mejora señaladas para ser incorporado dentro de la planificación operativa anual (PTA), acciones para atender las necesidades y expectativas de los usuarios. Dicho plan debe contener como elementos mínimos: responsables, líneas de acción, plazos de ejecución y el seguimiento de las acciones. La eficiente implementación de este plan permite la generación de una cultura orientada hacia el ciudadano, de excelencia en el trabajo que realiza la organización y de calidad en el servicio, todo lo cual incrementa el valor público que entrega la institución.

Infografía. Metodología y escala para la evaluación del nivel de satisfacción ciudadana en razón de la calidad esperada de los servicios

| | | | |
|---------------------------|--|---------------------------|---|
| Nombre del indicador | Grado de satisfacción del usuario en el servicio | Nombre del indicador | Plan de mejora de acuerdo al grado de satisfacción del usuario en el servicio |
| Objetivo | Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios municipales. | Objetivo | Generar un plan para mejorar la satisfacción del usuario |
| Justificación | La gestión para resultados y la gestión de la calidad, reconocen la importancia de medir el grado de satisfacción de los usuarios que reciben los bienes o servicios públicos, de ahí que sea necesario conocer su opinión e implementar paulatinamente las mejoras que correspondan, integrando en la planificación las necesidades y expectativas de los usuarios en relación al servicio. | Justificación | La implementación de un plan de mejora permite la generación de una cultura orientada hacia el ciudadano, de excelencia en el trabajo que realiza la organización y de calidad en el servicio, todo lo cual incrementa el valor público que entrega la institución. Por lo tanto, resulta importante que la municipalidad analice las oportunidades de mejora señaladas por los usuarios e incorpore en la medida de lo posible en su planificación institucional las acciones para atender las necesidades y expectativas de los usuarios. |
| Descripción | <p>¿La municipalidad realizó para el periodo en revisión una evaluación sobre la calidad del servicio brindado al usuario?</p> <p><input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO</p> <p>Año que se evaluó _____</p> <p>En caso afirmativo, indique el resultado de la evaluación:</p> <p><input type="checkbox"/> Muy Malo (0-20)</p> <p><input type="checkbox"/> Malo (21-40)</p> <p><input type="checkbox"/> Regular (41-60)</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno (61-80)</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente (81-100)</p> <p>Obtendrá el puntaje del indicador si la evaluación realizada se ejecutó para el periodo evaluado o el periodo anterior a este.</p> | Descripción | <p>¿Se generó un plan de mejora en función de las respuestas del usuario?</p> <p><input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO</p> <p>Elementos mínimos esperados de un plan de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable(s) • Líneas de Acción • Plazo de ejecución • Seguimiento de las acciones |
| Resultado | Nivel de satisfacción de los usuarios en relación al servicio brindado. | Resultado | Existencia de un plan para mejorar la satisfacción del usuario en el servicio brindado. |
| Interpretación | El indicador en primera instancia determina si la municipalidad realiza evaluaciones de calidad del servicio. En segunda instancia permite medir el nivel de satisfacción de los usuarios. A mayor valor del indicador, mayor es el grado en que se contemplan las necesidades de los usuarios en la prestación del servicio brindado. | Interpretación | La respuesta afirmativa al indicador confirma la existencia de un plan de mejora para la satisfacción del usuario en el servicio. |
| Conceptos | Estudios de satisfacción de los usuarios: Es el análisis de los resultados de instrumentos aplicados, con el propósito de obtener la percepción del usuario sobre los servicios que le brinda la Municipalidad y el grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. | Conceptos | Plan de mejora: acciones conjuntas orientadas a optimizar los resultados de un proceso interno. |
| Documentación de respaldo | Informe consolidado con la evaluación realizada sobre los resultados de evaluación de calidad del servicio | Documentación de respaldo | Plan de mejora |

Fuente. Indicadores IGSM- CGR

Por medio de la Oficina de Gestión al Ciudadano, la Institución aplica un instrumento de evaluación de manera semestral, para determinar el rango de conformidad (satisfacción) de la calidad esperada (percibida) de los diferentes servicios proveídos por la Municipalidad. A mayor ponderación del valor del indicador, mayor es el grado en que se contemplan y cumplen las necesidades y expectativas de los usuarios en la prestación de cada servicio evaluado. En la siguiente figura, se muestran los resultados obtenidos durante el **1 semestre del periodo 2024**, a partir de la aplicación de un cuestionario conformado por **23 ítems**, realizada a **895** usuarios de nuestro cantón de manera digital a través de la plataforma de encuestas en línea Survey Monkey, tomando como base metodológica los diferentes elementos y parámetros de medición del IGSM, así como otros requerimientos institucionales.

Figura Cantidad y distribución de ciudadanos encuestados por distrito
Figura 1 Encuestados por distrito - Cantón Cartago.


| Lugar | Porcentaje | Encuesta |
|---------------|------------|----------|
| Oriental | 16% | 146 |
| Occidental | 12% | 111 |
| El Carmen | 12% | 104 |
| San Nicolás | 12% | 111 |
| San Francisco | 19% | 173 |
| Guadalupe | 7% | 66 |
| Corralillo | 3% | 27 |
| Tierra Blanca | 1% | 11 |
| Dulce Nombre | 10% | 92 |
| Llano Grande | 1% | 11 |
| Quebradilla | 5% | 43 |
| | 100% | 895 |

Fuente. Oficina de Gestión al Ciudadano

Figura. Resultados obtenidos ISC I semestre 2024

| Escala de valoración IGSM- CGR | | | | |
|--------------------------------|-----------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Muy Malo (0-20) | Malo (21-40) | Regular (41-60) | Bueno (61-80) | Excelente (81-100) |

| | Nota | Criterio Cuantitativo según Nota |
|--|-------|----------------------------------|
| Percepción del servicio de la Recolección, depósito y tratamiento de residuos brindado | 76,41 | Bueno |
| Percepción sobre las campañas de recolección de residuos valorizables (Reciclaje) | 72,4 | Bueno |
| Percepción del servicio de aseo de vías y sitios públicos brindado | 73,79 | Bueno |
| Percepción sobre la atención de tramites en el plazo de ley oportuno | 72,53 | Bueno |
| Percepción sobre el estado de la red vial cantonal (carreteras, puentes, aceras) | 50,26 | Regular |
| Consideración del servicio el Alcantarillado Pluvial | 59,62 | Regular |
| Percepción sobre los programas y actividades educativas, culturales y deportivas | 83,84 | Excelente |
| Percepción sobre los programas y actividades sociales | 79,68 | Bueno |
| Percepción del servicio de agua potable | 67,29 | Bueno |
| Percepción del servicio de Policía Municipal | 50,15 | Regular |
| Percepción sobre la labor general de la Municipalidad de Cartago | 61,85 | Bueno |

Además, se obtiene un promedio general de 67,98 sobre la percepción de calidad de los servicios que brinda el municipio para este primer semestre 2024

| Servicio | Nota |
|--|--------------|
| Percepción del servicio de la Recolección, depósito y tratamiento de residuos brindado | 76,41 |
| Percepción sobre las campañas de recolección de residuos valorizables (Reciclaje) | 72,4 |
| Percepción del servicio de aseo de vías y sitios públicos brindado | 73,79 |
| Percepción sobre la atención de tramites en el plazo de ley oportuno | 72,53 |
| Percepción sobre el estado de la red vial cantonal (carreteras, puentes, aceras) | 50,26 |
| Consideración del servicio el Alcantarillado Pluvial | 59,62 |
| Percepción sobre los programas y actividades educativas, culturales y deportivas | 83,84 |
| Percepción sobre los programas y actividades sociales | 79,68 |
| Percepción del servicio de agua potable | 67,29 |
| Percepción del servicio de Policía Municipal | 50,15 |
| Percepción sobre la labor general de la Municipalidad de Cartago | 61,85 |
| Promedio general | 67,98 |

Promedio general (nota)= 67,98%

Fuente. Oficina de Gestión al Ciudadano

Análisis de resultados:

De los resultados del estudio de percepción, se rescatan como mejor evaluados o percibidos los siguientes: Programas y actividades educativas, sociales y deportivas con un 83,84% del total general, programas y actividades sociales con un 79,68% y recolección, tratamiento y disposición de residuos con un 76,41%, lo que denota que los principales servicios que los ciudadanos perciben como mejor evaluados son los de enfoque social o complementarios. En el caso de los servicios esenciales, el que tiene mayor puntuación es el de recolección, tratamiento y disposición residuos, con un total de 76,41% del total general. Por su parte, de los servicios con nivel más bajo de percepción se encuentran el de Seguridad y Policía Municipal con un 50,15%, conservación de la Red Vial Cantonal con un 50,26% y Alcantarillado Pluvial con 59,62%.

En general, el Índice de satisfacción del usuario indica que las acciones desarrolladas por la Municipalidad de Cartago son percibidas como buenas, con un promedio general de 67,98%, acorde a la escala recomendada por la CGR. Sin embargo, a nivel particular, es importante dar especial atención a algunos de los servicios esenciales que constituyen la razón de ser de la Municipalidad y cuya evaluación fue percibida como regular (Rango de 41-60).

Finalmente, es importante considerar que al ser esta una medición de percepción ciudadana, algunas respuestas pueden ser influenciadas por diversos factores y efectos colaterales en el momento de aplicar el instrumento. Esta información se dispone en el portal ciudadano de la página web municipal, cumpliendo con los principios de transparencia y participación ciudadana.

- **Análisis de informes de auditoría de carácter especial Municipalidad de Cartago periodo 2020-2024, insumo base para la actualización del diagnóstico Institucional**

Tabla. Informes de auditoría de carácter especial Municipalidad de Cartago periodo 2020-2024

| Informe especiales N° | Título / Fuente | Fecha |
|-------------------------------|--|--------------------|
| DFOE-DL-0319 | Comunicación de cierre de la auditoría de carácter especial sobre el proceso de implementación del modelo de gestión para resultados en la Municipalidad de Cartago. CGR | 05 de marzo, 2021 |
| DFOE-LOC-IF-00006-2021 | Informe de auditoría de carácter especial sobre la seguridad, funcionalidad, operación y soporte del Core Tributario de la Municipalidad de Cartago. CGR | 05 de agosto, 2021 |

| | | |
|--------------------------------|---|--------------------------|
| DFOE-LOC-SGP-00002-2022 | Informe de seguimiento de la gestión pública sobre el establecimiento e implementación de mecanismos para la prevención de la corrupción en 32 Municipalidades. CGR | 16 de mayo, 2022 |
| DFOE-LOC-IF-00013-2022 | INFORME DE AUDITORÍA OPERATIVA SOBRE LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS DE LA RED VIAL CANTONAL ENBLA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO. CGR | 14 de julio, 2022 |
| DFOE-LOC-SGP-00001-2023 | Informe de seguimiento de la gestión pública sobre el establecimiento e implementación de mecanismos de prevención de la corrupción en los trámites de permisos de construcción y licencias municipales (patentes). CGR | 31 de mayo, 2023 |
| DFOE-LOC-IAD-00019-2023 | INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO. CGR | 14 de septiembre de 2023 |
| DFOE-LOC-IAD-00010-2024 | INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA GESTIÓN DE CONTRATACIÓN PÚBLICA EN LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO. CGR | 28 de junio de 2024 |

Fuente. Área de Planeamiento Estratégico

En la siguiente figura, se consigna el análisis del estado de situación de la institución, por cada sub-eje del PEIM, análisis contextual con retrospectiva y prospectiva evaluativa, en virtud de las principales disposiciones y recomendaciones de informes de auditoría de la CGR y otros entes, así como de índices e indicadores de gestión evaluados en los últimos 4 años (periodo 2020-2024), informes citados en la tabla anterior:

Figura. Diagnóstico de situación por eje estratégico del PEIM – Área de Planeamiento Estratégico

EJE 1: Bienestar integral para el desarrollo socioeconómico y competitividad

1. Carencia de estudios socioeconómicos y/o mapas de poblaciones vulnerables del cantón para la selección y/o priorización de programas y proyectos.
2. Debilidades en informes anuales de evaluación de beneficiarios y análisis de impactos (inversión social).
3. Cobertura anual delimitada de los programas sociales, educativos, culturales y deportivos y reglamentación desactualizada.
4. Ausencia o inacción de comités consultivos, observatorios ciudadanos y otros mecanismos de participación ciudadana en los 11 distritos.
5. Inexistencia de cartas públicas de compromiso de los programas sociales, educativos, culturales, deportivos y de seguridad al ciudadano, con los criterios (atributos) reconocidos para evaluar su calidad.
6. Desactualización o poco avance en la implementación de políticas públicas.
7. Carencia de una estrategia integral de competitividad cantonal y reactivación económica.
8. Incremento de inseguridad ciudadana en el cantón.

EJE 2: Servicios públicos eficientes para la salubridad y la sostenibilidad

1. Servicios deficitarios (relación ingresos / egresos). Tasas desactualizadas.
2. Cobertura delimitada (algunos servicios no se brindan o no se prestan en todos los distritos del cantón) y reglamentación desactualizada.
3. Inexistencia de cartas públicas de compromiso de los servicios de salubridad y ambientales al ciudadano, con los criterios (atributos) establecidos para evaluar su calidad.
5. Suspensión o interrupción de algunos servicios afectando su continuidad. Inexistentes planes de contingencia.
6. Inexistencia de planes de inversión plurianual (10% de inversión anual), planes maestros y planes de acción-inversión de mediano plazo.
8. Plan GIRS desactualizado, sin plan de acción e inversión plurianual. (Ley N°8839 y reglamento).
9. Alta sub ejecución de recursos financieros anuales en ejecución de inversiones de proyectos y obra pública.

EJE 5: Eficiencia, transparencia y modernización institucional

1. Estructura organizacional, manual organizacional y manual de puestos y clases desactualizados.
2. Marco normativo interno desactualizado: reglamentos obsoletos, carencia de procedimientos internos de trabajo y/o desactualizados acorde nuevos términos y alcances de leyes en sistema de gestión (plataforma documental).
3. Inexistencia de reglamento anti mobbing (acoso) laboral y código de ética desactualizado.
4. Carencia de estudios de clima organizacional y de cargas de trabajo.
5. Plan PETIC con debilidades en plan de acción-inversión. Políticas, procedimientos, planes de contingencia y seguridad TIC desactualizados.
6. Procesos detectados con mayor vulnerabilidad (riesgo) de corrupción: Recursos Humanos, Proveeduría.
7. Deficiencias en el plan de compras o adquisiciones institucionales.
8. Carencia de procedimientos y criterios homologados en materia de Contratación Pública.
9. Inexistencia de plan de mantenimiento preventivo y/o correctivo de edificaciones municipales y de flotilla vehicular.
10. Política archivística desactualizada. Lineamientos para la gestión de archivo físico y digital.
11. Debilidades en mecanismos de comunicación y/o divulgación de proyectos, programas y actividades de cara a la ciudadanía.
12. Carencia de portafolio de inversiones de mediano plazo con costos (presupuestos) plurianuales proyectados.
13. Políticas de actualización de costos y tarifaria permanente para garantizar la sostenibilidad de todos los servicios (autosuficientes).
14. Débiles mecanismos de evaluación de procesos (indicadores de desempeño) y de la calidad de los servicios (satisfacción ciudadana)
15. Carencia de política de depreciación y sustitución de maquinaria y equipo.

1. Estado actual de la condición de la red vial cantonal (cantidad de Km en deterioro).
2. Plan Vial Quinquenal desactualizado, con deficiencias en plan de acción-inversión (informe N°DFOE-LOC-IF-00013-2022). Debe integrar todos los componentes y programas: puentes, aceras y caños, taludes, señalización, etc.
3. Carencia de diagnóstico cantonal (inventario) del estado actual de la condición de los puentes y aceras (inventario).
4. Inexistencia de cartas públicas de compromiso de los servicios urbanos y de infraestructura al ciudadano, con los criterios (atributos) establecidos para evaluar su calidad.
5. Programa de movilidad ciudadana desarticulado con plan urbano y plan de ordenamiento vial.
6. Alta sub ejecución de recursos presupuestarios anuales asignados para ejecución de proyectos y obra pública.

1. Incremento en el porcentaje de morosidad en el pago de tributos municipales (agua, bienes Inmuebles, patentes, otros).
2. Políticas o estrategias de promoción al ciudadano débiles para el cumplimiento de sus obligaciones y de los canales disponibles de gestión de recaudación.
3. Políticas sostenibles de gestión de cobro para incrementar la recaudación de tributos y arreglos de pago, así como la identificación de morosos.
4. Riesgos de corrupción detectados en trámites de patentes y permisos de construcción.
5. Debilidades en procesos de fiscalización e inspección, cierre de negocios, decomiso de mercancías, determinación de contribuyentes ocultos u omisos.
6. Desactualización en regulación interna para la gestión de tributos (patentes comerciales y de licores, reglamento de facturación, otros).
7. Catálogo de trámites críticos y servicios esenciales desactualizado, plazos de resolución, identificación de cuellos de botella.

EJE 3: Territorio sostenible, ordenado, accesible, con infraestructuras resilientes

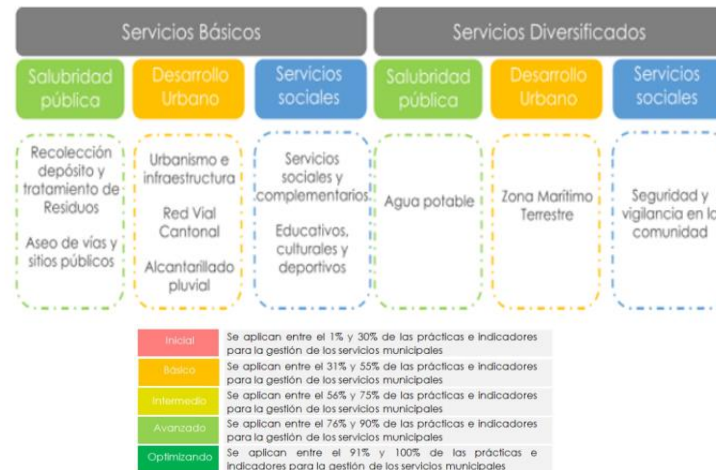
EJE 4: Servicios tributarios ágiles y eficaces

➤ **Principales resultados obtenidos en términos del nivel de madurez de los servicios índice gestión de servicios municipales IGSM, índice de capacidad de gestión ICG e índice de capacidad de gestión de RRHH 2023- Municipalidad de Cartago**

Como se puede apreciar en las imágenes adjuntas, la Institución obtuvo una calificación en el IGSM en nivel de madurez intermedio (color amarillo) en conjunto con 15 Municipios más del país. Servicios de Aseo de Vías y Alcantarillado Pluvial en nivel básico y Seguridad y Vigilancia en nivel optimizado.

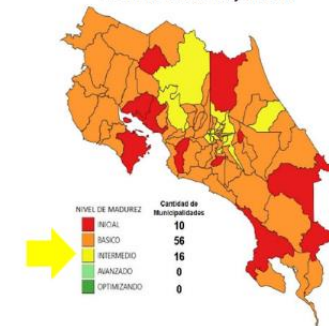


Agrupación y evaluación del nivel de madurez de los servicios IGSM -CGR Índice de gestión de los servicios municipales



**Resultado nivel de madurez
Municipalidad de Cartago
nivel intermedio**

Ilustración n.º 1
Distribución geográfica por cantón según el nivel de madurez del IGSM
Fecha de corte: 7 de julio 2023



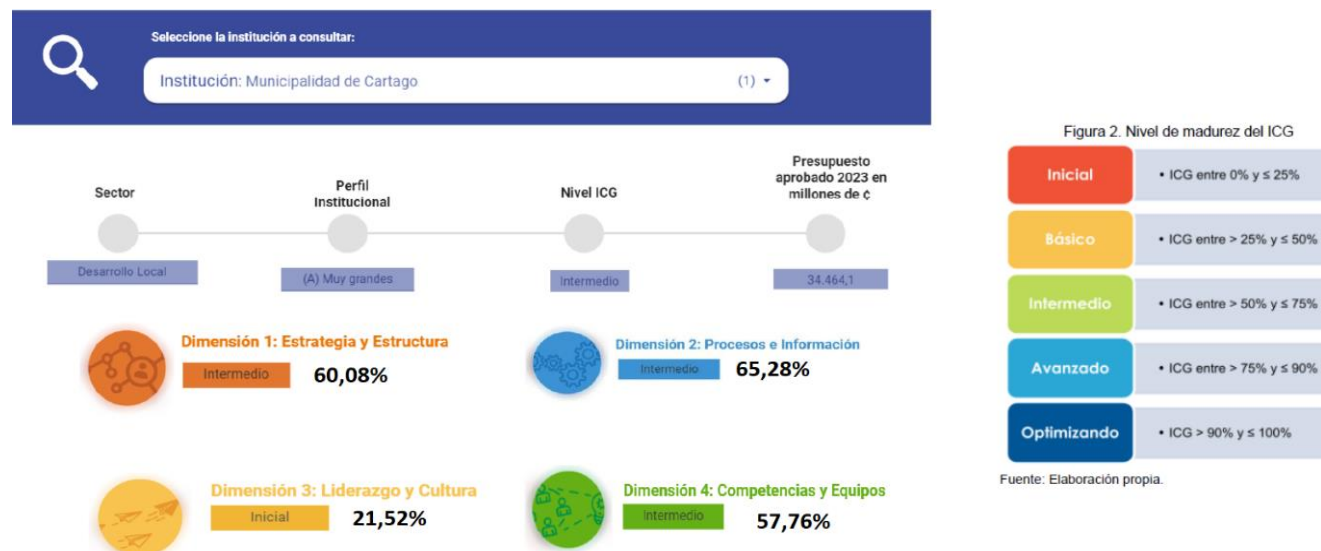
Fuente: Elaborado por la CGR a partir de información suministrada por las municipalidades.

Datos del Sector Municipal nivel de madurez por servicio

| Provincia | Municipalidad | Recolección depósito y tratamiento | Aseo de vías | Urbanismo | Red Vial Cantonal | Alcantarillado Pluvial | Servicios Sociales y Complementarios | Educativos, culturales y deportivos | Agua Potable | Zona Marítimo Terrestre | Seguridad y Vigilancia en la comunidad |
|-----------|-----------------------|------------------------------------|--------------|-----------|-------------------|------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--------------|-------------------------|--|
| Cartago | Municipalidad CARTAGO | Intermedio | Básico | Avanzado | Intermedio | Básico | Avanzado | Avanzado | Avanzado | No brinda el servicio | Optimizando |









Por su parte, en cuanto a los principales resultados obtenidos en ICG, se desprende un nivel de madurez intermedio también en conjunto con 26 Municipios más, ninguna en nivel avanzado. La dimensión con mejor puntuación Procesos e Información y la de menor Liderazgo y Cultura según se muestra:



Por último, se presentan los principales resultados derivados del índice de capacidad de gestión de recursos humanos de la Municipalidad de Cartago, en nivel de madurez intermedio, ninguna Municipalidad en nivel avanzado.



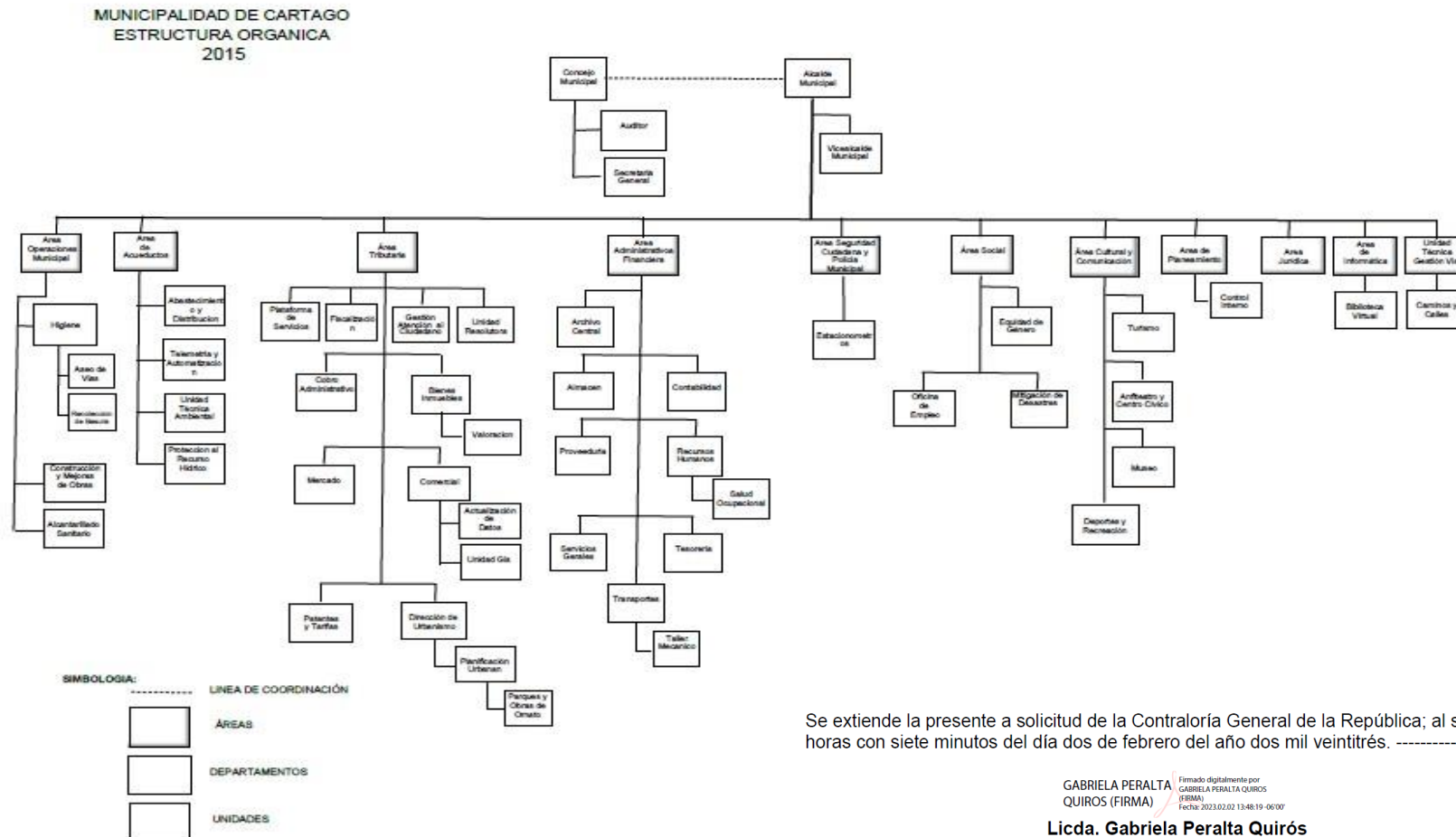
| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| Organización del Empleo  Intermedio | Procesos de RRHH vinculados con la estrategia institucional 100,00 % | Procedimientos de RRHH formalizados y divulgados 0,00 % | Puestos con competencias formalmente establecidas 100,00 % | |
| Gestión del Empleo  Intermedio | Nombramientos de personal con proceso de reclutamiento y selección formalizado 82,78 % | Ocupación de las plazas autorizadas 95,57 % | Antigüedad de personal interino <small>Cantidad de personal con más de un año</small> 49 | Formalización del proceso de ascensos de personal 100,00 % |
| Gestión del Desarrollo  Optimizando | Capacitación vinculada a la estrategia institucional 100% | Desarrollo de las habilidades gerenciales 100,00 % | Transferencia de conocimiento en puestos clave 66,66 % | Personal orientado hacia el marco filosófico institucional* 100,00 % |
| <small>*Entiéndase marco filosófico como visión, misión, valores y código de ética institucionales debidamente formalizados.</small> | | | | |
| Gestión del Desempeño  Básico | Cumplimiento de objetivos de RRHH 100,00 % | Aplicación de evaluación del desempeño 90,21 % | Uso de los resultados de la evaluación del desempeño para la toma de decisiones 0,00 % | Aplicación de evaluación del periodo de prueba 0,00 % |
| Gestión de las Relaciones Laborales  Intermedio | Participación del personal en la evaluación del clima laboral 85,55 % | Acciones basadas en los resultados de la evaluación del clima laboral 100,00 % | Disfrute oportuno de vacaciones 0,00 % | |
| Dimensión Transversal  Intermedio | Procesos de la gestión de RRHH Documentados formalmente 62,50 % | Capacitación del personal de RRHH 100,00 % | Atención de solicitudes por la Dirección de RRHH 50,00 % | Cantidad de riesgos identificados y gestionados Identificados 3 Gestionados 3 |
| | Aprobación de documentos de la gestión de RRHH | Información de RRHH de acceso público, disponible y actualizada | | |
| | Plan Operativo de RRHH SI | Estructura organizativa SI | | |
| | Estructura organizativa institucional SI | Listado de personal y/o puestos institucionales SI | | |
| | Manual descriptivo de puestos institucional SI | Procesos de reclutamiento y selección de personal SI | | |
| | Procedimiento de reclutamiento y selección SI | Planillas con el salario bruto y/o salarios por puesto SI | | |
| | Programación anual de capacitación SI | Plan estratégico SI | | |
| | Procedimiento de evaluación del desempeño SI | Informes de final de gestión SI | | |
| | | Informe de seguimiento anual SI | | |

Fuente: Elaboración CGR, con base en información suministrada por las Instituciones.

Fuente. Índice de Capacidad de gestión de RRHH- CGR

III.3 Diagnóstico organizacional

A continuación, se presenta el organigrama oficial de la Municipalidad de Cartago, avalado por el Departamento de Recursos Humanos, instancia competente, remitido mediante correo electrónico con fecha 06 de junio del 2024 al Área de Planeamiento Estratégico, mismo que refiere a la **Certificación 0156-2023** en expediente, emitida por parte de la Secretaría del Concejo Municipal.



Se extiende la presente a solicitud de la Contraloría General de la República; al ser las once horas con siete minutos del día dos de febrero del año dos mil veintitrés. -----

GABRIELA PERALTA
QUIROS (FIRMA)

Firmado digitalmente por
GABRIELA PERALTA QUIROS
(FIRMA)
Fecha: 2023.02.02 13:48:19 -06'00'

Licda. Gabriela Peralta Quirós
Secretaria del Concejo Municipal a.i

Análisis de la situación actual de estructura orgánica de la Municipalidad de Cartago

La Contraloría General de la República, en la Guía interna para la verificación de requisitos que deben cumplir los entes y órganos públicos sujetos a la aprobación presupuestaria del plan anual, indica lo siguiente:

*(...) Aspectos generales y sujetos a los que les corresponde completar el modelo de guía interna: Este documento deberá ser completado por el o los funcionarios designados formalmente por el Jerarca Superior o titular subordinado, como responsables del proceso de formulación del plan anual. Los citados funcionarios están en la obligación de conocer integralmente el proceso de planificación institucional y el proceso presupuestario de manera que se encuentren en condición de completar cada ítem contenido en ella. Asimismo, deberán hacer las revisiones y verificaciones del caso para garantizar la veracidad de la información incorporada en la guía. El consignar datos o información que no sea veraz puede inducir a error al Jerarca en la toma de decisiones y en la aprobación del presupuesto institucional, por lo tanto, podrá acarrear responsabilidades y sanciones penales (artículos 366 y 367 del Código Penal), civiles y administrativas previstas en el ordenamiento jurídico, principalmente en la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N.º 8131 y la Ley General de Control Interno N.º 8292. **La guía interna no debe ser remitida a la Contraloría General** como parte de los adjuntos de los documentos presupuestarios, sino debe mantenerse en el expediente respectivo como parte del componente “sistemas de información” al que se refiere el artículo 16 de la Ley General de Control Interno, y estar disponible para la Auditoría Interna y para la Contraloría General para efectos de fiscalización (...)*

d. Esta guía debe ser completada y firmada previo al sometimiento del plan a conocimiento del Jerarca respectivo, a efecto de que sirva de insumo para la toma de decisiones en materia de aprobación interna del presupuesto.



División de Fiscalización Operativa y Evaluativa

| Requisito | Sí | No | N/A | Observaciones |
|---|----|----|-----|---------------|
| 2. La institución tiene claramente definido en su plan operativo: | | | | |
| 2.3. Un organigrama actualizado. | | X | | |

Marco técnico-legal:

LEY DE CONTROL INTERNO. Artículo 13.-Ambiente de control, Deberes del jerarca y los titulares subordinados.

En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.
- d) Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación, para que los procesos se lleven a cabo; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

Normas de control interno vigentes para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) de la CGR. CAPÍTULO II: NORMAS SOBRE AMBIENTE DE CONTROL:

2.5 Estructura organizativa. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias y de conformidad con el ordenamiento jurídico y las regulaciones emitidas por los órganos competentes, deben procurar una estructura que defina la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, así como la relación con otros elementos que conforman la institución, y que apoye el logro de los objetivos. Dicha estructura debe ajustarse según lo requieran la dinámica institucional y del entorno y los riesgos relevantes.

2.5.1 Delegación de funciones. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurarse de que la delegación de funciones se realice de conformidad con el bloque de legalidad, y de que conlleve la exigencia de la responsabilidad correspondiente y la asignación de la autoridad necesaria para que los funcionarios respectivos puedan tomar las decisiones y emprender las acciones pertinentes.

Dictamen C-304-2017 PGR:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=20311&strTipM=T

-En una posible variación de la Estructura Organizacional (organigrama Institucional), en cuanto a la jerarquización, responsabilidad, asignación de mayores o menores funciones, se requiere de un estudio técnico, elaborado por un profesional en el área de recursos humanos?

“...En dicho contexto, es que la respuesta a la primera pregunta que nos ocupa es afirmativa sí se requiere de un estudio técnico, elaborado por un profesional en el área de recursos humanos, particularmente con conocimientos en materia de clasificación y valoración de puestos. Lo anterior, por cuanto es claro que de acuerdo con lo antes expuesto, la técnica de análisis multifactorial que ello demanda, no se limita a un único aspecto, como podría ser la simple comparación del factor de requisitos sino que conlleva una valoración integral de factores descriptivos como lo son la naturaleza de la clase, supervisión ejercida y recibida, las responsabilidades inherentes al cargo, funciones, nivel de dificultad, ámbito de acción y otras...”

- ¿Le correspondería a la Dirección General de Servicio Civil o a la Unión Nacional de Gobiernos Locales, confeccionar el estudio técnico, para la variación de la Estructura Orgánica?

“...De acuerdo con lo antes expuesto, dicha labor le compete a la Municipalidad sin perjuicio de que, para ello, pueda requerir la colaboración técnica de la Dirección General del Servicio Civil...”

- ¿Qué institución, o qué rama profesional le corresponde confeccionar el estudio técnico?

(...) En cuanto a la institución, reiteramos que es a la Municipalidad, y en lo que a la rama profesional concierne, sería la de Recursos Humanos, con conocimiento en materia de clasificación de puestos. “...De acuerdo con lo antes expuesto, es claro que debido a la autonomía de que gozan las Municipalidades, éstas ostentan la potestad de auto organización, en función de la cual y con sujeción o apego a procesos de reorganización o reestructuración interna pueden determinar la organización o reestructuración administrativa de las diversas dependencias que las componen, con el fin de alcanzar su mejor desempeño y organización, en aras de satisfacer el interés público que están llamadas a satisfacer. Lo anterior en el entendido de que todo proceso de reestructuración u organización, debe sustentarse en estudios técnicos hechos con sujeción a la normativa que en cada caso resulte aplicable. De ahí que variaciones como la expuesta en la consulta, serían procedentes solo si en apego a la normativa que en cada caso resulte aplicable, así lo recomienda un estudio técnico, y el correspondiente Concejo lo aprueba (ver artículo 13 del Código Municipal)...”

Estructura orgánica desactualizada

Con fundamento en todo el marco técnico-legal y jurisprudencia vinculante consultada para el sector municipal, toda unidad organizacional incorporada en la estructura orgánica oficial, deben contar con un estudio técnico avalado por el Departamento de Recursos Humanos, así como contener un acuerdo de aprobación específico por parte del Concejo Municipal para cada caso en particular, ambos documentos (requisitos) resguardados en expediente de dicha Dependencia, los cuales acrediten su debida instauración y validez legal de funcionamiento y competencias. Requerimientos mínimos para poder ser reconocidos como un Departamento o dependencia organizacional jerárquica pertinente.

Por citar un caso, los Departamentos reportados en el Área de Acueductos no responden a su modelo interno de operación o funcionamiento (organización formal), ni a las relaciones directas de mando o líneas de coordinación (jefaturas inexistentes). Además, de conformidad con los términos, alcances y potestades referidas en la Ley y Normas de Control Interno citadas, la Administración Superior ha solicitado al Departamento de Recursos Humanos, realizar un estudio de las dependencias que por ley deben ser reinstaladas (ubicadas) como unidades staff del máximo órgano o superior.

Recordando que, la estructura orgánica es un instrumento de gestión que no se aprueba implícitamente por medio de la aprobación de un PAO-Presupuesto por parte del Concejo Municipal, sino que representa un insumo complementario incorporado en el plan anual, conforme lo indicado en la Guía interna de verificación de requisitos de la CGR. Cualquier ajuste en la estructura orgánica que implique alguna afectación presupuestaria, deberá efectuarse en el ejercicio de presupuestación ordinaria de cada periodo, pero si el ajuste y/o actualización no conlleva esta condición, no existe restricción y/o impedimento técnico-legal para intervenir, actualizar y aprobar este instrumento en el momento en que la Administración lo disponga.

III.4 Análisis FOAR

El análisis FOAR de la Municipalidad de Cartago contiene el listado con las principales fortalezas, oportunidades, aspiraciones y resultados esperados de la gestión institucional, identificados y consensuados de manera participativa por parte de las 11 áreas organizacionales, con el afán de contar con una visión integral y prospectiva de desarrollo institucional a alcanzar en el periodo 2025-2028, con mayor apropiación, compromiso e identificación de todos sus actores.

Figura. Variables del análisis FOAR



| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><u>Fortalezas:</u></p> <p>Capacidades, habilidades y logros institucionales. Se aplican las siguientes preguntas:</p> <p>¿En qué destaca la organización? ¿Cuáles han sido los mayores logros? ¿Qué hace que la organización sea valiosa para los ciudadanos/usuarios?</p> | <p style="text-align: center;"><u>Oportunidades:</u></p> <p>Posibilidades y oportunidades (principales debilidades internas) que tiene la organización. Condiciones externas que podrían mejorar el beneficio o centrarse en las necesidades de los ciudadanos insatisfechos.</p> <p>¿Cuáles son esas necesidades de primer orden que requieren los ciudadanos? ¿Bienes y/o servicios esenciales? Valor público</p> |
| <p style="text-align: center;"><u>Aspiraciones:</u></p> <p>Ambiciones que tiene una organización. ¿Qué podemos realizar para lograrlo? ¿Qué aspiraciones tiene la organización para el futuro, cuál es su visión?</p> <p>¿Cuál es la pasión de la organización? ¿Qué estrategias y acciones podrían apoyar las ambiciones futuras?</p> | <p style="text-align: center;"><u>Resultados:</u></p> <p>Resultados tangibles y medibles que indican cuándo se han alcanzado los objetivos y las aspiraciones.</p> <p>¿Qué medidas garantizan que la organización vaya camino hacia el éxito? ¿Cómo traduce la organización la visión del éxito en resultados tangibles? ¿Cuándo sabe la organización que se han alcanzado las metas u objetivos?</p> |

Fuente: Modelo FOAR, Montaner (2021).

A continuación, se enumeran los principales resultados de cada uno de los componentes del análisis FOAR de la Municipalidad de Cartago para el periodo 2025-2028, consignado de manera consensuada por parte de las 11 Áreas de la Institución:

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS (F)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Servicios Institucionales de Calidad: La misión de brindar servicios con calidad y excelencia es una base sólida que genera confianza en la comunidad. Esta calidad puede medirse a través de la satisfacción del usuario y las mejores prácticas referidas para el sector municipal. Transparencia: Un enfoque en la transparencia fortalece la legitimidad y la confianza de la ciudadanía en la gestión municipal, ayudando a prevenir la corrupción y promover la rendición de cuentas. Participación Ciudadana: Fomentar la participación ciudadana es una fortaleza clave, ya que permite a los ciudadanos influir en las decisiones y aumenta el sentido de pertenencia y responsabilidad en la comunidad. Equidad y Accesibilidad: El compromiso con la equidad, igualdad y accesibilidad asegura que todos los habitantes tengan acceso a los servicios municipales, promoviendo la justicia social y la inclusión. | <p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES (O):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Innovación Tecnológica: La implementación de tecnologías avanzadas puede mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios, facilitando procesos administrativos y mejorando la comunicación con los ciudadanos. Crecimiento Económico Local: Apoyar y fomentar el desarrollo de pequeñas y medianas empresas puede generar empleo y dinamizar la economía local, contribuyendo al bienestar general. Colaboración Interinstitucional: Establecer alianzas con otras municipalidades, organizaciones no gubernamentales y el sector privado puede potenciar recursos y capacidades, logrando un mayor impacto en los proyectos comunitarios. Desarrollo Sostenible: Promover iniciativas sostenibles en áreas como el medio ambiente, la gestión de residuos y la energía renovable puede mejorar la calidad de vida y posicionar a Cartago como un modelo de desarrollo sostenible. |
| <p style="text-align: center;"><u>ASPIRACIONES (A)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Mejora Continua de Servicios: La motivación de ser una institución reconocida por la excelencia en la prestación de servicios públicos impulsa a la municipalidad a buscar constantemente mejoras y adoptar mejores prácticas. Fortalecimiento de la Participación Ciudadana: Crear más y mejores espacios para la participación ciudadana, asegurando que todas las voces sean escuchadas y consideradas en la toma de decisiones. Desarrollo Humano Integral: Trabajar hacia un desarrollo humano integral donde los ciudadanos no solo tengan acceso a servicios básicos, sino también oportunidades para su desarrollo personal y profesional. Gestión Transparente y Eficiente: Aspirar a un modelo de gestión que no solo sea eficiente y eficaz, sino que también sea transparente, permitiendo a los ciudadanos ver claramente cómo se utilizan los recursos y cuáles son los resultados. | <p style="text-align: center;"><u>RESULTADOS (R)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Indicadores de Satisfacción Ciudadana: Medir la satisfacción de los ciudadanos con los servicios prestados a través de encuestas y otros mecanismos de retroalimentación. Transparencia y Rendición de Cuentas: Publicar informes regulares y detallados sobre el uso de los recursos, proyectos en curso y logros alcanzados, accesibles para todos los ciudadanos. Participación Ciudadana Activa: Evaluar el nivel de participación en los procesos de toma de decisiones y en las actividades comunitarias, buscando siempre aumentar la involucración de la ciudadanía. Impacto en el Desarrollo Humano: Utilizar indicadores de desarrollo humano, como educación, salud, empleo y calidad de vida, para medir el impacto de las políticas y programas municipales. Eficiencia en la Gestión: Implementar y monitorear indicadores de eficiencia en la gestión administrativa, evaluando tiempos de respuesta, costos operativos y la calidad de los servicios prestados. |

Del análisis de los postulados del apartado de **Fortalezas**, es posible efectuar una reflexión de aquellos aspectos que nos favorecen como institución, ventajas que nos distinguen de otras municipalidades.

El análisis de las **Oportunidades** enmarca las principales líneas de crecimiento tanto a lo interno como a lo externo, como el mejoramiento de la ejecución anual de recursos públicos, sobre todo las inversiones, la reducción del superávit, el índice de morosidad y pendiente de cobro de los contribuyentes, , la ampliación de la cobertura de todos los servicios y programas en los 11 distritos del cantón, la actualización de tasas y tarifas que permitan su sostenibilidad (relación ingresos-egresos), entre otros aspectos claves sujetos de mejora e intervención. El mejoramiento del estado de la red vial cantonal representar un pilar fundamental para dar mayor fluidez del tránsito de vehículos y personas, y con ello un mejor desarrollo económico del cantón. Además del fortalecimiento del plan de gestión integral de residuos sólidos valorizables, la seguridad en las comunidades, como principales oportunidades identificadas por los usuarios-ciudadanos de los 11 distritos.

En lo correspondiente a **Aspiraciones**, se plasma el anhelo de construir un mejor municipio, con enfoque en un modelo de mejora continua para consolidar una institución eficiente y eficaz, que promueva un desarrollo integral y sostenible del cantón. **La transformación de las instituciones exige que se revise y actualice de manera periódica la estructura organizacional, adecuada para llevar a cabo los nuevos retos y poder cumplir con los objetivos y productos de valor consignados en el PEIM.** A su vez, los procesos institucionales deben estar orientados a fortalecer la gestión de la Institución, permitiendo flexibilidad y oportunidad en la mejora de los bienes y servicios. Identificar la población objetivo (beneficiarios/ contribuyentes) a quienes nos debemos como institución, para quiénes van dirigidos los productos, así como sus requerimientos, necesidades y expectativas, las cuales permitan construir y fortalecer las relaciones con nuestros usuarios, determinar los factores claves en la prestación de los servicios públicos, mejorando su satisfacción (conformidad) y la credibilidad en la gestión institucional, creando y potenciando el valor público.

Por último, en el componente **Resultados**, se espera que el cantón obtenga resultados importantes para el cumplimiento del mandato de la ciudadanía derivado de un excelente servicio y por ende rendición de cuentas de su accionar. Todos estos elementos de direccionamiento estratégico han sido incorporados en la misión, visión, principios y valores para el periodo 2025-2028, en el siguiente apartado del PEIM.

IV. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

III.1 Misión y visión



Misión

“Brindar servicios de calidad y excelencia a los habitantes del cantón de Cartago, fomentando la participación ciudadana, la transparencia y el desarrollo integral con enfoque de derechos humanos”.

Visión

“Ser el Gobierno Local que propicie el cantón más desarrollado y sostenible del país, con mejores oportunidades y calidad de vida de sus habitantes”.

III.2 Principios y valores

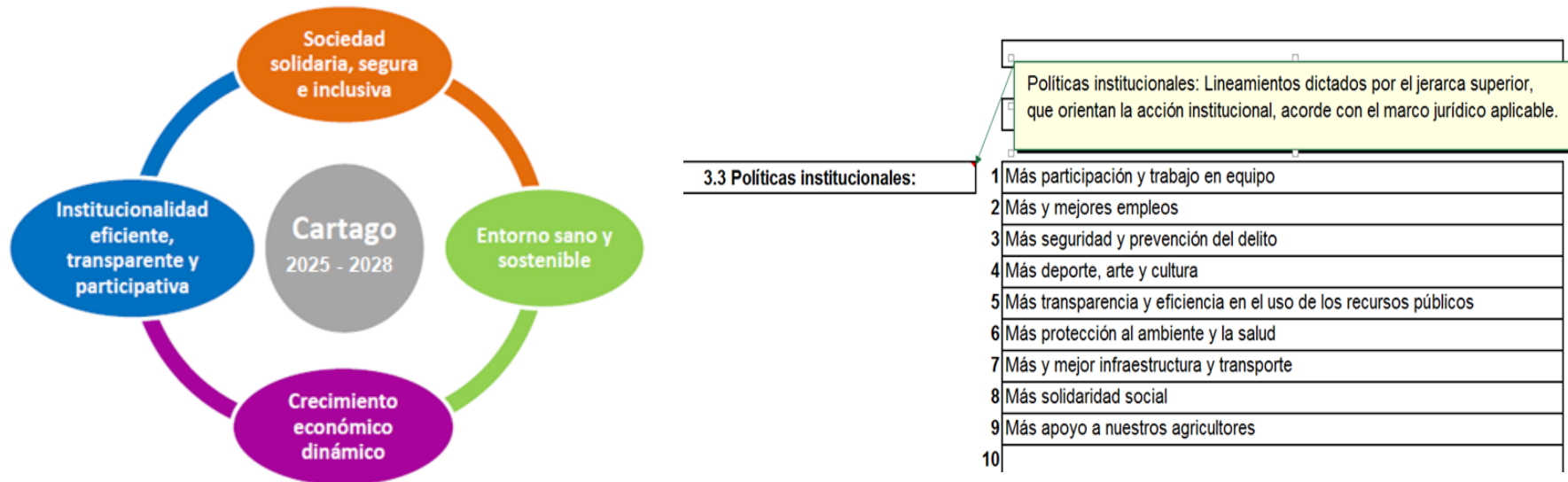
Figura y tabla. Principios y valores


| | |
|-----------------------------------|---|
| I. Servicio público | Vocación de servicio hacia los ciudadanos y la satisfacción de sus necesidades y expectativas, maximizando la generación de valor público y una efectiva gestión para resultados. Prestar los servicios de manera regular e ininterrumpida, previendo las medidas necesarias para evitar o minimizar los perjuicios que pudieran ocasionarle al ciudadano posibles suspensiones. |
| II. Excelencia (calidad) | Gestión pública orientada en los fines y propósitos últimos de un Gobierno Local democrático: a. Una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano y b. Una gestión pública para resultados. Orientada en las buenas prácticas y políticas de racionalización del gasto, la comunicación de resultados alcanzados, la transparencia y responsabilidad pública y la rendición de cuentas a la sociedad. |
| III. Transparencia | Derecho humano y democrático de libre acceso a la información sobre asuntos de interés público, de forma proactiva, oportuna, oficiosa, completa y accesible, esencial para afianzar la gobernanza, la rendición de cuentas y la publicidad en la función pública. |
| IV. Ética | Observancia de valores como la vocación de servicio público, la probidad, la honradez, la buena fe, la confianza mutua, la solidaridad y la corresponsabilidad social, la transparencia, la dedicación al trabajo, el respeto a las personas, el buen manejo de los recursos públicos. |
| V. Probidad | Garantizar que las acciones y decisiones de las autoridades y funcionarios velan por el bien común limitando oportunidades para la corrupción. Desempeño honesto y leal de la función o cargo, prevaleciendo el interés público sobre el particular. |
| VI. Responsabilidad | Rendición de cuentas por el desempeño de las autoridades y funcionarios públicos frente a los ciudadanos, y control social sobre la gestión pública. Ejecutar con honestidad y compromiso sus deberes. Utilización racional de los recursos públicos <i>“Cuanto más elevado sea el cargo que ocupa un funcionario público, mayor es su responsabilidad para el cumplimiento de sus obligaciones”</i> |
| VII. Solidaridad | Acción de apoyar y ayudar a los demás en momentos de necesidad, que podemos tener empatía y compromiso con su bienestar. Respeto a la dignidad de las personas y sus derechos humanos. Actuar con generosidad, compasión y respeto hacia los demás. |
| VIII. Respeto | Componente importante de la comunicación efectiva y asertiva, las relaciones sanas y los logros en la vida y el trabajo. Reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades y los derechos de los demás, adoptando una actitud de aceptación de las diferencias de los demás para promover una convivencia en sociedad. |
| IX. Honestidad | Sinceridad, transparencia e integridad al actuar y comunicarse con los demás. Ser consecuente y coherente las acciones con lo que pensamos, decimos y hacemos. Ser responsable de las decisiones y asumir las consecuencias de nuestros actos. Regirse con honradez y coherentemente al principio general de la función pública de satisfacer el interés general sobre el personal, y la utilización racional de los recursos públicos. |
| X. Trabajo en equipo | Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos institucionales, facilitando y favoreciendo su cumplimiento, la elaboración conjunta del trabajo, la solución de problemas, incrementando la motivación, la creatividad y las habilidades sociales. |
| XI. Comunicación asertiva | Expresión directa de pensamientos y sentimientos, manteniendo un respeto tanto hacia uno mismo como hacia los demás. En un entorno laboral, implica la habilidad de compartir ideas, ofrecer y recibir retroalimentación, y resolver conflictos de manera constructiva. |
| XII. Eficiencia y Eficacia | Optimización de los resultados anuales alcanzados con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución. Consecución de los objetivos, metas e indicadores de desempeño anual orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano. |

Fuente. Área de Planeamiento Estratégico

III.3 Políticas y pilares

Figura. Pilares de la Administración Superior para el periodo 2025-2028

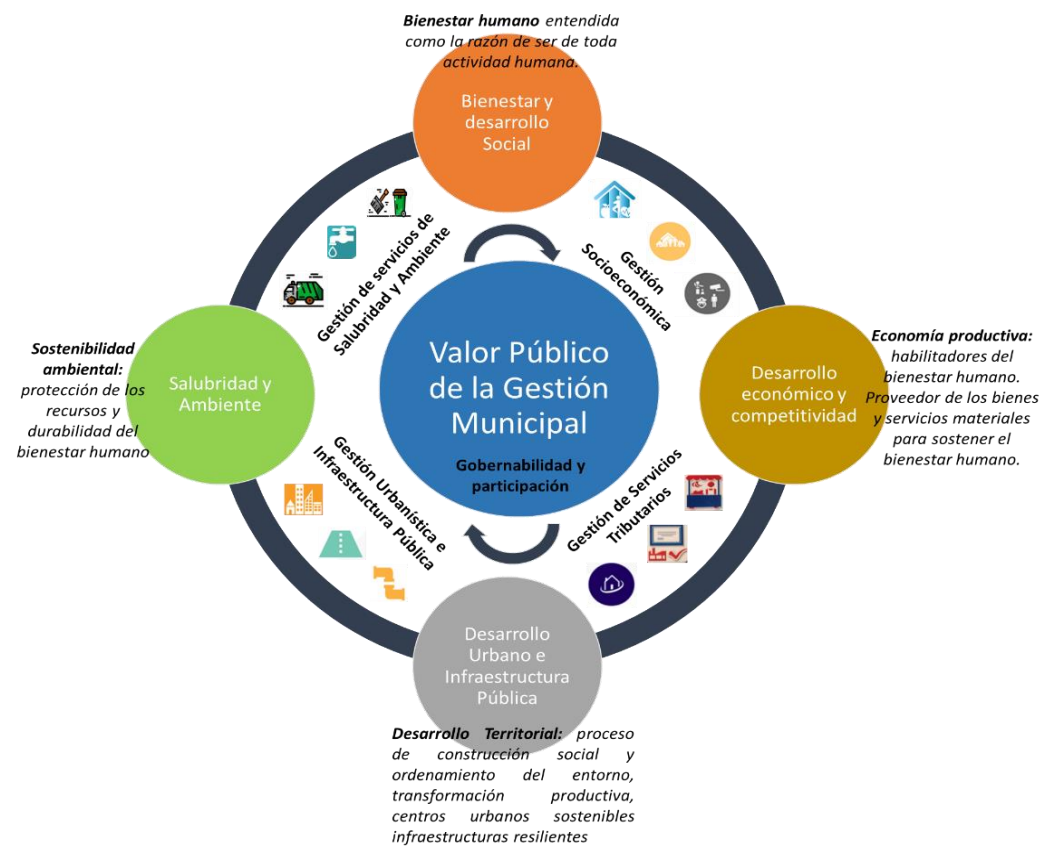


Fuente. Alcaldía Municipal – Programa de Gobierno 2024-2028

III.4 Propuesta de valor público

“Propiciar las condiciones necesarias para la generación del desarrollo humano sostenible de los habitantes del cantón, por medio de la provisión de bienes y servicios públicos de excelencia, logrando así que los ciudadanos puedan vivir mejor y ejercer sus derechos sociales, económicos, ambientales y territoriales de forma eficaz”.

Figura. Valor público de la Municipalidad de Cartago



Fuente. Área de Planeamiento Estratégico. Orientado en las dimensiones de los ODS (Agenda ONU 2030)

III.5 Ejes y objetivos estratégicos

Figura. Ejes del PEIM 2025-2028



Fuente. Área de Planeamiento Estratégico

EJE 1: Bienestar integral para el desarrollo socioeconómico y competitividad.

Objetivo estratégico: Propiciar el mejoramiento de la calidad de vida de las personas habitantes del cantón de Cartago por medio de la promoción de diversos programas y actividades de bienestar integral en salud, educación, seguridad, cultura, deporte, recreación y protección social, y la implementación de diversas estrategias de atracción de inversiones, reactivación económica y turismo sostenible para la generación de empleos, todo ello con un enfoque de derechos humanos, equidad, igualdad de oportunidades, expansión de capacidades y reducción de brechas con énfasis en los sectores más vulnerables de la población.

EJE 2: Servicios públicos eficientes para la salubridad y la sostenibilidad ambiental.

Objetivo estratégico: Proveer a los habitantes del cantón de Cartago servicios públicos eficientes de gestión de residuos sólidos, suministro de agua potable, aseo de las vías y sitios públicos, saneamiento de aguas residuales, entre otros, a partir de un modelo de excelencia con la cobertura requerida para garantizar salubridad a toda la población del cantón, así como la promoción integral de diversas prácticas e iniciativas en educación ambiental, consumo y producción sostenible, reciclaje, uso racional y preservación de los recursos naturales para la conservación de los ecosistemas y la reducción del impacto al ambiente.

EJE 3: Territorio sostenible, ordenado, accesible, con infraestructuras resilientes.

Objetivo estratégico: Desarrollar una gestión eficaz de planificación, ordenamiento, control y crecimiento urbano-territorial sostenible, con enfoque de gestión del riesgo, protección del patrimonio y fomento a programas de movilidad ciudadana y ordenamiento vial, de forma tal que Cartago sea una ciudad moderna, ordenada y más accesible, con infraestructura resilientes, elementos y obras viales y complementarias como aceras, puentes y alcantarillados atendidos de manera oportuna.

Eje 4: Servicios tributarios ágiles y eficaces.

Objetivo estratégico: Gestionar la administración tributaria y todos los impuestos, tasas y afines del cantón, de manera eficiente, mediante la promoción de diversas prácticas de simplificación de trámites y políticas de mejora regulatoria innovadoras, con enfoque de excelencia para la satisfacción de los contribuyentes y personas habitantes del cantón.

EJE 5: Eficiencia, transparencia y modernización institucional.

Objetivo estratégico: Gestionar de manera eficiente los procesos estratégicos y de apoyo de la cadena de valor público de la institución, por medio de la implementación del Modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo, para consolidar una institución moderna, transparente, participativa y que fomente la ética y el uso responsable de los recursos públicos.

V. PRINCIPALES INDICADORES PAO-PRESUPUESTO 2025
DETALLE DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS

A continuación, se presenta un extracto con el detalle de la distribución de los recursos presupuestarios incorporados en el PAO, para el ejercicio del periodo 2025.

| PROGRAMA PRESUPUESTARIO | TOTAL |
|---|--------------------------|
| PROGRAMA I: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN GENERALES | 8,585,889,120.46 |
| PROGRAMA II: SERVICIOS COMUNALES | 11,733,066,375.17 |
| PROGRAMA III: INVERSIONES | 5,815,816,334.56 |
| TOTAL | 26,134,771,830.19 |

| Código | Clasificación de egresos | Asignación | % |
|-------------------------|--|-------------------------|----------------|
| 01 | Gastos de administración | 6,212,569,792.60 | 72.36% |
| 02 | Auditoría interna | 230,645,504.29 | 2.69% |
| 03 | Administración de inversiones propias | 488,750,000.00 | 5.69% |
| 04 | Registro de deuda, fondos y transferencias | 1,653,923,823.57 | 19.26% |
| Total programa I | | 8,585,889,120.46 | 100.00% |

| Código | Servicios | Asignación | % |
|---------------------------|---|--------------------------|----------------|
| 1 | Aseo de vías y sitios públicos | 605,510,293.20 | 5.16% |
| 2 | Recolección de basuras | 1,415,605,492.16 | 12.07% |
| 3 | Mantenimiento de caminos y calles | 938,001,088.55 | 7.99% |
| 5 | Parques y obras de ornato | 218,479,047.33 | 1.86% |
| 6 | Acueductos | 3,210,348,471.14 | 27.36% |
| 7 | Mercados, plazas y ferias | 318,290,496.18 | 2.71% |
| 9 | Educativos, culturales y deportivos | 796,080,046.83 | 6.78% |
| 10 | Servicios sociales complementarios | 557,102,011.74 | 4.75% |
| 11 | Estacionamientos y terminales | 614,076,762.74 | 5.23% |
| 13 | Alcantarillados sanitarios | 1,056,080,195.73 | 9.00% |
| 16 | Depósitos y tratamiento de basuras | 642,039,952.52 | 5.47% |
| 18 | Reparaciones menores de maquinaria y equipo | 88,985,914.34 | 0.76% |
| 22 | Seguridad vial | 68,950,000.00 | 0.59% |
| 23 | Seguridad y vigilancia en la comunidad | 534,772,574.85 | 4.56% |
| 25 | Protección del medio ambiente | 554,206,604.91 | 4.72% |
| 28 | Atención emergencias cantonales | 39,400,166.67 | 0.34% |
| 29 | Por incumplimiento de deberes de los propietarios de bienes inmuebles | 75,137,256.28 | 0.64% |
| Total, Programa II | | 11,733,066,375.17 | 100.00% |

| Código | Proyectos | Asignación | % |
|----------------------------|---|-------------------------|----------------|
| 1 | Edificios | 10,000,000.00 | 0.17% |
| Proy. 1 | Mejoras de edificios municipales | 10,000,000.00 | 0.17% |
| 2 | Vías de comunicación terrestre | 1,855,026,158.53 | 31.90% |
| Proy. 1 | Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal | 402,767,103.88 | 6.93% |
| Proy. 2 | Conservación de la red vial cantonal. Ley 8114 y 9329 | 1,209,436,042.20 | 20.80% |
| Proy. 3 | Construcción y mejoras de aceras y caños del cantón | 90,133,127.32 | 1.55% |
| Proy. 4 | Construcción y mejoras de puentes del cantón | 84,372,460.08 | 1.45% |
| Proy. 5 | Obras de estabilización de taludes | 68,317,425.05 | 1.17% |
| 5 | Instalaciones | 2,252,840,629.59 | 38.74% |
| Proy. 1 | Construcción y mejoras de acueductos del cantón | 379,796,812.10 | 6.53% |
| Proy. 2 | Construcción y mejoras del alcantarillado pluvial del cantón | 204,682,703.32 | 3.52% |
| Proy. 3 | Construcción y mejoras del alcantarillado sanitario del Cantón | 1,668,361,114.17 | 28.69% |
| 6 | Otros proyectos | 723,479,515.92 | 12.44% |
| Proy. 1 | Dirección técnica y estudios | 423,479,515.92 | 7.28% |
| Proy. 3 | Mejoras y acondicionamiento de parques y zonas recreativas en los distritos | 100,000,000.00 | 1.72% |
| Proy. 4 | Construcción II Etapa Parque Lineal de Taras (PROYECTO MUEVE) | 200,000,000.00 | 3.44% |
| 7 | Otros fondos e inversiones (Terrenos) | 974,470,030.51 | 16.76% |
| Total, Programa III | | 5,815,816,334.56 | 100.00% |

| CLASIFICACIÓN POR OBJETO DEL GASTO | | PROGRAMA I: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN GENERAL | PROGRAMA II: SERVICIOS COMUNALES | PROGRAMA III: INVERSIONES | TOTALES |
|--|---------------------------|---|--|------------------------------|--------------------------|
| TOTALES POR EL OBJETO DEL GASTO | | 8,585,889,120.46 | 11,733,066,375.17 | 5,815,816,334.56 | 26,134,771,830.19 |
| 0 | REMUNERACIONES | 4,520,627,405.57 | 5,446,317,338.81 | 991,312,270.91 | 10,958,257,015.29 |
| 1 | SERVICIOS | 1,712,829,144.02 | 3,661,503,836.02 | 409,236,967.50 | 5,783,569,947.54 |
| 2 | MATERIALES Y SUMINISTROS | 157,475,000.00 | 1,088,881,152.30 | 125,794,069.95 | 1,372,150,222.25 |
| 3 | INTERESES Y COMISIONES | 0.00 | 339,824,550.73 | 0.00 | 339,824,550.73 |
| 5 | BIENES DURADEROS | 490,250,000.00 | 544,829,938.78 | 4,106,967,186.88 | 5,142,047,125.66 |
| 6 | TRANSFERENCIAS CORRIENTES | 1,704,707,570.87 | 195,160,000.00 | 0.00 | 1,899,867,570.87 |
| 8 | AMORTIZACIÓN | 0.00 | 452,944,469.53 | 0.00 | 452,944,469.53 |
| 9 | CUENTAS ESPECIALES | 0.00 | 3,605,089.00 | 182,505,839.32 | 186,110,928.32 |

Fuente. Archivo Detalle de presupuesto 2025

VI. MATRICES PAO 2025 - ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

VER ANEXOS I, II Y III EN FORMATO PDF ADJUNTOS AL PRESENTE DOCUMENTO.