

"Cartago es de todos y entre todos debemos llevarlo adelante"

Contenido

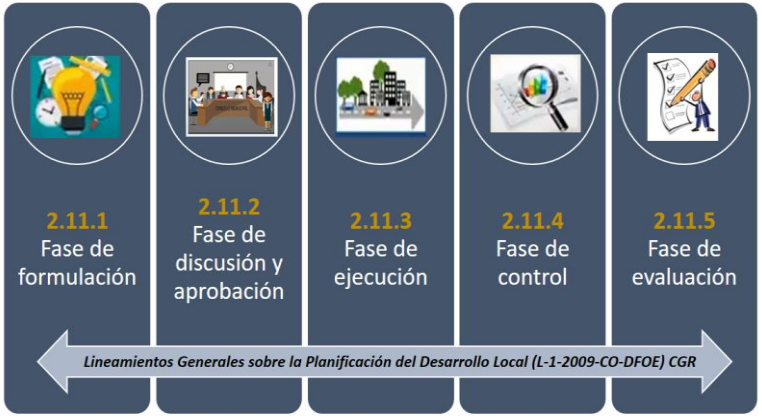
I. PRESENTACIÓN 3
II. MARCO GENERAL 13
II.1 Marco jurídico municipal 13
II.2 Indicadores macroeconómicos 16
III. CONTEXTUALIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN 22
III.1 Diagnóstico cantonal 22
III.2 Diagnóstico institucional 28
III.3 Estructura organizacional periodo 2026 44
III.4 Análisis FOAR 47
IV. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 50
IV.1 Misión y visión 50
IV.2 Principios y valores 50
IV.3 Políticas y pilares 52
IV.4 Propuesta de valor público 52
III.5 Ejes y objetivos estratégicos 54
V. PRINCIPALES INDICADORES PRESUPUESTARIOS – DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS 56
VI. MATRICES PAO 2026 - ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA 60

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 **2026**, de conformidad, y, en total apego al marco regulatorio, directrices, disposiciones, lineamientos y normativa vinculante al sector público municipal, específicamente lo estipulado en:

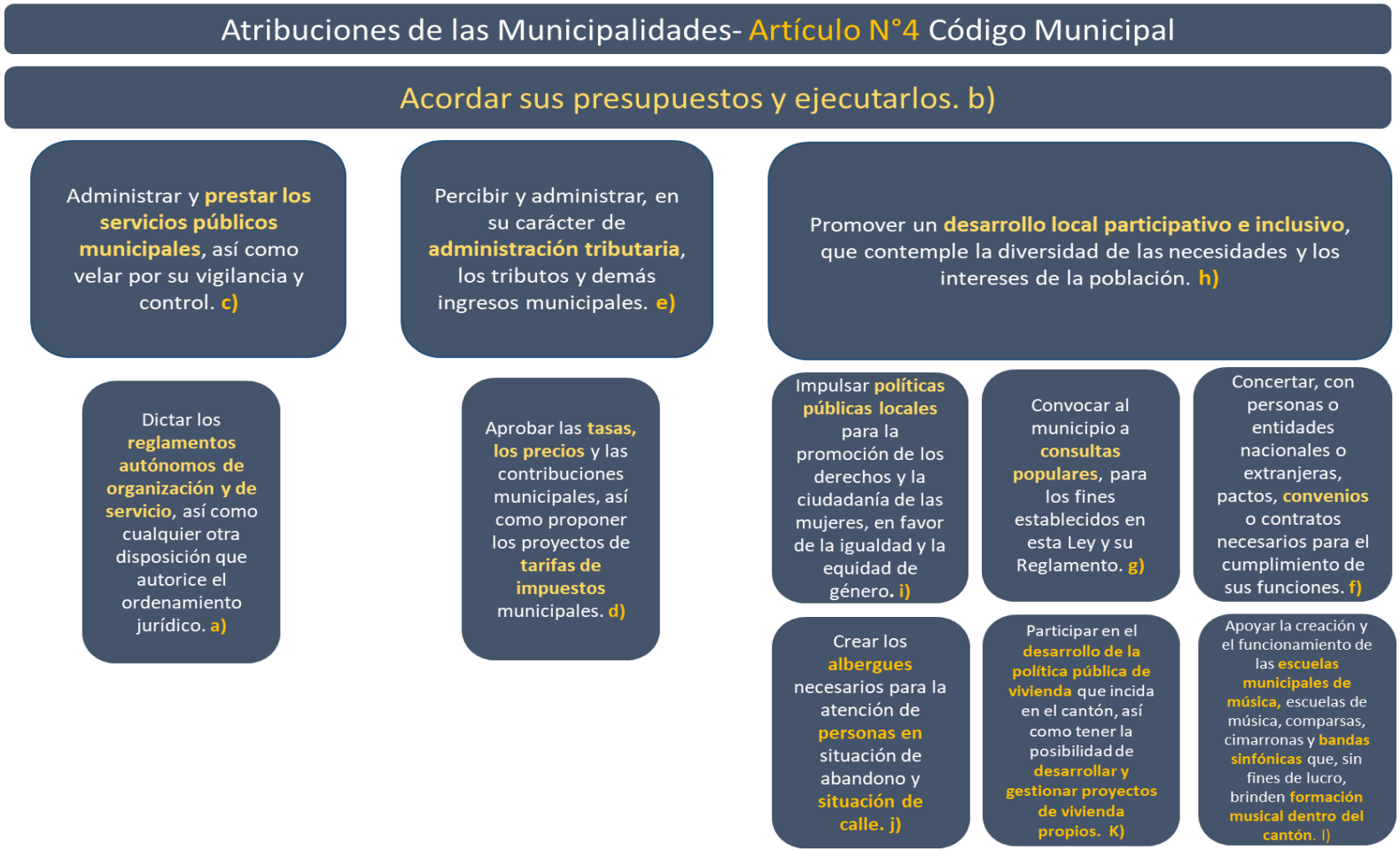
- Constitución Política (Artículos N°175-176 y 184)
- Ley Orgánica de la CGR N°7428 (Artículo N°18)
- el Código Municipal Ley N°7794 (Artículos N°13-b, 17-i, 104, 105 y 106)
- Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N°8131 (Artículo N°1-d, 4, 5, 55)
- Normas técnicas 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 Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, 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..."*

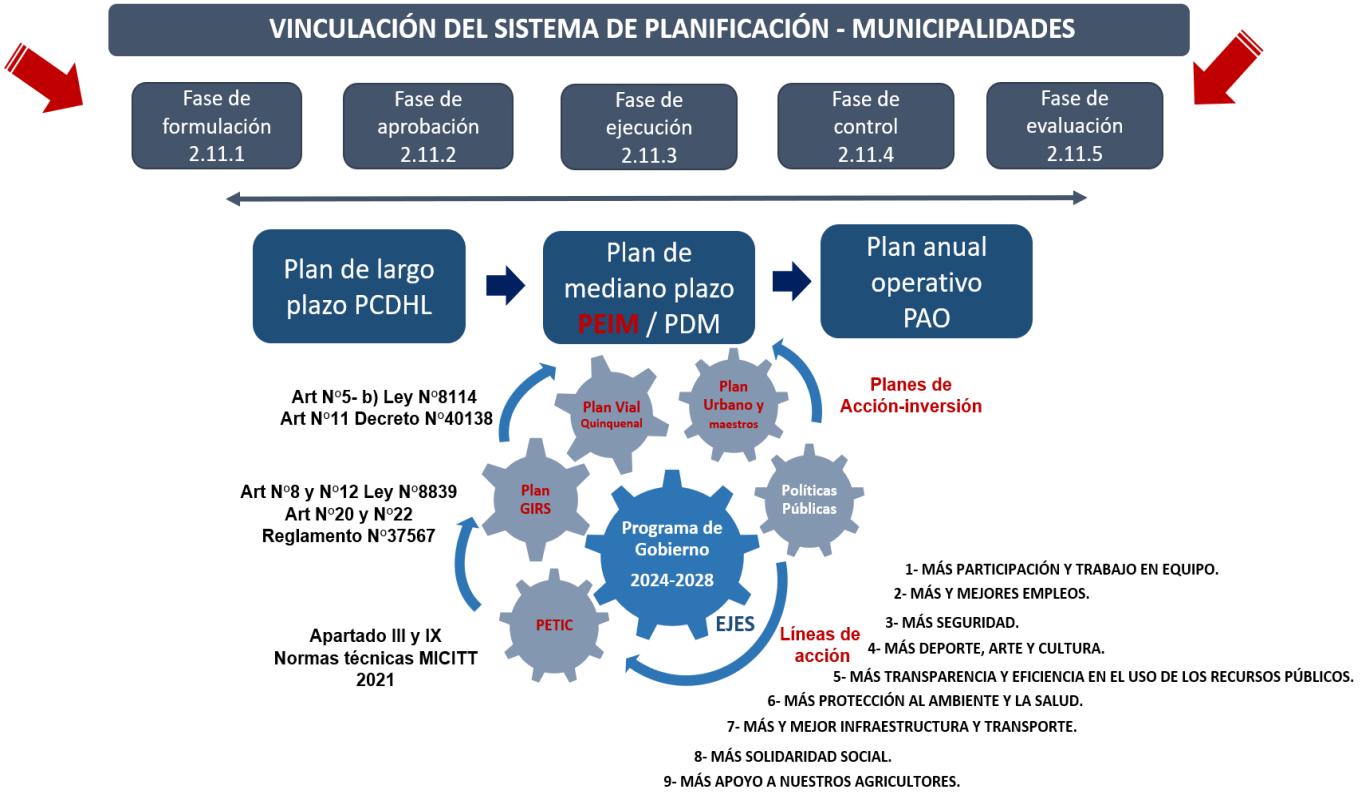
En cuanto a la aplicación de la Ley General de Contratación Pública en Proyectos de Obra Pública, N°9986, complemento a las INDICACIONES PARA LA FORMULACIÓN Y REMISIÓN A LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL, señalan:

"…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 y el Programa de Gobierno del Alcalde en ejercicio, así como las líneas de acción consignadas en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local PCDHL 2021-2031 (plan de largo plazo). 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 (planilla), 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.

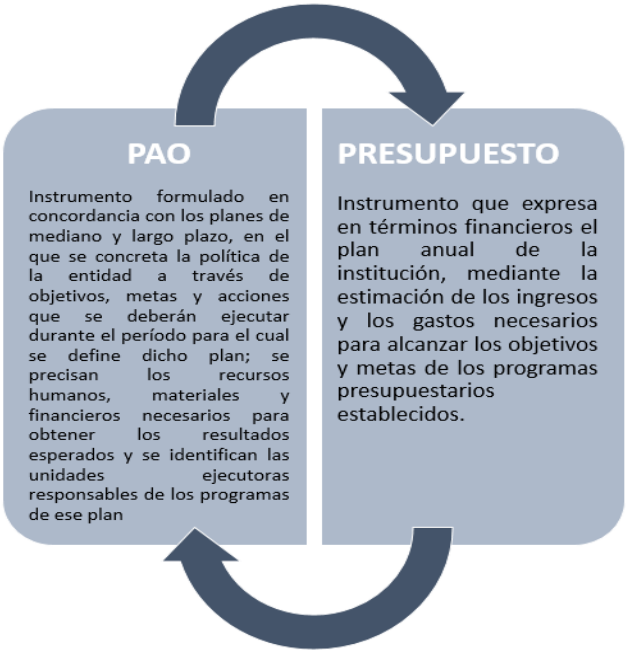
Figura. Armonización del sistema de planificación municipal. Apartados 2.1 y 2.6 L-1-2009-CO-DFOE



Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (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 2026



Fuente. Guía elaboración PAO Municipalidades-

- **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.

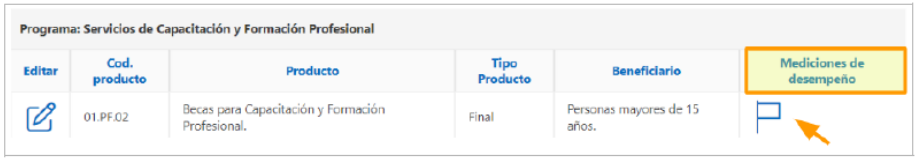
Conforme el Manual de usuario del sistema SIPP de la CGR, los productos pueden ser finales e intermedios y su definición corresponde a:

- **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.

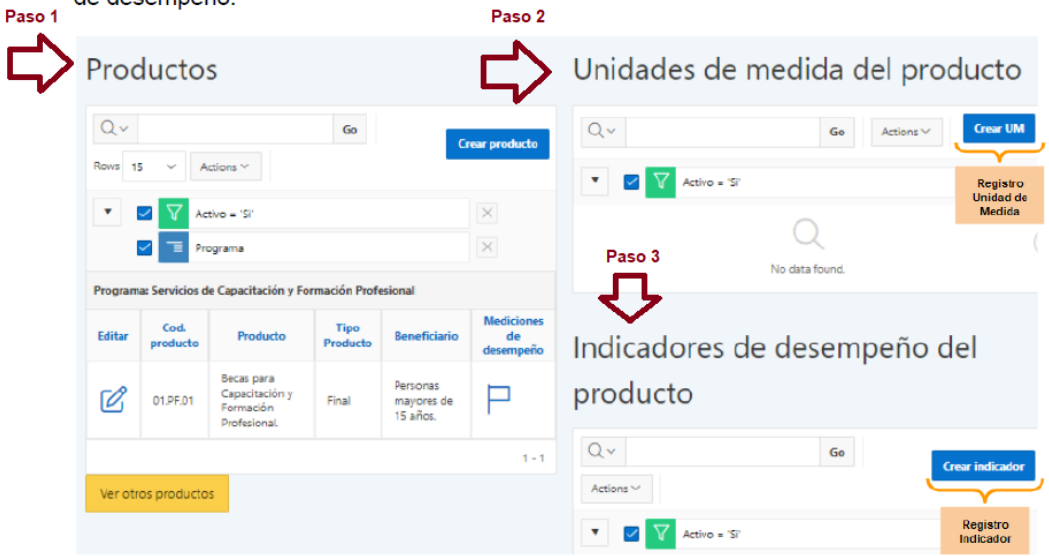
A cada producto del PAO, se deben asociar unidades de medida e indicadores de desempeño, todo ello conforme a las instrucciones detalladas en el manual del sistema SIPP de la CGR (módulo de planificación), según se representan en el orden lógico de los campos de la siguiente imagen:

Registro de Mediciones de desempeño

Luego de haber creado los productos, aparecerá la siguiente pantalla, dónde tendrá habilitada la opción para crear las unidades de medida para dicho producto. Para crear esta información, dar clic en la opción “Mediciones de desempeño”.



Se desplegará la siguiente pantalla, donde puede dar clic al botón “Crear UM” para crear las unidades de medida o bien, al botón “Crear Indicador” para los indicadores de desempeño.



Fuente. Manual de usuario sistema SIPP – CGR.

Importante considerar que, para el ejercicio de formulación del PAO-Presupuesto del periodo 2026, la CGR, mediante oficio n.º 09055, DFOE-LOC-0736, del 13 de mayo de 2025, dirigido al Despacho del Sr. Alcalde y el Concejo Municipal, comunica la **actualización de la Estructura Programática Presupuestaria** para Gobiernos Locales, para el registro de información en el Sistema de Información de Planes y Presupuesto (SIPP), reduciendo de 31 a 18 los servicios registrados, de cara al ejercicio presupuestario 2026, misma que se observa a continuación:



Programa	Actividad
PROGRAMA I: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN GENERAL	ADMINISTRACIÓN GENERAL
	AUDITORÍA INTERNA

Programa	Servicio
PROGRAMA II: SERVICIOS COMUNALES	ACUEDUCTOS E HIDRANTES
	ALCANTARILLADO PLUVIAL
	ALCANTARILLADOS SANITARIOS
	CEMENTERIOS
	EDUCATIVOS, CULTURALES, DEPORTIVOS Y RECREATIVOS
	ESTACIONAMIENTOS Y TERMINALES
	GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS
	GESTIÓN DE RIESGO Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS CANTONALES
	GESTIÓN Y CONTROL URBANO
	LIMPIEZA DE VÍAS Y SITIOS PÚBLICOS
	MANTENIMIENTO DE ACERAS, CAMINOS Y CALLES
	MANTENIMIENTO DE PARQUES, ZONAS VERDES Y OBRAS DE ORNATO
	MERCADOS, PLAZAS Y FERIAS
	PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
	SEGURIDAD VIAL
	SEGURIDAD Y VIGILANCIA CANTONAL
	SERVICIOS SOCIALES
	ZONA MARÍTIMA TERRESTRE

Programa	Proyectos	
PROGRAMA III: INVERSIONES	PROYECTOS DE GESTIÓN VIAL CANTONAL	UNIDAD TÉCNICA DE GESTIÓN VIAL
		PROYECTO 1,2,3...
		PROYECTO 1,2,3...
	PROYECTOS DE INVERSIÓN COMUNAL	ADICIONES Y MEJORAS DE EDIFICIOS U OBRAS PREEXISTENTES
		PROYECTO 1,2,3...
		PROYECTO 1,2,3...

Programa	Proyectos
PROGRAMA IV: PARTIDAS ESPECÍFICAS	PROYECTO 1,2,3...
	PROYECTO 1,2,3...

Fuente. Estructura Programática PAO-Presupuesto 2026 – CGR
https://drive.google.com/file/d/1zKo9bxwdKjOcX-q3-OYEqfs5WZoSpZ9C/view

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 (*Gestión para Resultados en el Desarrollo*), así como en los postulados y principios acogidos de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (CLAD) y en las buenas 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

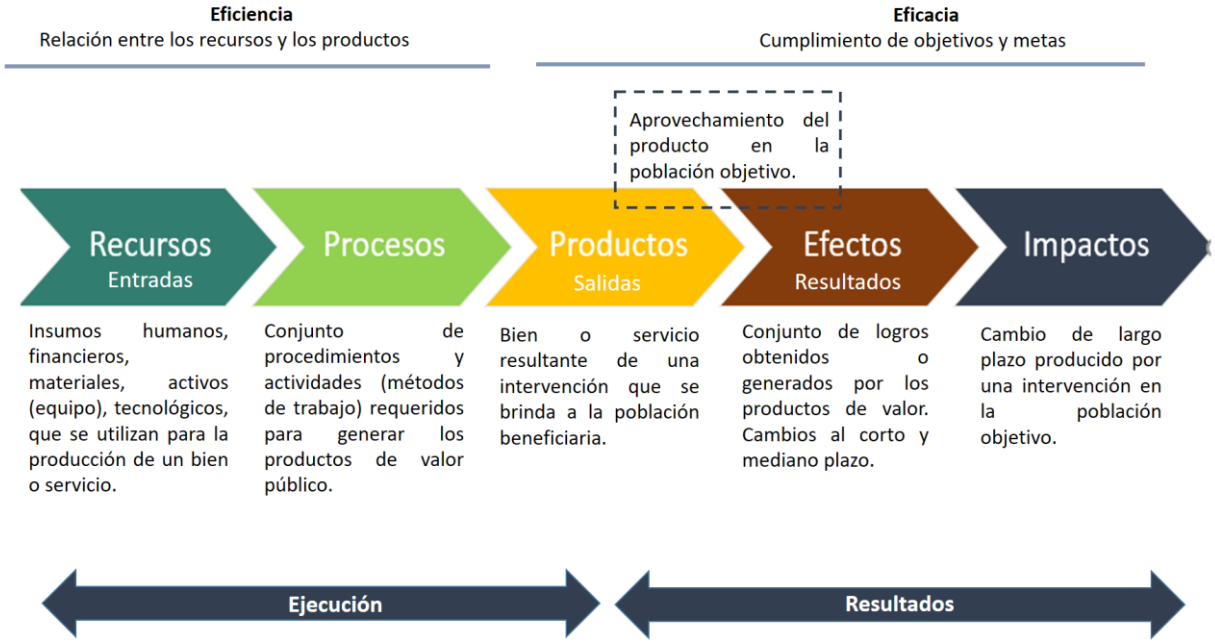


Fuente. Área de Planeamiento Estratégico. Pilares y prácticas modelo GpRD

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)



CADENA DE VALOR PÚBLICO – MODELO GpRD – BID

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 también en otros Municipios del país, en donde se logró identificar una serie de buenas prácticas y avances importantes en cuanto a la aplicación satisfactoria del modelo GpRD en la Municipalidad de Cartago, 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".*** **Oficio Nro.03552, DFOE-DL-0319**

El apartado II.2 del presente documento, recaba un análisis del comportamiento de los principales indicadores macroeconómicos del país, así como las proyecciones futuras esperadas para el próximo periodo. Por su parte el apartado III, presenta 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 2026, en función de atender las principales debilidades y/o oportunidades de mejora detectadas, y con ello, poder garantizar la continuidad, expansión de la cobertura y auto-sostenibilidad de todos 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 proyección de recursos en los presupuestos plurianuales.

El enfoque del PAO 2026, 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 entendiéndose como el motor fundamental del desarrollo humano. Contando con información oportuna para una efectiva toma de decisiones, en el avance de acciones que generen este 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 2026 es por un monto de **¢30,831,642,691.34**; distribuido de la siguiente manera:

PROGRAMA PRESUPUESTARIO	TOTAL
PROGRAMA I: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN GENERALES	**8,518,574,462.21**
PROGRAMA II: SERVICIOS COMUNALES	**16,831,404,033.15**
PROGRAMA III: INVERSIONES	**5,481,664,195.98**
TOTAL	**30,831,642,691.34**

En el capítulo V del presente documento, se detalla la distribución de los recursos por partida objetivo del gasto y programas, así como por servicios e inversiones (subprogramas presupuestarios) del programa II y III del PAO respectivamente.

Importante señalar que el presupuesto ordinario para el periodo 2025 fue de **26,134,771,830.19** millones de colones, con lo cual, el presupuesto ordinario para el periodo 2026 representa un incremento de **₡ 4.696.870.861,15 (18%)** con respecto al presupuesto del año anterior.

El PAO-Presupuesto 2026, 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 vinculado al sector 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 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. 9329	**Ley Especial para la Transferencia de Competencias Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal en Costa Rica**
Ley No. 9635	**Ley de Fortalecimiento a las Finanzas Públicas y su reglamento**
Ley No. 9986	**Ley General de Contratación Pública y su reglamento**
Ley No. 10159	**Ley Marco de Empleo Público y su reglamento**
Ley No. 10441	**Sistema Nacional de Inversión Pública**

Fuente: Estudio de la normativa vigente en materia municipal, Gobiernos Locales.

II.2 Indicadores macroeconómicos

Principales indicadores y proyecciones (expectativas) macroeconómicas

Derivado del informe de política monetaria BCCR, julio 2025, se desprenden los siguientes indicadores:

En un contexto de elevada incertidumbre global, asociada a medidas proteccionistas y a conflictos geopolíticos, durante el segundo trimestre del 2025 la economía costarricense creció 3,9% en términos interanuales. Esa tasa es alta si se le compara con la que muestran nuestros principales socios comerciales y con el crecimiento histórico registrado previo a la pandemia; no obstante, esa tasa es resultado de comportamientos diferenciados según régimen de comercio: la producción de las empresas adscritas a regímenes especiales muestra una relativa fortaleza, pero la del régimen definitivo crece a tasas modestas.

La recuperación económica luego de la pandemia del COVID-19 se ha manifestado en una mejora gradual de los indicadores del mercado laboral. Con respecto a los años previos la tasa de desempleo cayó; la tasa de ocupación aumentó; los salarios reales subieron, sobre todo en el sector privado; la brecha salarial entre géneros se redujo y aumentó la formalidad.

En cumplimiento del mandato legal de mantener la estabilidad interna de la moneda nacional, la inflación, tanto general como el promedio de los indicadores de inflación subyacente, continúa en valores relativamente bajos; no obstante, es preciso reconocer que se ubican por debajo del límite inferior del rango de tolerancia alrededor de la meta de inflación (3,0% ± 1 punto porcentual). Esos resultados estuvieron influidos por la reversión parcial del choque de oferta sobre el precio de algunos bienes agrícolas y la reducción en los precios de combustibles, ambos factores ajenos al control de la política monetaria.

Como es característico de un esquema monetario de meta de inflación, cada decisión de política monetaria valora, entre otros, el comportamiento previsto de la inflación y de sus determinantes macroeconómicos, por lo que, con la prudencia que caracteriza estas decisiones, la Tasa de Política Monetaria ha bajado de manera gradual, desde 9,0% en marzo del 2023 a 3,75% en el presente mes de julio. Dadas las expectativas de inflación, ese nivel es coherente con una postura neutral de política monetaria.

Otros componentes esenciales para el equilibrio macroeconómico son la sostenibilidad fiscal y externa. En el primero de los casos, apoyada en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, la disciplina fiscal ha llevado a superávits primarios desde enero del 2022 y, más recientemente, a un comportamiento

decreciente de la relación de gasto por intereses a PIB. Ambos elementos han permitido que la deuda del Gobierno empiece a mostrar tasas de variación inferiores al crecimiento nominal de la producción.

La economía costarricense crecería 3,8% en el 2025 y 3,5% en el 2026, lo cual significa un ajuste al alza de 0,2 p.p. y una reducción de 0,3 p.p., en ese orden, con respecto a lo estimado en el informe previo (abril 2025). En ambos años, la demanda interna continuaría como el principal motor de crecimiento. La desaceleración económica prevista para el 2026 recoge, en buena medida, la reducción en las exportaciones de los servicios de transformación, por la salida anunciada de dos empresas dedicadas a la manufactura de componentes electrónicos. A pesar de ello, la atracción de ahorro externo de largo plazo, particularmente de inversión directa, más que cubriría el déficit en la cuenta corriente que, en promedio, sería ligeramente superior al observado en el 2024.

Prospectivamente, continuaría la estabilidad de precios, lo cual es consecuente con el compromiso institucional de mantener una inflación baja y estable, condición que favorece la eficiencia económica y promueve el bienestar de la población. Las proyecciones señalan que la inflación general retornaría al rango de tolerancia alrededor de la meta en el segundo trimestre del 2026 y la subyacente lo haría en el primero de ese mismo año.

El entorno económico internacional continúa caracterizado por una elevada incertidumbre, asociada principalmente a tensiones comerciales y geopolíticas. Las primeras se incrementaron de manera significativa en abril pasado, debido a los continuos cambios en materia arancelaria anunciados por las principales naciones. Esa incertidumbre bajó en los siguientes meses, luego del avance en las negociaciones comerciales bilaterales, pero continúa elevada. Los conflictos geopolíticos escalaron sobre todo en el Medio Oriente. En junio anterior, Israel y posteriormente Estados Unidos bombardearon las instalaciones nucleares de Irán. Estos acontecimientos propiciaron una mayor volatilidad tanto en el precio del petróleo, como en los mercados bursátiles internacionales.

En este entorno, la actividad económica ha presentado resultados disímiles entre países. Por ejemplo, el Producto Interno Bruto (PIB) de los Estados Unidos mostró un deterioro en el primer trimestre del 2025 con una contracción de 0,5% en tasa anualizada, mientras que China dio señales de fortaleza, con un crecimiento interanual de 5,2% en el segundo trimestre del año en curso. El proceso desinflacionario perdió fuerza en el segundo trimestre, incluso en algunas economías se reversó, debido en gran medida al aumento en los precios de los alimentos y la persistencia de la inflación de servicios. Lo anterior llevó a que los bancos centrales de las principales economías recalcaran la necesidad de ser cautelosos en sus decisiones de política monetaria. Algunos continuaron con la flexibilización monetaria, en tanto que otros optaron por pausar los recortes en sus tasas de interés de referencia.

En Costa Rica, en el segundo trimestre del 2025, la estabilidad en el nivel general de precios continuó, dado que el promedio de la inflación interanual general se ubicó en cero y la subyacente en 0,8%. Con estos resultados, la inflación siguió por debajo del límite inferior del rango de tolerancia alrededor de la meta de inflación (3,0% ± 1 p.p.). El desempeño de la inflación general combinó la contribución negativa del subíndice de precios de bienes (0,3 p.p.) con el aporte positivo en igual magnitud del componente de servicios.

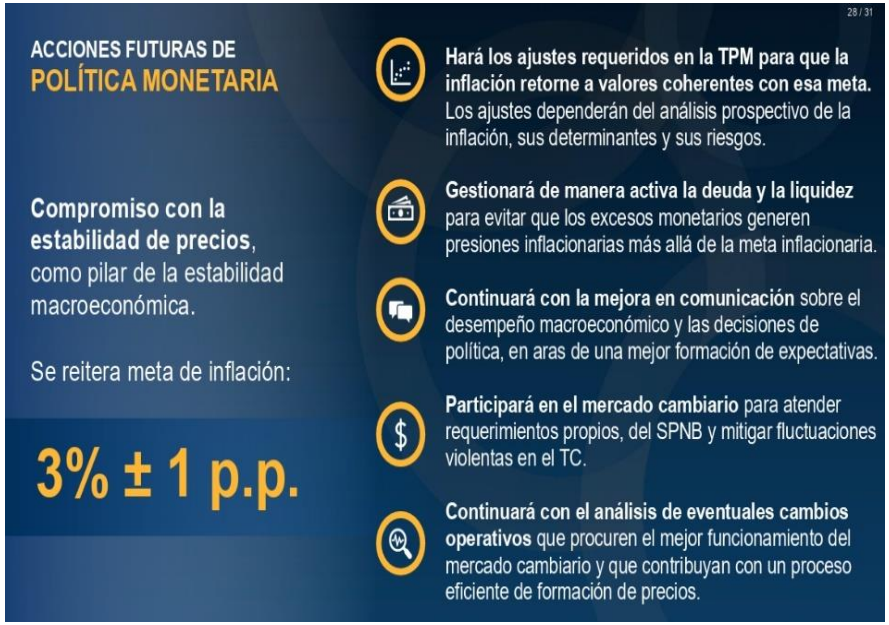
El ritmo de crecimiento de la producción nacional se moderó en el segundo trimestre del 2025. La tasa de variación interanual se redujo a 3,9%, comparado con el 4,4% del segundo trimestre del año anterior. Por componentes del gasto, el consumo de los hogares determinó, en mayor medida, el resultado del trimestre, mientras que por actividad económica fue la manufactura.

El crecimiento de la actividad económica propició la mejora en el mercado laboral. En el trimestre móvil que terminó en mayo, la tasa de desempleo se ubicó en 6,9% y la de subempleo en 3,2%, inferiores a lo registrado un año atrás. En cuanto a las operaciones del país con el resto del mundo, en el primer semestre

del 2025, el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos como proporción del PIB fue de 0,1%, inferior en 0,4 p.p. en relación con un año antes; este déficit fue financiado en su totalidad con ahorro externo de largo plazo, principalmente dirigido al sector privado.

En lo relativo a las finanzas públicas, en mayo pasado el Gobierno Central presentó un déficit financiero acumulado de 1,1% del PIB, inferior al de un año atrás. La mejora fiscal respondió a la generación de superávit primarios y, más recientemente, al comportamiento decreciente en la razón de pago de intereses a PIB. Los resultados fiscales han propiciado mejoras en la percepción de riesgo país por parte de agentes locales y externos. Finalmente, se estima que el comportamiento de los agregados monetarios y crediticios en lo que transcurre del presente año no generará presiones inflacionarias por encima de la meta de inflación en los próximos 24 meses.

Proyecciones y acciones futuras de política monetaria



✓ Bajo este marco, la economía nacional crecería 3,8% en el 2025 y 3,5% en el 2026, lo cual significa un ajuste al alza de 0,2 p.p. y una reducción de 0,3 p.p., en ese orden, con respecto a lo estimado en el informe previo. En ambos años, la demanda interna continuaría como el principal motor de crecimiento.

✓ La desaceleración en el crecimiento económico prevista para el 2026 recoge, en buena medida, la reducción en las exportaciones de los servicios de transformación, por la salida anunciada de dos empresas dedicadas la manufactura de componentes electrónicos.

✓ Prospectivamente se mantiene la estabilidad de precios, pues se proyecta que la inflación general retornaría al rango de tolerancia alrededor de la meta en el segundo trimestre del 2026 y la subyacente lo haría en el primero de ese mismo año.

✓ En cuanto al déficit de la cuenta corriente, en el bienio 2025-2026 este se ubicaría, en promedio, en 1,5% del PIB, ligeramente superior al observado en el 2024. Como ha sido característico en las últimas dos décadas, esta brecha sería más que cubierta con ahorro externo de largo plazo.

La meta de inflación se mantiene en 3,0% ± 1 p.p.

ACTIVIDAD ECONÓMICA

11 / 31

Actividad económica moderó su ritmo de crecimiento dado el comportamiento de la demanda interna.

PIB trimestral en volumen
(serie de tendencia ciclo)

3,9%

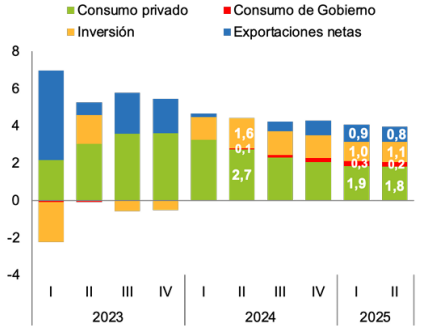
IIT-2025

4,1% en el IT-25
3,4% en promedio entre 2015-19

Actividades económicas con mayor crecimiento

Manufactura	Transporte y almacenamiento	Servicios empresariales	Financieras y de seguros
10,2%	7,8%	5,7%	5,1%

PIB en volumen (serie de tendencia ciclo)
Aporte a la tasa de variación interanual en p.p.



Fuente: Banco Central de Costa Rica.

MERCADO LABORAL

12 / 31

Indicadores del mercado laboral (desempleo y ocupación) muestran mejoras con respecto a un año atrás.

Principales indicadores del mercado laboral
Mayo 2025

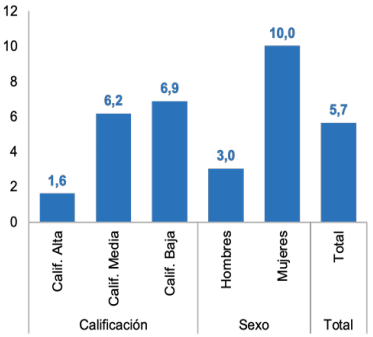
Tasa de desempleo
6,9%
(8,5% may-24)

Comparativo:
- Colombia: 9,0%
- Chile: 8,9%
- Unión Europea: 5,9%
- **OCDE: 4,9%**
- Estados Unidos: 4,1% (jun-25)

Tasa neta de participación
55,6%
(55,6% may-24)

Tasa de ocupación
51,8%
(50,9% may-24)

Ingreso real en ocupación principal[1]
Variación interanual en porcentajes



[1]Cálculos a partir de las series de tendencia. Fuente: Banco Central de Costa Rica con información del Instituto Nacional de Estadística y Censos.

COYUNTURA NACIONAL

El ahorro externo permitió financiar el déficit de cuenta corriente y acumular activos de reserva. Baja en el gasto en intereses en términos del PIB contribuye con la búsqueda de la sostenibilidad fiscal. Crédito al sector privado en moneda extranjera se modera.

Balanza de pagos	**Déficit cuenta corriente**	**Cuenta financiera**	**Acumulación de reservas**
I Semestre-25[1] *Como porcentaje del PIB*	0,1% (0,5% IS-24)	0,6% (1,1% IS-24)	0,5% (0,6% IS-24)

Gobierno Central	**Deuda total**	**Superávit primario**	**Déficit financiero**	**Pago de intereses**
Mayo-25 *Como porcentaje del PIB*	57,4% (59,7% may-24)	0,7% (0,7% may-24)	1,1% (1,3% may-24)	1,8% (2,0% may-24)

Condiciones crediticias	**Crédito al sector privado**	**Moneda local**	**Moneda extranjera**
Junio-2025 *Variación interanual*	6,8%	6,2%	8,1%

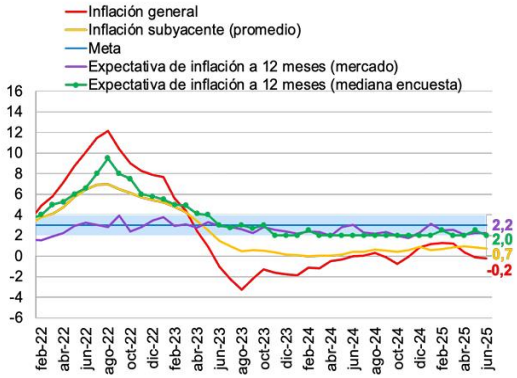
[1]Cifras preliminares al primer semestre del 2024 y estimadas al primer semestre del 2025. Fuente: Banco Central de Costa Rica y Ministerio de Hacienda.

INFLACIÓN

14 / 3

Inflación general retornó a valores negativos determinada, principalmente, por los precios de bienes.

Inflación general y subyacente
Variación interanual, en porcentajes



Subíndices del IPC
Variación interanual
A junio-25:

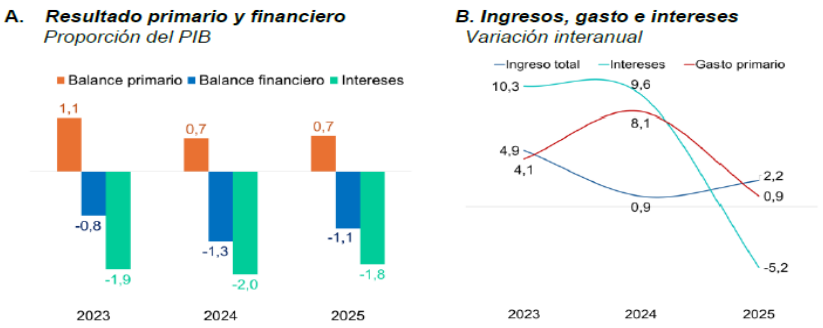
Regulados	Servicios
-4,2%	0,5%
No regulados	**Bienes**
0,5%	-0,9%

Alimentos	Combustibles
0,8%	-10,1%

Fuente: Banco Central de Costa Rica e Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Fuente. Gráficas proyecciones macroeconómicas. Informe de Política Monetaria BCCR julio 2025

Gráfico 18. Gobierno Central: resultados financiero y primario e intereses
Cifras a mayo de cada año

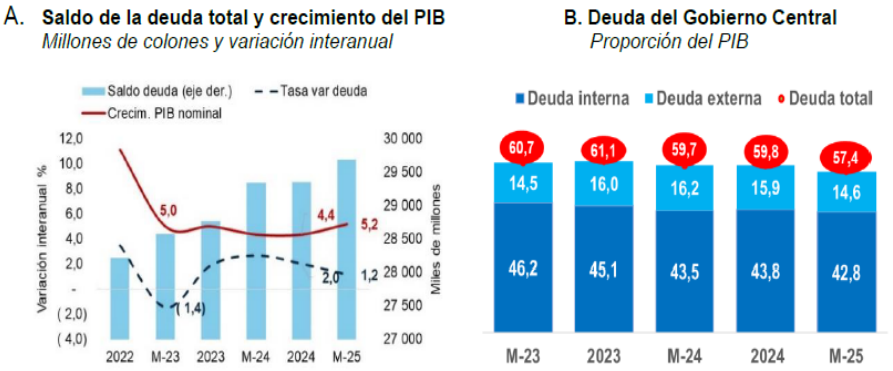


Fuente: Banco Central de Costa Rica con cifras del Ministerio de Hacienda.

La persistencia del superávit primario redujo las necesidades de financiamiento del Gobierno Central y permitió que a mayo pasado la deuda creciera a un ritmo inferior al del PIB nominal (Gráfico 19.A) y al promedio registrado en ese mismo mes durante el último quinquenio (8,6%). En consecuencia, a mayo del presente año la razón deuda a PIB disminuyó 2,3 p.p. respecto al mismo mes del año anterior (57,4% contra 59,7%)[77] (Gráfico 19.B).

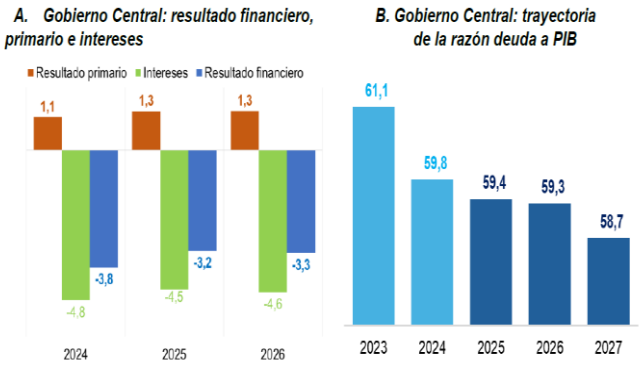
[76] En términos absolutos, el balance primario aumentó ₡43,6 mil millones y la mejora en el resultado financiero fue de alrededor de ₡95 mil millones.

Gráfico 19. Gobierno Central: saldo de deuda total
Datos a mayo de cada año



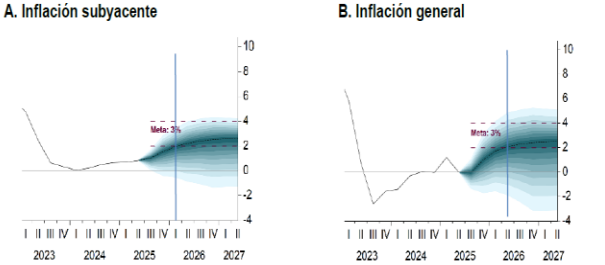
Fuente: Banco Central de Costa Rica con cifras del Ministerio de Hacienda.

Gráfico 26. Proyecciones fiscales
Porcentaje del PIB



Fuente: Banco Central de Costa Rica con información del Ministerio de Hacienda.

Gráfico 27. Proyección de inflación
Variación interanual en porcentajes [1]



[1] Los gráficos muestran las bandas de predicción de la inflación subyacente y de la inflación general, medida por el Índice de Precios al Consumidor, a lo largo del horizonte de proyección. Son proyecciones condicionales; es decir, toman en consideración las posibles reacciones de política monetaria que pudieran presentarse a lo largo de dicho horizonte. La banda más oscura alrededor del valor central concentra el 10% de probabilidad de ocurrencia. Cada par de bandas con tonalidades sucesivamente más claras acumula un 10% adicional, hasta alcanzar el 90% de probabilidad.
Fuente: Banco Central de Costa Rica.

Cuadro 8. Principales variables macroeconómicas

	Preliminar	Proyecciones		Diferencias con respecto a las proyecciones de abril 2025 (en p.p.)	
	2024	2025	2026	2025	2026
PIB (miles de millones de colones)	49 115,9	51 684,2	54 625,1		
PIB crecimiento real	4,3	3,8	3,5	0,2	-0,3
Déficit de cuenta corriente de la BP (% del PIB)	1,4	1,3	1,8	-0,5	-0,1
Saldo activos de reserva (% del PIB)	14,9	14,7	14,5	0,6	0,5
Indicador de seguimiento de reservas (IR)	145	145	143	6,0	3,0
Gobierno Central (% del PIB)					
Déficit financiero [1]	3,8	3,2	3,3	-0,2	0,1
Superávit primario [1]	1,1	1,3	1,3	0,0	0,0
Variación interanual del IPC [2]	0,8	1,0	2,4	-0,6	-0,4
Agregados monetarios y crédito (variación %) [3]					
Liquidez total (M3)	6,2	6,6	6,5	0,1	-0,1
Crédito al sector privado	7,2	7,1	6,9	0,1	-0,1
Moneda nacional	5,8	6,9	6,9	0,1	-0,1
Moneda extranjera	10,2	7,5	7,0	0,0	0,0

[1] Para el periodo 2025-2026 corresponde a una revisión preliminar del Marco Fiscal de Mediano Plazo 2025-2030 realizada por el Ministerio de Hacienda en julio. Estas estimaciones fueron escaladas a los niveles del PIB nominal considerados en este IPM.
[2] Para el lapso 2025-2026, corresponde a la tasa interanual del cuarto trimestre de cada año.
[3] La valoración de la moneda extranjera no contempla el efecto cambiario.
Fuente: Banco Central de Costa Rica.

Fuente. Gráficas proyecciones macroeconómicas. Informe de Política Monetaria BCCR julio 2025

A partir de las proyecciones macroeconómicas visualizadas en las gráficas, se reafirma el compromiso del país con la sostenibilidad de las finanzas públicas y con los objetivos fiscales definidos en el Marco Fiscal de Mediano Plazo, de los cuales destacan:

a) alcanzar y sostener superávits primarios,
b) reducir gradualmente la relación deuda a PIB hasta un 50% en el 2035 y,
c) disminuir el peso de los intereses como proporción del PIB a partir del 2025.

Las proyecciones de ingresos y gastos para el bienio 2025-2026 incorporan los siguientes supuestos:

3. **Con respecto a la aplicación de la regla fiscal, dado que la relación deuda a PIB del Gobierno Central no superó el 60% en el 2024, el control aplicará sobre el gasto corriente en el 2026 y no sobre el gasto total como ocurre en el 2025 (ver lo dispuesto en el Título IV de la Ley N.º 9635[130]) (Gráfico 26.B).**

[130] De acuerdo con el artículo 11 del Capítulo II del Título IV de la Ley 9635, el crecimiento del gasto total por aplicación de la regla fiscal será de un máximo de 3,75% en el ejercicio económico del 2025; no obstante, para el 2026 se aplicaría el 75% del crecimiento nominal del PIB de cuatro años anteriores sobre el gasto corriente, lo que permitiría el mayor espacio para el gasto de capital, en especial, para la inversión, transferencias corrientes y permitiría el reconocimiento del costo de vida en el salario de funcionarios públicos.

Las proyecciones de la razón deuda a PIB del Gobierno Central para el 2025 (59,4%) y 2026 (59,3%) señalan una trayectoria decreciente, en general, y por debajo del 60%, lo cual de acuerdo con la regla fiscal permite una menor restricción sobre el gasto corriente en los años sucesivos.

Se estima que la inflación general retornará al rango de tolerancia alrededor de la meta en el segundo trimestre del 2026, en tanto la inflación subyacente lo haría en el primer trimestre de ese mismo año.

En este informe, el horizonte de pronóstico relevante para la política monetaria comprende desde el tercer trimestre del 2025 hasta el segundo del 2027. Las proyecciones incorporan una postura de política monetaria cuyo objetivo es que en el mediano plazo la inflación converja a la meta definida por la Junta Directiva del BCCR (3% ± 1 p.p.).

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/o oportunidades de mejora requeridas, 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 2026, 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 resultados 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 Benefi ciarios 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 Benefi ciarios 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 Benefi ciarios 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 Benefi ciarios del Estado, tomando como referencia la metodología establecida por PNUD y el Instituto Nacional

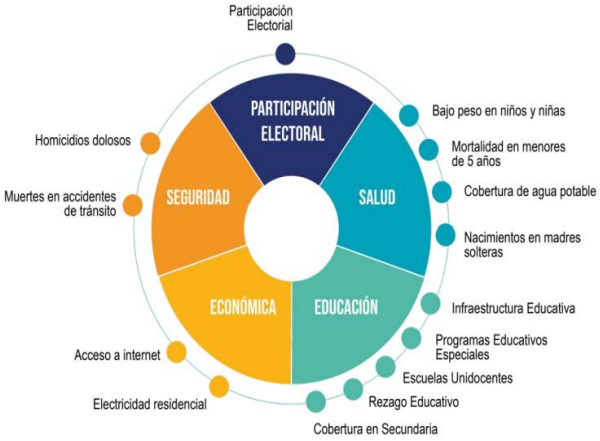
		del techo o piso, el mal estado de paredes exteriores, hacinamiento y sin uso de internet. 3. Salud, medida con base en si la persona posee o no seguro de salud, servicio de agua, servicio de eliminación de excretas y de eliminación de basura. 4. Protección social, medida por la primera infancia sin cuido, la persona adulta mayor sin pensión, la persona con discapacidad sin transferencia y la fuerza de trabajo por obligaciones familiares.	2.Baja pobreza multidimensional: de 0,020 a menos de 0,050. 3.Media pobreza multidimensional: de 0,050 a menos de 0,1. 4.Alta pobreza multidimensional: de 0,1 a menos de 0,2. 5.Muy alta pobreza multidimensional de 0,2 a más. También se presenta la posición relativa del cantón respecto a los restantes 81	de Estadísticas y Censos
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.	**81.16 (posición N°19)**	1. Condiciones materiales medidas por el acceso a servicios básicos, la disposición de desechos, el acceso a seguridad social, y tipo y condición vivienda. 2. Procesos de formación medidos por la cobertura y rezago educativo, y el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). 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.	La calificación va de 0 a 100, donde a mayor califi cación obtenida, mayor bienestar. Además de la calificación, se incluye la posición relativa de cada cantón respecto de los demás	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica en coordinación con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.
Índice de Envejecimiento Cantonal (IEC) 2015, 2020 y 2025:	**35.98 (posición N°23)**	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.	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).	Ministerio de Planifi cación 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.
Índice de Progreso Social (IPS) cantonal 2024. Herramienta de medición del desempeño de los cantones del país en razón del bienestar	**72.15 (posición N°5) nivel alto**	Mide el desempeño social y ambiental de los cantones de Costa Rica por medio de 52 indicadores sociales y ambientales de fuentes públicas.Dimensiones: • Necesidades humanas básicas	Se evalúa de 0 a 100 puntos, posición relativa del cantón respecto a los restantes.	Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE Business School y la

colectivo, enfocado en aspectos sociales y ambientales esenciales para la calidad de vida de las personas y dinámicas de las comunidades.		• Fundamentos del bienestar • Oportunidades		organización Social Progress Imperative
Indice de competitividad cantonal 2022-2023. 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	**2023= 0.622 nivel (categoría) alto (posición N°10)**	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 Nombre de la categoría / Rango del Índice / Porcentaje de cantones (20 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 Fuente: Escuela de Economía, UCR.	Escuela de Economía de la UCR. Edición Enero 2025
Índice de Competitividad Nacional con un enfoque cantonal 2024. Evalúa el desempeño de los cantones en términos de competitividad.	**65.7 (posición N°4) altamente competente**	Se compone de 6 pilares y 132 indicadores. Dimensiones: Instituciones, Infraestructura, Adopción de TICs, Salud Habilidades y Competencias, Dinamismo Económico.	Se evalúa de 0 a 100 puntos, posición relativa del cantón respecto a los restantes.	Concejo de Promoción de la Competitividad. IV del Índice de Competitividad Nacional.
Índice de Desarrollo Social Distrital 2023. Ordena los distritos y cantones de Costa Rica según su nivel de desarrollo social, haciendo uso de un conjunto de indicadores que permiten realizar la medición.	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 y Sostenibles. Mide o evalúa el rendimiento de los territorios en términos de sostenibilidad, innovación y desarrollo económico, social y ambiental. El estudio fue aplicado a 15 cantones de la GAM.	**49,69 (posición No.2)**	<u>Dimensiones:</u> 1. Capital social. 2. Ambiental. 3. Economía. 4. Tecnologías de Información y Comunicación. 5. Transporte. 6. Seguridad Ciudadana. 7. Gobernanza. 8. Educación/Capital Humano	Varía de 0 100, según la variable que se evalúa, siendo el 0 el valor más bajo y 100 el más alto.	Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE-UNA), 2024.

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

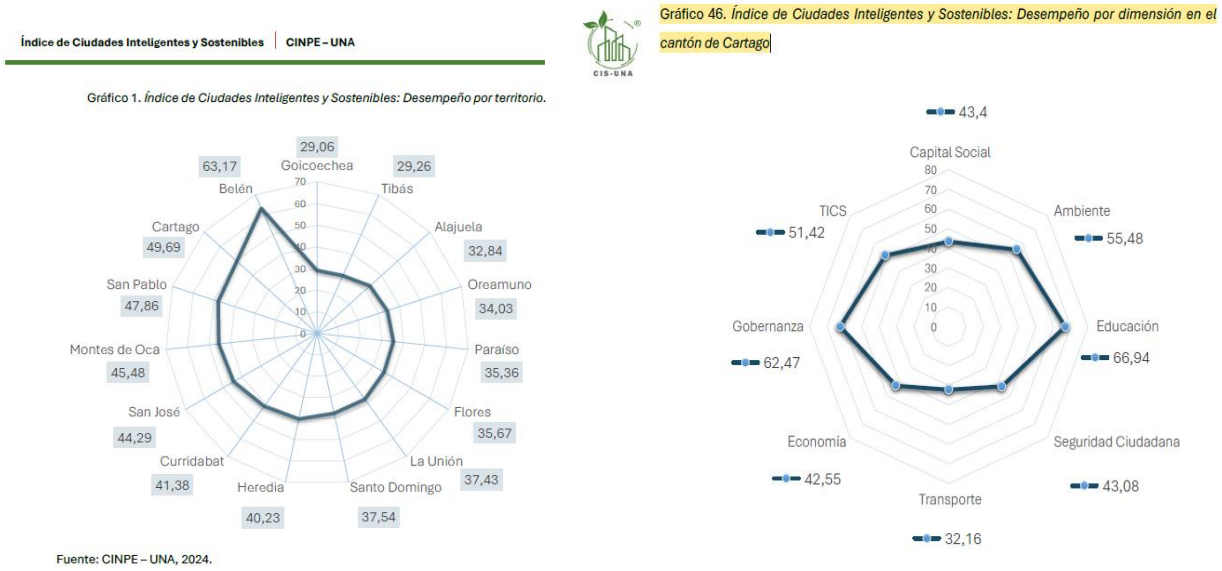


Fuente. Fichero Cantonal IFED- TSE 2023 / ICN 2023



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	
30106	Guadalupe	76,96	118	
30103	El Carmen	76,80	120	
30111	Quebradilla	75,11	138	Menor desarrollo relativo Nivel medio
30107	Corralillo	74,87	146	
30110	Llano Grande	68,12	225	

Fuente. Informe Índice de Desarrollo Social 2023. MIDEPLAN

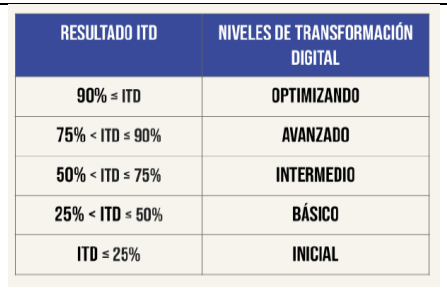


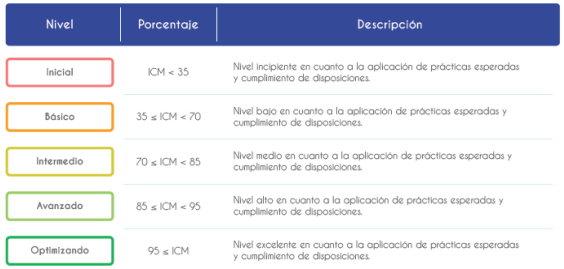
Fuente. Informe Índice de Ciudades Inteligentes y Sostenibles: Cantón de Cartago. CINPE -UNA 2024

III.2 Diagnóstico institucional

Índice / año / fuente	Descripción	Mecanismo de evaluación / escala	Calificación / resultado / posición municipal
Índice de Gestión de Servicios Municipales IGSM 2025. oficio n.º 13908, DFOE-LOC-1439, agosto, 2025.	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. Inicial: Se aplican entre el 1% y 30% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales Básico: Se aplican entre el 31% y 55% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales Intermedio: Se aplican entre el 56% y 75% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales Avanzado: Se aplican entre el 76% y 90% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales Optimizando: Se aplican entre el 91% y 100% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales	**Nivel de madurez intermedio**
Índice de Capacidad de Gestión (ICG) 2023. DFOE-CAP-SGP-00001-2024. Abril 2024	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.	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.	**Nivel de madurez intermedio**

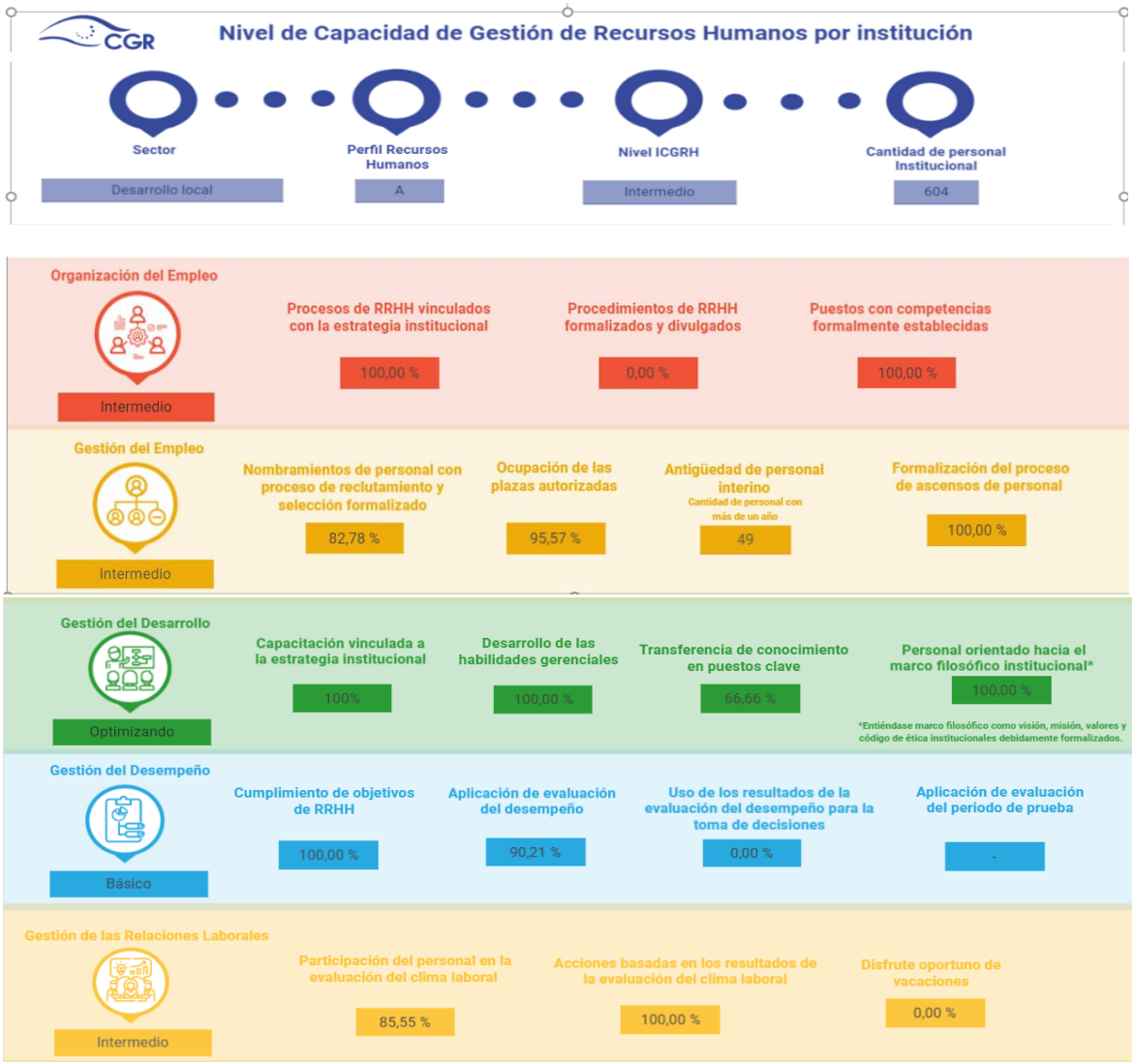
			
Índice de Capacidad de Gestión Financiera. Informe DFOE-CAP-SGP-00001-Abril, 2023	Instrumento evaluado por la CGR en el periodo 2022, el cual permite determinar el nivel de capacidad de gestión financiera utilizando indicadores vinculados a los procesos financieros, con el fin de generar insumos para la toma de decisiones y fortalecer dicha capacidad de gestión. Desempeño institucional en la administración de los recursos financieros 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	Se estructura en 5 dimensiones: Presupuesto, Contabilidad, Endeudamiento y Tesorería, 1 dimensión transversal con elementos complementarios vinculados a la gestión. 	**Nivel de madurez intermedio**
Índice de Transformación Digital. informe N° DFOE-CAP-SGP-00002-2022, junio 2022.	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.	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 trasformación digital: Infraestructura digital, modelo de negocio digital y cultura y habilidades digitales.	**Nivel de madurez intermedio**

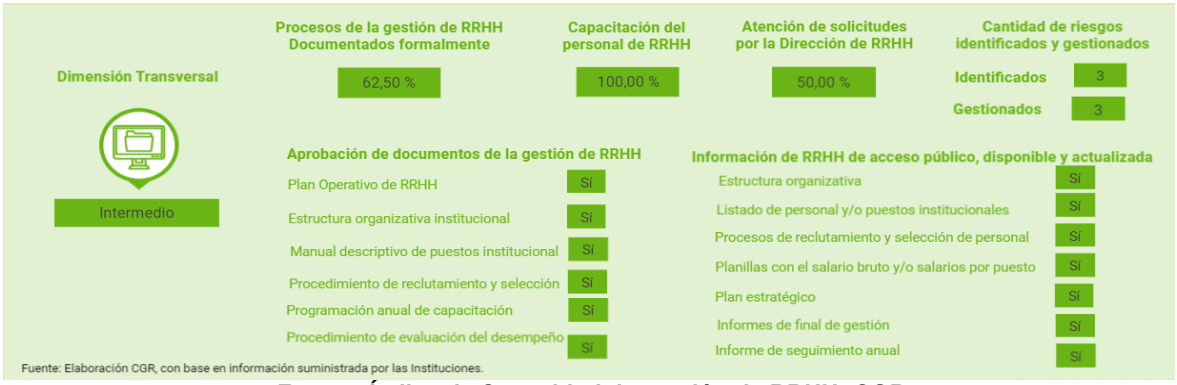
		 RESULTADO ITD / NIVELES DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL 90% ≤ ITD — OPTIMIZANDO 75% < ITD ≤ 90% — AVANZADO 50% < ITD ≤ 75% — INTERMEDIO 25% < ITD ≤ 50% — BÁSICO ITD ≤ 25% — INICIAL	
Índice de Capacidad Regulatoria Institucional ICRI 2024. CARTA-MEIC-VMi-225-2025	El Índice de Capacidad Regulatoria Institucional (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 condiciones para aplicar a nivel local la política regulatoria y, por ende, indicar el grado de fortaleza institucional en mejora regulatoria de las instituciones.	El ICRI 2022 se agrupa en: 31 variables están agrupadas además en las tres dimensiones que componen el ICRI: Institucionalidad (8 variables) con una puntuación máxima de 0.275 puntos, Herramientas (10 variables) con una puntuación máxima de 0.375 puntos y Simplificación Administrativa (13 variables) con una puntuación máxima de 0.350 puntos.	**Segundo lugar** en capacidad regulatoria a nivel municipal, puntaje=**0,77** **categoría avanzada.**
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.	Agrupado indicadores en cuatro dimensiones: ➢ Acceso a la información ➢ Rendición de cuentas ➢ Participación ciudadana ➢ Datos abiertos de gobierno. Se evalúa en una escala de puntuación de 0 a 100, en donde 100 representa la calificación máxima.	**46.20** **(posición municipal N°17**)

Índice de Cumplimiento para la Mejora Pública, ICM 2024	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.	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.  	**Resultado global 2034= INTERMEDIO**
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**

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

Principales resultados y ficha de indicadores del ICGRH 2023: índice de capacidad de gestión de recursos humanos de la Municipalidad de Cartago: nivel de madurez intermedio, ninguna Municipalidad en nivel avanzado.





Fuente. Índice de Capacidad de gestión de RRHH- CGR

<u>Principales resultados y ficha de indicadores del ICG 2024 índice de capacidad de gestión de la Municipalidad de Cartago:</u> nivel de madurez intermedio 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:

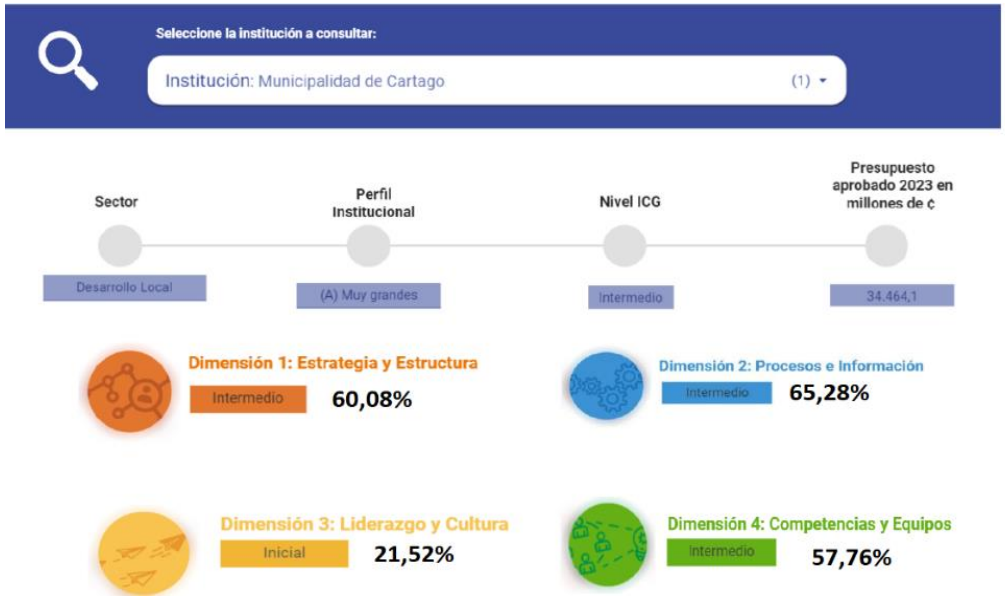


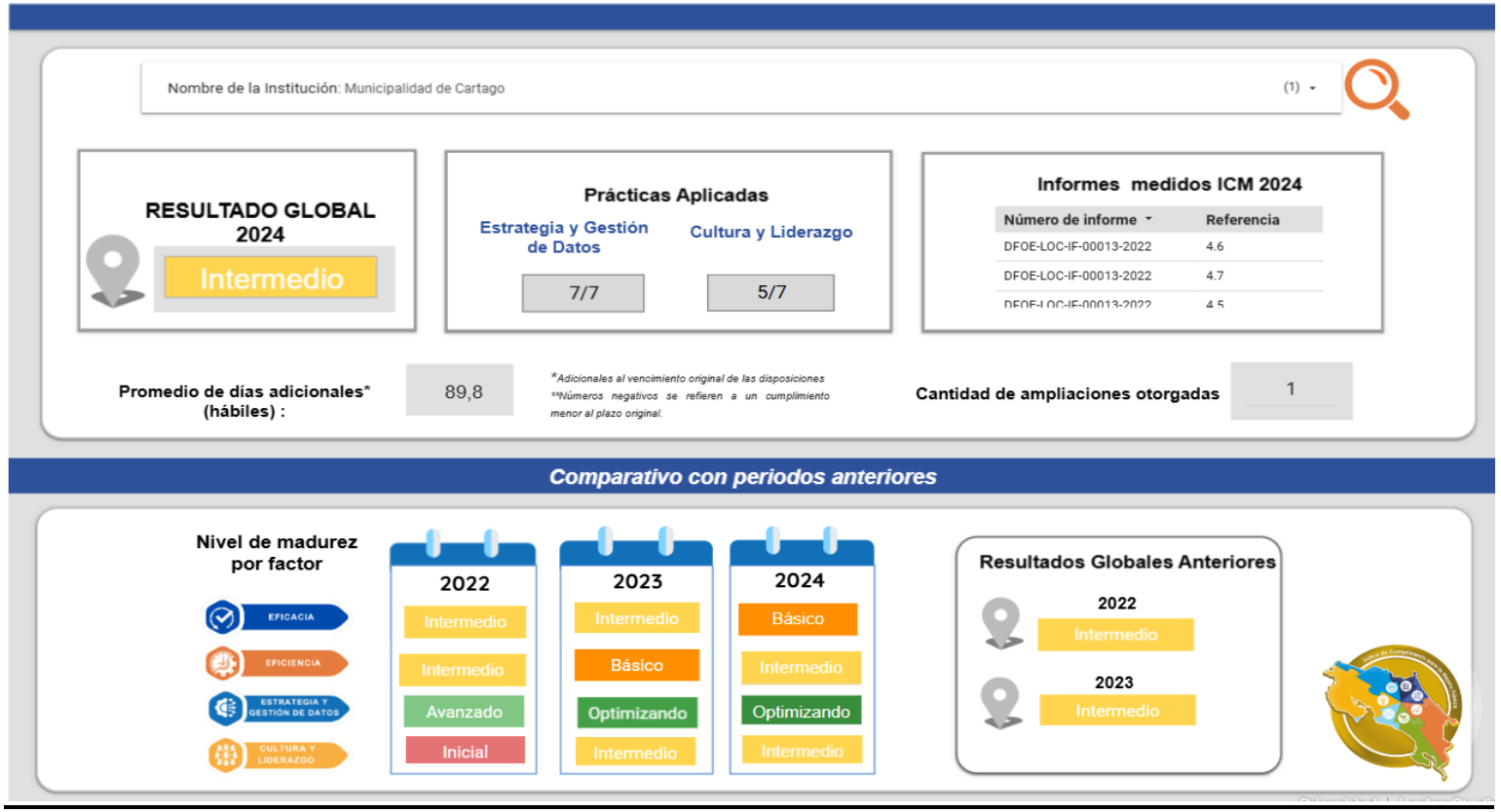
Figura 2. Nivel de madurez del ICG

Inicial	• ICG entre 0% y ≤ 25%
Básico	• ICG entre > 25% y ≤ 50%
Intermedio	• ICG entre > 50% y ≤ 75%
Avanzado	• ICG entre > 75% y ≤ 90%
Optimizando	• ICG > 90% y ≤ 100%

Fuente: Elaboración propia.

Fuente. Informe DFOE-CAP-SGP-00001-2024.

Principales resultados y ficha de indicadores ICM 2024 Índice de Cumplimiento para la Mejora Pública, Municipalidad de Cartago:

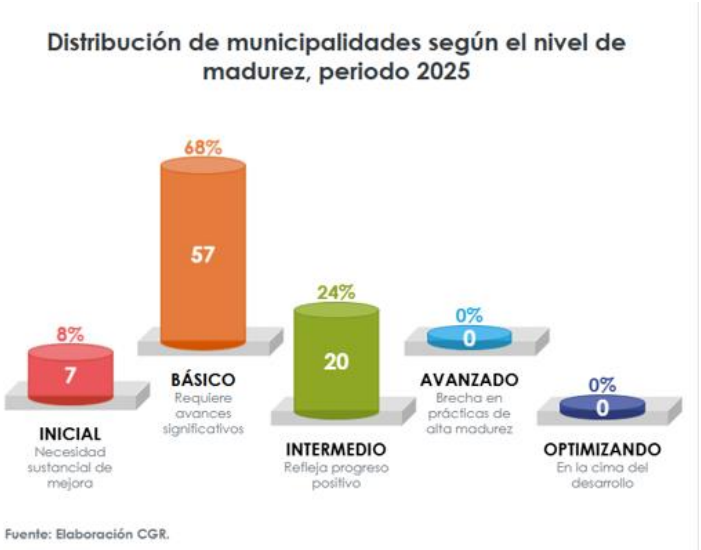


Fuente. https://sites.google.com/cgr.go.cr/icm/icm2024

A partir de lo analizado, se detallan los **aprendizajes y desafíos** identificados:

1. Planificación orientada a resultados en el cumplimiento de las disposiciones
2. Uso de datos para tomar decisiones y utilización de herramientas para el establecimiento de estrategias
3. Aplicación de buenas prácticas en la consolidación del cumplimiento de las disposiciones
4. El valor público como impulsor del cumplimiento

Principales resultados comparativos y ficha de indicadores IGSM índice de gestión de servicios municipales 2023-2025.- En ambas evaluaciones el resultado general indica que el nivel de **madurez es INTERMEDIO,** al igual que 20 Municipios más del país (periodo 2025), ninguna Municipalidad alcanza un nivel de madurez avanzando, según se detallan los resultados en la siguiente gráfica. De los nueve servicios evaluados, cuatro de ellos mejoraron el nivel de madurez, tres mantuvieron el nivel y dos reportaron una baja en la evaluación. Para el periodo 2025, destacan los servicios Sociales y los Educativos, Culturales y Deportivos en nivel Optimizado, y los servicios de la atención a la Red vial cantonal y Alcantarillado Pluvial, con los niveles más bajos de madurez o desempeño en nivel básico.



NIVEL DE MADUREZ	RANGOS
INICIAL	Se aplican entre el 1% y 30% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales.
BÁSICO	Se aplican entre el 31% y 55% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales.
INTERMEDIO	Se aplican entre el 56% y 75% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales.
AVANZADO	Se aplican entre el 76% y 90% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales.
OPTIMIZADO	Se aplican entre el 91% y 100% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales.

Resultado Comparativo IGSM Año 2023 - 2025

SERVICIO	2023		2025	Puntaje 2025
RESULTADO GENERAL	INTERMEDIO		INTERMEDIO	74.37%
Servicios Básicos				
Recolección, depósito y tratamiento de residuos	Intermedio	↑	Avanzado	77.18%
Aseo de vías	Básico	↑	Intermedio	56.28%
Urbanismo e infraestructura	Avanzado	=	Avanzado	82.28%
Red vial cantonal	Intermedio	↓	Básico	51.25%
Alcantarillado pluvial	Básico	=	Básico	43.68%
Servicios sociales y complementarios	Avanzado	↑	Optimizando	98.73%
Educativos, culturales y deportivos	Avanzado	↑	Optimizando	92.97%
Servicios Diversificados				
Agua potable	Avanzado	=	Avanzado	76.03%
Seguridad y vigilancia a la comunidad	Optimizando	↓	Avanzado	90.96%

Fuente. Informe UCI-INF-013-2025

Dentro de las principales oportunidades y recomendaciones derivadas de los resultados del IGSM 2025, y nivel de madurez obtenido de cada servicio evaluado, se desprenden:

- **Actualizar las tasas de todos los servicios en el año 2026.**
- **Depurar los reglamentos internos para la prestación del servicio (3 servicios)**
- **Levantar y/o actualizar el inventario de infraestructura pública (aceras, alcantarillado pluvial). Georeferenciación y plan de inversión de mediano plazo.**
- **Incrementar la recolección selectiva de residuos (cobertura y porcentaje): Estrategia y modelo logístico.**
- **Reducir la morosidad de todos los servicios.**
- **Cumplir con la regla de presupuestación del al menos el 10% para inversión y mejoras para cada servicio. (Art 83 Código Municipal)**
- **Verificación de la calidad de las obras de gestión vial (100%)**
- **Desarrollo y/o reforzamiento de un plan de mejora con base a resultados de encuesta de satisfacción ciudadana de cada servicio evaluado.**

- **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. A su vez, 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) a cada uno de los servicios evaluados, con la finalidad de analizar las diversas oportunidades de mejora señaladas para ser incorporado dentro de la planificación operativa anual (PTA) del siguiente año, acciones para atender y cumplir con 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
Objetivo	Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios municipales.
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.
Descripción	¿La municipalidad realizó para el periodo en revisión una evaluación sobre la calidad del servicio brindado al usuario? ☐ SÍ ☐ NO Año que se evaluó _____ En caso afirmativo, indique el resultado de la evaluación: ☐ Muy Malo (0-20) ☐ Malo (21-40) ☐ Regular (41-60) ☐ Bueno (61-80) ☐ Excelente (81-100) Obtendrá el puntaje del indicador si la evaluación realizada se ejecutó para el periodo evaluado o el periodo anterior a este.
Resultado	Nivel de satisfacción de los usuarios en relación al 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.
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.
Documentación de respaldo	**Informe consolidado con la evaluación realizada sobre los resultados de evaluación de calidad del servicio**

Nombre del indicador	Plan de mejora de acuerdo al grado de satisfacción del usuario en el servicio
Objetivo	Generar un plan para mejorar la satisfacción del usuario
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	¿Se generó un plan de mejora en función de las respuestas del usuario? ☐ SÍ ☐ NO Elementos mínimos esperados de un plan de mejora: • Responsable(s) • Líneas de Acción • Plazo de ejecución • Seguimiento de las acciones
Resultado	Existencia de un plan para mejorar la satisfacción del usuario en el 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	**Plan de mejora:** acciones conjuntas orientadas a optimizar los resultados de un proceso interno.
Documentación de respaldo	**Plan de mejora**

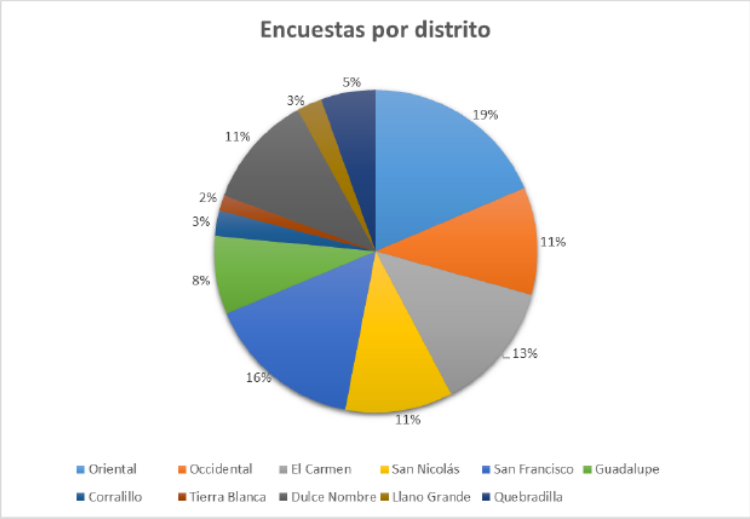
Fuente. Indicadores IGSM- CGR

<u>Principales resultados del Informe sobre estudio de percepción de la calidad de los servicios públicos municipales I semestre 2025. Elaborado por la Unidad de Gestión al Ciudadano.</u>

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. La finalidad de este informe es que permite medir de manera objetiva los resultados de la indagatoria en general, mediante la aplicación de instrumentos recolectores de información respondidos por los ciudadanos del cantón central de Cartago pertenecientes a los 11 distritos y que han utilizado alguno de los servicios que ofrece la institución, por lo cual están realizados para poder ofrecer una calificación (percepción) al respecto de lo consultando, tomando en cuenta su experiencia al respecto.

En la siguiente figura, se muestran los resultados obtenidos durante el **I semestre del periodo 2025**, a partir de la aplicación de un cuestionario conformado por 26 ítems, vinculados a las variables a analizar, aplicado a **511** usuarios (contribuyentes) 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.

Gráfico 1 Encuestados por distrito - Cantón Cartago.



Distrito	Porcentaje	Encuesta
Oriental	19%	95
Occidental	11%	55
El Carmen	13%	66
San Nicolás	11%	55
San Francisco	16%	80
Guadalupe	8%	40
Corralillo	3%	13
Tierra Blanca	2%	8
Dulce Nombre	11%	58
Llano Grande	3%	13
Quebradilla	5%	28
	100%	**511**

Figura Cantidad y distribución de ciudadanos encuestados por distrito

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

Percepción de servicios	Nota	Criterio Cuantitativo según Nota
Percepción del servicio de la Recolección, depósito y tratamiento de residuos brindado	77,85	Bueno
Percepción sobre las campañas de recolección de residuos valorizables (Reciclaje)	74,04	Bueno
Percepción del servicio de aseo de vías y sitios públicos brindado	73,56	Bueno
Percepción sobre la atención de tramites en el plazo de ley oportuno	78	Bueno
Percepción sobre el servicio de mantenimiento de parques, zonas verdes y obras de ornato	61,8	Bueno
Percepción sobre el estado de la red vial cantonal (carreteras, puentes, aceras)	55,3	Regular
Percepción del servicio el Alcantarillado Pluvial	66,82	Bueno
Percepción del servicio de Alcantarillado Sanitario	72,06	Bueno
Percepción sobre los programas y actividades educativas, culturales y deportivas	87,59	Excelente
Percepción sobre los programas y actividades sociales	86,04	Excelente
Percepción del servicio de agua potable	81,6	Excelente
Percepción del servicio de seguridad y vigilancia.	49,51	Regular
Percepción del servicio de estacionometros y terminales	64,11	Bueno
Percepción sobre la labor general de la Municipalidad de Cartago	68,23	Bueno
Promedio general	**71,18**	

Figura Resultados y nivel ISC por servicio municipal I semestre 2025

Servicios de salubridad pública.	
Servicio	Nota obtenida
Recolección de Basura	77,85
Reciclaje	74,04
Aseo de Vías	73,56
Agua Potable	81,6
Alcantarillado sanitario	72,06
Mantenimiento de parques, zonas verdes y obras de ornato	61,8
Promedio	**73,49**

Servicios de Desarrollo Urbano.	
Servicio	Nota obtenida
Resoluciones de trámites (Usos de suelo, licencias comerciales, permisos de construcción)	78
Red vial (carreteras, puentes y aceras)	55,3
Alcantarillado pluvial	66,82
Estacionometros y terminales	64,11
Promedio	**66,06**

Servicios Sociales y complementarios	
Servicio	Nota obtenida
Programas y actividades educativas, culturales y deportivas	87,59
Programas Sociales	86,04
Servicio de Seguridad y vigilancia - Policia	49,51
Promedio	**74,38**

Análisis de resultados:

Como podemos observar, el promedio general del ISC al I semestre del periodo 2025 es de un **71,18 (BUENO)** sobre la percepción de calidad de los servicios que brinda el municipio. A su vez, categorizando los servicios brindados se obtiene en el ámbito de **Servicios de salubridad pública un promedio de 73.49,** encontrándose este en la escala de valoración de bueno. Se obtiene en el ámbito de **servicios de desarrollo urbano un promedio de 66.06**, encontrándose este en la escala de valoración de bueno. En el ámbito de servicios de **servicios sociales y complementarios se obtiene un promedio de 74.38,** encontrándose este en la escala de valoración de bueno.

De los resultados del estudio de percepción, destacan como servicios mejor evaluados o percibidos en nivel excelente los siguientes:

- **Programas y actividades educativas, culturales y deportivas= 87,59**
- **Programas y actividades sociales = 86,04**
- **Servicio de agua potable = 81,60**

Por su parte, los servicios calificados con ISC con nivel más bajo (regular) son:

- **Servicio de seguridad y vigilancia = 49,51**
- **Estado de la red vial cantonal (carreteras, puentes, aceras) = 55,30**

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 71,18%, acorde a la escala recomendada por la CGR. Sin embargo, a nivel particular, es importante poner especial atención a los servicios esenciales que constituyen la razón de ser de la Municipalidad cuya evaluación fue percibida como regular (Rango de 41-60). Es importante que tanto la Dirección de Gestión Vial como el Área de Seguridad, estudien y analicen estos resultados, incluyendo el tema de las actividades de prevención y/o capacitaciones brindadas en las comunidades, reforzar los mecanismos y medios informativos a la ciudadanía sobre las distintas acciones e intervenciones realizadas periódicamente, por medio de las redes sociales oficiales, sitio web, entre otros. Además, en cuanto a temas de seguridad se refiere, reforzar operativos constantes, contar con mecanismos y/o efectivos de respuesta rápida por medio del centro de monitoreo y videovigilancia y fortalecer alianzas con fuerzas vivas comunitarias en los 11 distritos, acciones que podrían aumentar positivamente la percepción. 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 trasparencia y participación ciudadana.

- **Análisis de disposiciones de informes de auditoría de carácter especial Municipalidad de Cartago periodo 2021-2025, insumo base para la actualización del diagnóstico Institucional**

Tabla. Informes de auditoría de carácter especial Municipalidad de Cartago periodo 2021-2025

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

Consulta sobre el estado de las disposiciones, recomendaciones y órdenes para la Mejora Pública
https://www.cgr.go.cr/02-consulta-seguimiento-mp.html

Es una consulta de acceso público en donde los usuarios externos pueden conocer de manera actualizada el estado actual de cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones dirigidas a las instituciones del sector público, en los informes de auditoría emitidos por la Contraloría General, a partir del 2010. Su finalidad es promover una mayor transparencia y rendición de cuentas de la Administración Pública, y en consecuencia, el fortalecimiento de la gestión pública. Asimismo, representa un insumo relevante para efectos del informe anual que debe presentar cada auditoría interna al jerarca y demás instancias interesadas, a que se refiere el inciso g) del artículo N.°22 de la Ley General de Control Interno, No. 8292, y punto 2.5.2 de los “Lineamientos generales para el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en sus informes de Auditoría”.

A continuación, se presenta el estado de las disposiciones emanadas por la CGR *"en proceso"* o no cerradas al mes de agosto 2025:

Consulta sobre el estado de las disposiciones, recomendaciones y órdenes

Ir | Filas 50 | Acciones

Estado = 'Atendida' | Estado = 'Proceso' | Área | Institución

Área: Área de Fiscalización para el Desarrollo Local, Institución: MUNICIPALIDAD DE CARTAGO

Fecha emision	Informe	Asunto	Referencia	Disposición	Estado	Tipo	Id Especifico
05-08-2021	DFOE-LOC-IF-00006-2021	INFORME N.° DFOE-LOC-IF-00006-2021, AUDITORIA DE CARACTER ESPECIAL SOBRE LA SEGURIDAD, FUNCIONALIDAD, OPERACION Y SOPORTE DEL CORE TRIBUTARIO DE LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO.	4.6	Elaborar, remitir a conocimiento del Concejo Municipal e implementar una propuesta técnica que considere las eventuales soluciones y consecuencias de llevar a la práctica cada uno de los escenarios posibles en términos de seguridad y operatividad del Core Tributario, de manera que se tenga un criterio sólido para tomar una decisión con respecto a la continuidad de operación de ese sistema y se genere un mapa de ruta para la implementación de las acciones que llevarán a solventar la situación planteada con respecto a la obsolescencia tecnológica y el versionamiento del sistema. (ver párrafos del 2.17 al 2.35). Para el cumplimiento de esta disposición se debe remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública de la CGR, lo siguiente: i) Un oficio a más tardar 30 de setiembre de 2021, en el que conste que se elaboró y remitió al Concejo Municipal, la propuesta técnica señalada. ii) Un oficio a más tardar 14 de enero de 2022 en el que conste que la propuesta técnica seleccionada ha iniciado la fase de implementación.	Proceso	DISPOSICION	DFOE-LOC-IF-00006-2021
05-08-2021	DFOE-LOC-IF-00006-2021	INFORME N.° DFOE-LOC-IF-00006-2021, AUDITORIA DE CARACTER ESPECIAL SOBRE LA SEGURIDAD, FUNCIONALIDAD, OPERACION Y SOPORTE DEL CORE TRIBUTARIO DE LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO.	4.13	Resolver acerca de la propuesta técnica que le presente el Alcalde municipal que considere las eventuales soluciones y consecuencias de llevar a la práctica cada uno de los escenarios posibles en términos de seguridad y operatividad del Core Tributario, de manera que se tenga un criterio sólido para tomar una decisión con respecto a la continuidad de operación de ese sistema y se genere un mapa de ruta para la implementación de las acciones que llevarán a solventar la situación planteada con respecto a la obsolescencia tecnológica y el versionamiento del sistema. (ver párrafos del 2.17 al 2.35). Para dar por acreditada esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública de la CGR, en un plazo de un mes posterior a la recepción de la propuesta técnica por parte de la Alcaldía, la certificación del acuerdo en el cual se resolvió sobre dicha propuesta.	Proceso	DISPOSICION	DFOE-LOC-IF-00006-2021
14-07-2022	DFOE-LOC-IF-00013-2022	INFORME DE AUDITORIA OPERATIVA SOBRE LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS DE LA RED VIAL CANTONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO	4.4	Ajustar, someter a conocimiento del Concejo Municipal e implementar el Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo 2021-2025, a fin de que este instrumento y los subsiguientes, incorpore los elementos normativos y de buenas prácticas señalados en este informe, al menos en lo siguiente: a) Según el inciso h) del artículo 4 y los incisos e) y p) del artículo 17 del Código Municipal, así como con la contribución al cumplimiento de las metas del ODS 11, la cuantificación, caracterización y la diversidad de necesidades en materia de infraestructura vial de las poblaciones que conforman el Cantón (ver párrafos del 2.3 al 2.39). b) Con fundamento en el inciso g) del artículo 5 del Reglamento n.° 40137-MOPT y buenas prácticas en la materia, los puntos críticos o sitios de alto riesgo de accidentes de tránsito en la red vial cantonal (ver párrafos del 2.29 al 2.39). c) Con base en el artículo 25 de la Ley n.° 8488 y el inciso m) del artículo 5 del Reglamento n.° 40137-MOPT, las zonas vulnerables y caminos de la red vial cantonal que son propensos a la ocurrencia de eventos de origen natural y de otras índoles (ver párrafos del 2.29 al 2.39). d) Conforme al inciso b) del artículo 11 del Reglamento n.° 40138-MOPT, los proyectos a ejecutar en la superficie de ruedo, aceras y puentes, con su respectivo costo de inversión, las fuentes de financiamiento, tanto de la Ley n.° 8114 como de otras fuentes utilizadas por la Municipalidad y las metas e indicadores de corto, mediano y largo plazo que permitan monitorear el avance de los proyectos a ejecutar (ver párrafos del 2.3 al 2.39). e) Vinculación en el PVQCD de los proyectos a ejecutar con los elementos a), b) y c) de esta disposición. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, deberá remitir a esta Contraloría General, a más tardar: ¿ Al 16 de diciembre de 2022, un oficio mediante el cual se remita el primer informe de avance del ajuste del Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo. ¿ Al 30 de junio de 2023, un oficio mediante el cual se remita el segundo informe de avance del ajuste del Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo. ¿ Al 31 de octubre de 2023, un oficio mediante el cual se haga constar que se ajustó y sometió a conocimiento del Concejo Municipal el Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo. ¿ Al 29 de marzo de 2024 un oficio mediante el cual se acredite el	Proceso	DISPOSICION	DFOE-LOC-IF-00013-2022
14-07-2022	DFOE-LOC-IF-00013-2022	INFORME DE AUDITORIA OPERATIVA SOBRE LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS DE LA RED VIAL CANTONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO	4.5	Resolver según sus competencias, sobre la propuesta de Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo que le presente la Administración Municipal (ver párrafos del 2.3 al 2.39). Para acreditar el cumplimiento de la disposición, se debe remitir a la Contraloría General de la República, a más tardar dos meses después de recibida la propuesta de la Alcaldía Municipal, copia del acuerdo adoptado por ese Concejo Municipal en relación con la propuesta de la Administración.	Proceso	DISPOSICION	DFOE-LOC-IF-00013-2022
14-07-2022	DFOE-LOC-IF-00013-2022	INFORME DE AUDITORIA OPERATIVA SOBRE LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS DE LA RED VIAL CANTONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO	4.6	Elaborar el inventario de las aceras de la red vial cantonal, el cual deberá contener una recopilación de las características físicas de las aceras existentes y su estado; asimismo deberá incluir la cuantificación de las aceras faltantes. Una vez que se cuente con el inventario, deberá ser considerado en el Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo, según la priorización de la inversión y la determinación de necesidades del Cantón (ver párrafos del 2.18 al 2.28). Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, deberá remitir a esta Contraloría General, a más tardar: ¿ Al 30 de noviembre de 2022, un oficio mediante el cual se remita el primer informe de avance de la elaboración del inventario solicitado. ¿ Al 30 de junio de 2023, un oficio mediante el cual se remita el segundo informe de avance de la elaboración del inventario solicitado. ¿ Al 15 de diciembre de 2023, un oficio mediante el cual se haga constar que se elaboró el inventario solicitado y que se consideró al menos de manera inicial en el Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo.	Proceso	DISPOSICION	DFOE-LOC-IF-00013-2022

14-09-2023	DFOE-LOC-IAD-00019-2023	INFORME DE AUDITORIA SOBRE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACION EN LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO	4.5	Elaborar, oficializar e implementar un plan de seguridad de la información alineado con las Políticas de Seguridad de la Información de la Municipalidad de Cartago que incluya, al menos (ver párrafos del 2.9 al 2.17): a. Objetivos. b. Medidas y controles a aplicar. c. Definición de indicadores para el monitoreo de controles de seguridad. d. Roles y responsables. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, deberá remitir a la Contraloría General, a más tardar el 31 de enero de 2024, un oficio en el que acredite la elaboración y oficialización del plan de seguridad. Asimismo, remitir dos informes sobre el avance en la implementación del plan de seguridad; el primero de ellos a más tardar el 28 de junio de 2024, y el segundo a más tardar el 31 de octubre de 2024.	Proceso	DISPOSICION	DFOE-LOC-IAD-00019-2023
14-09-2023	DFOE-LOC-IAD-00019-2023	INFORME DE AUDITORIA SOBRE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACION EN LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO	4.6	Disposición de acceso restringido	Proceso	DISPOSICION	DFOE-LOC-IAD-00019-2023
28-06-2024	DFOE-LOC-IAD-00010-2024	INFORME DE AUDITORIA SOBRE LA GESTION DE CONTRATACION PUBLICA EN LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO	4.4	Emitir, divulgar e implementar una directriz dirigida a todas las dependencias funcionales, para avanzar hacia un modelo de planificación estratégica de la gestión de compras de bienes, servicios y obras, mediante el cual se promuevan e implementen los siguientes ámbitos de acción: a) La planificación de las compras de bienes, obras y servicios, enfocada en el análisis de las necesidades y prioridades institucionales y articulada con la planeación de corto, mediano y largo plazo institucional. b) La planificación del aprovisionamiento de bienes, obras y servicios, orientada en el aprovechamiento de las economías de escala, y se consideren criterios tendientes al desarrollo social equitativo, la promoción económica de sectores vulnerables, el fomento de la innovación, la protección ambiental y aspectos culturales y de calidad. c) El compromiso, liderazgo y la cohesión entres las Unidades solicitantes de las adquisiciones de bienes, servicios y obras con la Proveeduría Municipal, para fortalecer la coordinación. d) La determinación de indicadores de medición del desempeño del proceso de adquisiciones que permita el análisis de las tendencias, los niveles de participación, la eficiencia y la economía en las compras y el cumplimiento de lo planificado. e) La elaboración de un cronograma de todas las contrataciones (por procedimientos ordinarios o de excepción), con roles y responsabilidades asignadas; y además incorpore controles para la verificación del cumplimiento de los plazos de las actividades/tareas de esos cronogramas. Para dar por acreditada esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública, lo siguiente: a) Al 17 de enero de 2025, un oficio en el cual conste la emisión y divulgación de la directriz a los funcionarios municipales en los términos solicitados. b) Al 18 de abril de 2025, un oficio donde conste el inicio de la implementación de los asuntos establecidos en dicha directriz. Ver párrafos 2.1 al 2.9.	Proceso	DISPOSICION	DFOE-LOC-IAD-00010-2024
28-06-2024	DFOE-LOC-IAD-00010-2024	INFORME DE AUDITORIA SOBRE LA GESTION DE CONTRATACION PUBLICA EN LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO	4.6	Girar las instrucciones a las dependencias municipales correspondientes para incluir los controles internos y el riesgo de corrupción del proceso de compras públicas como elementos dentro de la autoevaluación del control interno institucional y en el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), respectivamente, mediante el cual se logre identificar, analizar, implementar y dar seguimiento a los controles y los riesgos en la gestión del proceso de contratación (considerar los controles de la imagen n.°7 del párrafo 2.21 de este borrador de informe). Para dar por acreditada esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública, lo siguiente: a) Al 29 de noviembre de 2024, un oficio en el que haga constar que se giró la instrucción a las dependencias municipales correspondientes para que las autoevaluaciones de control interno a realizarse a partir del año 2025 incorporen el análisis de los riesgos de corrupción del proceso de compras públicas. b) Al 28 de febrero de 2025, un oficio en el que haga constar que se actualizó el SEVRI y se incorporó el riesgo de corrupción de todo el proceso o ciclo de compras públicas. c) Al 30 de junio de 2025, un oficio en el que haga constar el inicio de la implementación de las acciones de control identificadas, analizadas y evaluadas en la autoevaluación de control interno y en el SEVRI. Ver párrafos 2.21 al 2.29.	Proceso	DISPOSICION	DFOE-LOC-IAD-00010-2024
28-06-2024	DFOE-LOC-IAD-00010-2024	INFORME DE AUDITORIA SOBRE LA GESTION DE CONTRATACION PUBLICA EN LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO	4.7	Actualizar, divulgar e implementar el Manual de procedimientos de contratación pública de la Municipalidad de Cartago, conforme con la Ley General de Contratación Pública, Ley n.° 9986 y su reglamento, y según el proceso de digitalización de las compras en el SICOP. Además, de incorporar actividades de coordinación, control y supervisión en el proceso de adquisición de bienes, considerando al menos, la descripción de las actividades, los roles, funciones, plazos y que contenga al menos los siguientes aspectos: a) La implementación en todas las fases de la ejecución de un procedimiento, de un acto motivado que fundamente las decisiones administrativas. b) La supervisión a los funcionarios correspondientes, en el cumplimiento del marco normativo jurídico y técnico durante el desarrollo de un procedimiento de contratación pública. c) La determinación en cada procedimiento de contratación de las bandas de tolerancia de diferencias de precios, sobre máximos o mínimos que la administración estaría dispuesta a aceptar. d) En la evaluación de las ofertas, dejar constancia de un análisis comparativo de los datos de las empresas concursantes, de la fórmula o del cálculo y del puntaje obtenido de cada oferente. e) Acciones de control relacionados con la razonabilidad del precio, cumplimiento de los plazos y la calidad del bien. f) La construcción de modelos o guías estandarizados que apoyen las labores de las Unidades solicitantes de la Municipalidad, en las fases de la decisión inicial, la ejecución contractual y en la recepción del bien de un procedimiento de contratación pública. Para dar por acreditada esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública, lo siguiente: a) Al 20 de diciembre de 2024, un oficio en el cual conste la actualización y divulgación del Manual de procedimientos de contratación pública de la Municipalidad de Cartago en los términos solicitados. b) Al 31 de marzo de 2025, un oficio donde conste el inicio de la implementación de las actividades establecidas en dicho manual de procedimientos. Ver párrafos 2.11 al 2.19	Proceso	DISPOSICION	DFOE-LOC-IAD-00010-2024

Fuente. Sistema de consulta CGR. https://www.cgr.go.cr/02-consulta-seguimiento-mp.html

Una vez recopilados todos los indicadores, índices, disposiciones y recomendaciones que atender, derivados de distintos informes, mecanismos e instrumentos de evaluación y fiscalización de la CGR y otros entes, se consigna (integra) y actualiza en la siguiente figura el análisis de estado situación de la Institución al mes de agosto 2025, análisis contextual con retrospectiva y prospectiva evaluativa diagnosticado en cada sub eje del PEIM, con la finalidad de formular diferentes acciones y actividades (medidas) a incorporar en el Plan Anual Operativo PTA- PAO 2026 por parte de las diferentes responsables (instancias municipales).

Figura. Diagnóstico de situación municipal por eje estratégico del PEIM – Área de Planeamiento Estratégico – periodo 2025

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. Índice de percepción ciudadana ISC con evaluación en nivel regular del Servicio de seguridad cantonal = 49,51
6. Desactualización y poco avance en la implementación de políticas públicas.
7. Carencia de una estrategia integral de competitividad cantonal y reactivación económica.
8. Incremento de la inseguridad ciudadana en el cantón.
9. Necesidad de reforzamiento de planes de mejora anual (remediales) respecto a la calificación del ISC índice de satisfacción ciudadana.

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. Nivel % (porcentual) anual muy bajo de recuperación de residuos valorizables, respecto a la cantidad total recolectada.
4. Suspensión o interrupción de algunos servicios afectando su continuidad. Inexistentes planes de contingencia.
5. Inexistencia de planes de inversión plurianual (10% de inversión anual), planes maestros y/o planes de acción-inversión de mediano plazo en la mayoría de los servicios.
6. Plan GIRS desactualizado, sin plan de acción e inversión plurianual. (Ley N°8839 y reglamento).
7. Alta subejecución de recursos financieros anuales asignados a las inversiones en proyectos y obra pública (mínimo 10% anual - Art. 83 código municipal).
8. Servicio de Aseo de Vías en nivel intermedio (56,28%) en el IGSM -2025 CGR.
9. Necesidad de reforzamiento de planes de mejora anual (remediales) respecto a la calificación del ISC.

EJE 5: Eficiencia, transparencia y modernización institucional

1. Manual organizacional y funcionamiento desactualizado (incumplimiento Art. 130 Código Municipal)
2. Marco normativo interno desactualizado: reglamentos obsoletos, carencia de procedimientos (métodos) internos de trabajo no documentados y/o desactualizados acorde a los términos y marco técnico metodológico adoptado por la Institución. Sistema de gestión por procesos.
3. Inexistencia de reglamento anti mobbing (acoso) laboral y código de ética desactualizado.
4. Carencia de estudios de clima organizacional.
5. Plan PETIC con debilidades en plan de acción-inversión. Políticas, procedimientos, planes de contingencia y seguridad desactualizados. Incumplimiento de disposiciones informes CGR.
6. Procesos municipales detectados con mayor vulnerabilidad (riesgo) corrupción: Recursos Humanos y Proveeduría. Incumplimiento de disposiciones informes contratación pública-CGR.
7. Oportunidades de mejora en el plan de compras o adquisiciones institucionales. Procedimientos y criterios homologados en materia de Contratación Pública.
8. Inexistencia de plan de mantenimiento preventivo y/o correctivo de edificaciones municipales, instalaciones y de la flotilla vehicular.
9. Carencia de plataforma archivística digital.
10. Debilidades en mecanismos de comunicación y/o divulgación de proyectos, programas y actividades de cara a la ciudadanía.
11. Ausencia de sistema integrado (portafolio / banco) de inversiones de mediano plazo con costos (presupuestos) plurianuales proyectados.
12. Necesidad de reforzamiento de las políticas de actualización de costos y tarifas permanente (periódicas) para garantizar la sostenibilidad de todos los servicios (autosuficientes).
13. Débiles mecanismos de evaluación de procesos (indicadores de desempeño / rendimiento) y de la calidad de los servicios que recibe el ciudadano (satisfacción).
14. Carencia de política de depreciación y sustitución de maquinaria y equipo.
15. Débiles mecanismos de control interno, investigación y fiscalización en sitio de procesos y proyectos deficitarios en el año.
16. Niveles elevados de sub-ejecución presupuestaria anual. Marcadas brechas físicas versus financieras en los indicadores PAO.
17. Bajas calificaciones en las dimensiones Liderazgo y Cultura (21, 52%) y Competencias y equipos (57,76%), resultados ICG 2024-CGR.
18. Incumplimiento en el acatamiento de términos y plazos transitorios estipulados en la LMEP Ley marco de empleo público N°10159.

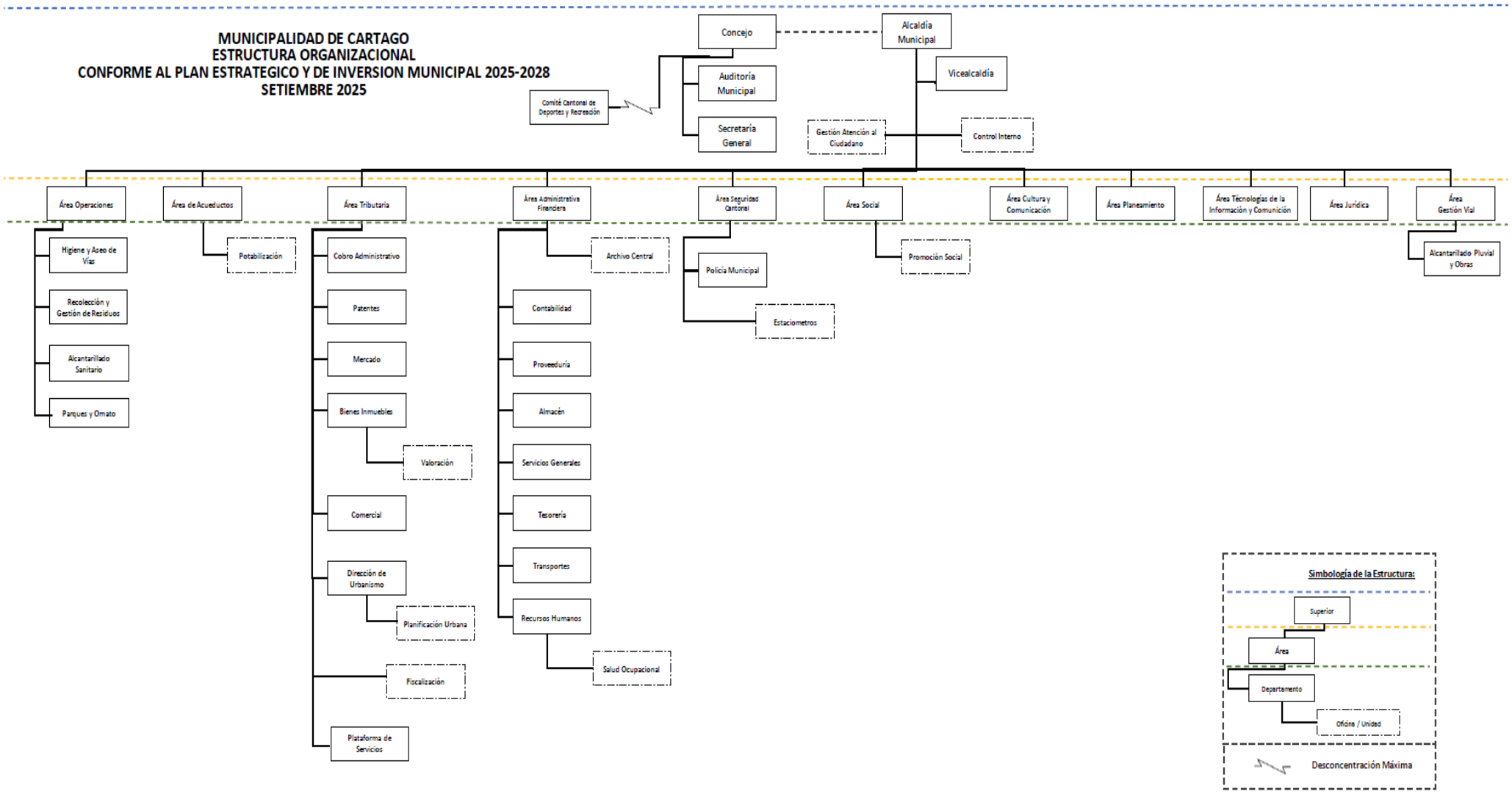
EJE 3: Territorio sostenible, ordenado, accesible, con infraestructuras resilientes

1. Estado actual de la condición de la red vial cantonal (cantidad de Km en condición de deterioro). Incumplimiento en procedimientos de verificación de la calidad de las obras viales.
2. Carencia de diagnóstico cantonal del estado actual de la condición de las aceras y alcantarillado pluvial (inventario / georeferenciación de infraestructuras). Incumplimiento disposiciones informes CGR (PVQCD).
3. Servicio de gestión vial (51,25 %) y alcantarillado pluvial (43,68%) en nivel básico acorde resultados IGSM-2025-CGR. Según el ISC índice de satisfacción ciudadana 2025 = 55,30% (gestión vial) y 66,82% alcantarillado pluvial.
4. Inexistencia de análisis de crecimiento urbano (población y sostenibilidad de los servicios ofrecidos). Relación oferta versus demanda.
5. Plan Regulador no cumple con el 100% de cobertura cantonal. No contempla el distrito de Corralillo y Programa de movilidad ciudadana desarticulado con plan urbano y plan de ordenamiento vial.
6. Alta subejecución de recursos financieros anuales asignados a la inversión en proyectos y obra pública.
7. Reglamentos desactualizados de los servicios y revisión de tasas.
8. Necesidad de reforzamiento de planes de mejora anual (remediales) respecto a la calificación del ISC índice de satisfacción ciudadana.

EJE 4: Servicios tributarios ágiles y eficaces

1. Incremento en el porcentaje (índice) de morosidad y pendiente de cobro - pago de tributos y servicios municipales.
2. Registros inexistentes (base de datos) de los trámites resueltos bajo la figura de silencio positivo.
2. Débiles políticas o estrategias de promoción al ciudadano para el cumplimiento de sus obligaciones (pago), canales disponibles de gestión de recaudación, gestión integral de cobro, arreglos de pago.
4. Riesgos de corrupción detectados en trámites de patentes y permisos de construcción. Incumplimiento de disposiciones informes CGR – Core Tributario / riesgos.
5. Debilidades en procesos de fiscalización e inspección, cierre de negocios, decomiso de mercancías, determinación de contribuyentes ocultos u omisos, identificación de morosos, etc.
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. Página web.
8. Incumplimiento de tiempos de respuesta y plazos en los trámites de resolución de licencias de construcción y usos de suelo = 18,27 días en promedio (por ley 10 días naturales). INFORME RANKING MUNICIPAL CFIA = Posición N°37 = 62,71.

III.3 Estructura organizacional periodo 2026



Fuente. Departamento de Recursos Humanos.

Marco técnico-legal que normaliza la gestión de la estructura organizacional en el sector municipal:

- **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 (jurisprudencia vinculante)**

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD&param6=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)…

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



Fortalezas: Capacidades, habilidades y logros institucionales. Se aplican las siguientes preguntas: ¿En qué destaca la organización? ¿Cuáles han sido los mayores logros? ¿Qué hace que la organización sea valiosa para los ciudadanos/usuarios?	**Oportunidades:** 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. ¿Cuáles son esas necesidades de primer orden que requieren los ciudadanos? ¿Bienes y/o servicios esenciales? Valor público
Aspiraciones: Ambiciones que tiene una organización. ¿Qué podemos realizar para lograrlo? ¿Qué aspiraciones tiene la organización para el futuro, cuál es su visión? ¿Cuál es la pasión de la organización? ¿Qué estrategias y acciones podrían apoyar las ambiciones futuras?	**Resultados:** Resultados tangibles y medibles que indican cuándo se han alcanzado los objetivos y las aspiraciones. ¿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?

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:

FORTALEZAS (F)	**OPORTUNIDADES (O):**
1. 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. **2. 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. **3. 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. **4. 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.	**1. 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. **2. 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. **3. 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. **4. 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.
ASPIRACIONES (A)	**RESULTADOS (R)**
1. 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. **2. 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. **3. 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. **4. 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.	**1. Indicadores de Satisfacción Ciudadana:** Medir la satisfacción de los ciudadanos con los servicios prestados a través de encuestas y otros mecanismos de retroalimentación. **2. 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. **3. 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. **4. 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. 5**. 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 **F**ortalezas, es posible efectuar una reflexión de aquellos aspectos que nos favorecen como institución, oportunidades y ventajas que nos distinguen de otras municipalidades.

El análisis de las **O**portunidades enmarca las principales líneas de crecimiento tanto a lo interno como a lo externo, como **el mejoramiento de la ejecución financiera 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 continua 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, intervención de puentes en condición deficitaria, construcción y reparación de aceras, 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 **A**spiraciones, se plasma el anhelo de construir un mejor municipio, con enfoque en un modelo de gestión para resultados en el desarrollo, para consolidar una institución eficiente y eficaz. **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 con ello, poder cumplir con los objetivos y productos de valor consignados en el PEIM 2025-2028 (Plan Estratégico y de Inversiones Municipales de mediano plazo)**. 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, con la finalidad de atender 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. La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (CLAD), puntualiza textualmente en su postulado 3. Contenido finalista de la gestión pública de calidad: *(..) Una gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Gobierno democrático, esto es, cuando se constituya en:*

a. Una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano; y,
b. Una gestión pública para resultados.

Por último, en el componente **R**esultados, se espera que el cantón obtenga y mejore sus resultados e indicadores socioeconómicos más relevantes analizados en el apartado III del presente documento, importantes para el cumplimiento del mandato de la ciudadanía derivado de un excelente servicio y por ende la rendición de cuentas de su accionar. Todos estos elementos de direccionamiento estratégico han sido incorporados en la misión, visión, principios y valores, productos y acciones concretas en el plan de acción del PEIM, en razón de promover una mayor racionalización del gasto, la comunicación periódica de resultados alcanzados, la transparencia y responsabilidad pública y la rendición de cuentas a la ciudadanía.

IV. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

IV.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".

IV.2 Principios y valores

Figura y tabla. Principios y valores



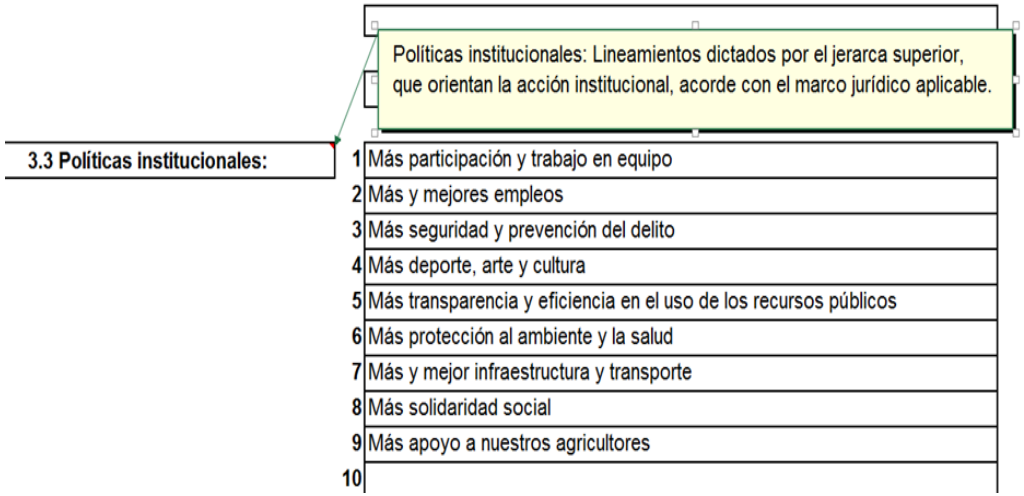
I. Servicio público	Vocación de servicio hacia los ciudadanos y la satisfacción de sus necesidades y expectativas, maximizando la generación de valor público y una efectiva gestión para resultados. Prestar los servicios de manera regular e ininterrumpida, previendo las medidas necesarias para evitar 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 *"Cuanto más elevado sea el cargo que ocupa un funcionario público, mayor es su responsabilidad para el cumplimiento de sus obligaciones"*
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

IV.3 Políticas y pilares

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



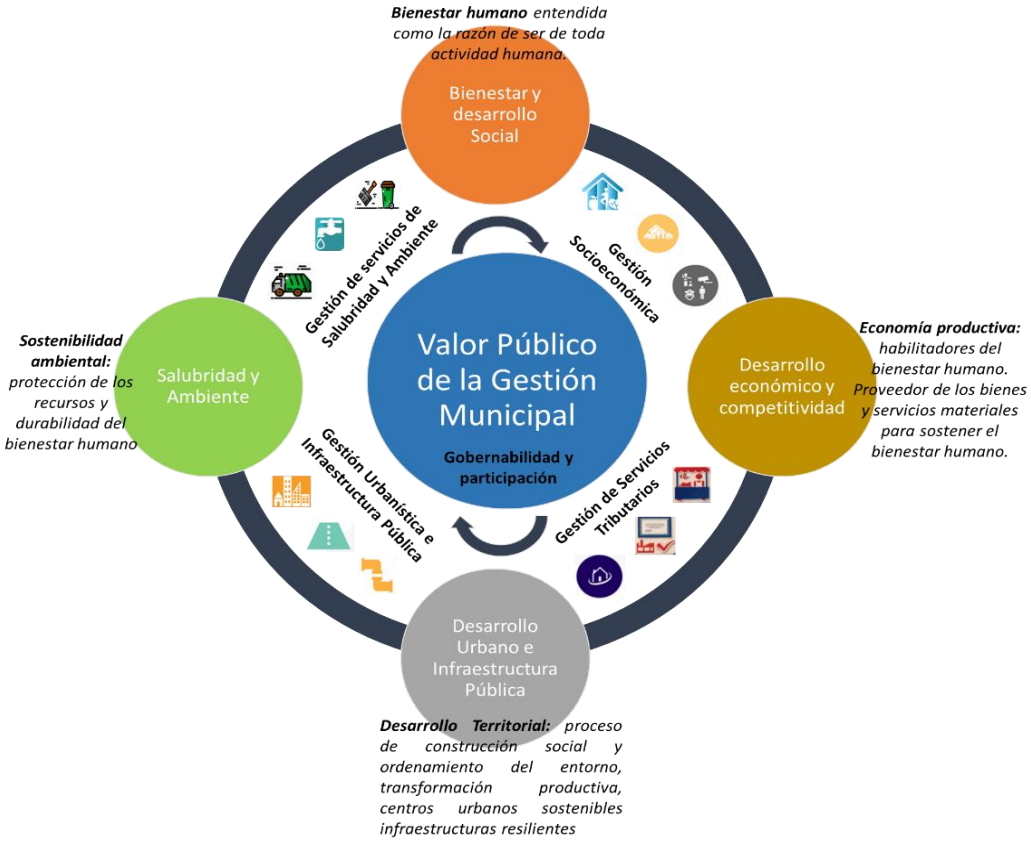


Fuente. Alcaldía Municipal – Programa de Gobierno 2024-2028

IV.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, trasparente, participativa y que fomente la ética y el uso responsable de los recursos públicos.

V. PRINCIPALES INDICADORES PRESUPUESTARIOS – DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS

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 2026.

PROGRAMA PRESUPUESTARIO	TOTAL
PROGRAMA I: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN GENERALES	8,518,574,462.21
PROGRAMA II: SERVICIOS COMUNALES	16,831,404,033.15
PROGRAMA III: INVERSIONES	5,481,664,195.98
TOTAL	30,831,642,691.34

EGRESOS POR PARTIDA GENERAL Y POR PROGRAMA

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		8,518,574,462.21	16,831,404,033.15	5,481,664,195.98	30,831,642,691.34
0	REMUNERACIONES	4,058,371,917.25	7,039,927,394.55	132,265,192.30	11,230,564,504.10
1	SERVICIOS	1,573,542,378.79	6,145,953,625.26	518,958,009.87	8,238,454,013.92
2	MATERIALES Y SUMINISTROS	132,700,000.00	1,500,909,326.78	30,715,350.00	1,664,324,676.78
3	INTERESES Y COMISIONES	0.00	314,245,149.04	63,105,318.47	377,350,467.51
5	BIENES DURADEROS	503,320,000.00	1,138,744,667.96	4,644,709,838.24	6,286,774,506.20
6	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	2,250,640,166.17	213,100,000.00	0.00	2,463,740,166.17
8	AMORTIZACIÓN	0.00	478,523,869.56	91,910,487.10	570,434,356.66

Programa I: Dirección y Administración Generales

Código	Clasificación de egresos	Asignación	%
I-01	Administración General	8,279,824,637.59	97.20%
I-02	Auditoría Interna	238,749,824.62	2.80%
Total programa I		**8,518,574,462.21**	**100.00%**

Programa II: Servicios comunales

Código	Servicios	Asignación	%
II-01	Acueductos e Hidrantes	5,068,920,282.24	30.12%
II-02	Alcantarillado Pluvial	216,917,220.64	1.29%
II-03	Alcantarillado Sanitario	1,057,853,689.59	6.28%
II-05	Educativos, Culturales y Deportivos	937,089,280.89	5.57%
II-06	Estacionamientos y terminales	743,152,962.33	4.42%
II-07	Gestión de Residuos Sólidos	2,651,987,029.98	15.76%
II-08	Gestión de Riesgo y Atención de Emergencias Cantonales	85,117,441.82	0.51%
II-09	Gestión y Control Urbano	900,918,921.18	5.35%
II-10	Limpieza de Vías y Sitios Públicos	701,345,098.42	4.17%
II-11	Mantenimiento de Aceras, Caminos y Calles	1,810,366,615.88	10.76%
II-12	Mantenimiento de Parques y Zonas Verdes	329,718,673.88	1.96%
II-13	Mercados, Plazas y Ferias	377,497,056.64	2.24%
II-14	Protección del Medio Ambiente	268,039,488.83	1.59%
II-15	Seguridad Vial	173,294,263.98	1.03%
II-16	Seguridad y Vigilancia Cantonal	903,769,384.26	5.37%
II-17	Servicios Sociales	605,416,622.56	3.60%
Total Programa II		**16,831,404,033.15**	**100.00%**

Programa III: Inversiones

Código	Proyectos	Asignación	%
III-01	**PROYECTOS DE GESTIÓN VIAL CANTONAL**	**2,576,743,618.81**	**47.01%**
III-01-01	Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal	1,025,239,007.74	18.70%
III-01-02	Conservación de la Red Vial Cantonal. Ley 8114 y 9329	1,551,504,611.07	28.30%
III-02	**PROYECTOS DE INVERSIÓN COMUNAL**	**2,904,920,577.17**	**52.99%**
III-02-01	Adiciones y Mejoras de Edificios u Obras Preexistentes	155,000,000.00	2.83%
III-02-02	Construcción y Mejoras de Acueductos del Cantón	950,715,350.00	17.34%
III-02-03	Construcción y Mejoras del Alcantarillado Sanitario del Cantón	1,429,731,990.20	26.08%
III-02-04	Mejoras y Acondicionamiento de Parques y Zonas Recreativas en los Distritos	369,473,236.97	6.74%
Total Programa III		**5,481,664,195.98**	**100.00%**

ESTRUCTURA DE GASTOS
SEGÚN CLASIFICACIÓN ECONÓMICA DEL GASTO

CLASIFICADOR ECONÓMICO DEL GASTO			PROGRAMA I: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN GENERAL	PROGRAMA II: SERVICIOS COMUNALES	PROGRAMA III: INVERSIONES	TOTALES
TOTALES POR EL CLASIFICADOR ECONOMICO DEL GASTO			8,518,574,462.21	16,831,404,033.15	5,481,664,195.98	30,831,642,691.34
1		GASTOS CORRIENTES	8,015,254,462.21	15,214,135,495.63	0.00	23,229,389,957.84
	1.1	GASTOS DE CONSUMO	5,761,314,296.04	14,682,390,346.59	0.00	20,443,704,642.63
	1.1.1	REMUNERACIONES	4,058,371,917.25	7,039,927,394.55	0.00	11,098,299,311.80
	1.1.1.1	Sueldos y salarios	3,464,737,281.54	5,950,678,569.60	0.00	9,415,415,851.14
	1.1.1.2	Contribuciones sociales	593,634,635.71	1,089,248,824.95	0.00	1,682,883,460.66
	1.1.2	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	1,702,942,378.79	7,642,462,952.04	0.00	9,345,405,330.83
	1.2	INTERESES	0.00	314,245,149.04	0.00	314,245,149.04
	1.2.1	INTERNOS	0.00	314,245,149.04	0.00	314,245,149.04
	1.3	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	2,253,940,166.17	217,500,000.00	0.00	2,471,440,166.17
	1.3.1	TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO	1,873,940,166.17	4,400,000.00	0.00	1,878,340,166.17
	1.3.2	TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PRIVADO	380,000,000.00	213,100,000.00	0.00	593,100,000.00
2		GASTOS DE CAPITAL	503,320,000.00	1,138,744,667.96	5,389,753,708.88	7,031,818,376.84
	2.1	FORMACIÓN DE CAPITAL	0.00	512,015,937.96	4,260,491,740.76	4,772,507,678.72
	2.1.1	EDIFICACIONES	0.00	0.00	155,000,000.00	155,000,000.00
	2.1.2	VÍAS DE COMUNICACIÓN	0.00	379,720,765.03	1,752,833,131.71	2,132,553,896.74
	2.1.4	INSTALACIONES	0.00	33,625,088.21	2,030,447,340.20	2,064,072,428.41
	2.1.5	OTRAS OBRAS	0.00	98,670,084.72	322,211,268.85	420,881,353.57
	2.2	ADQUISICIÓN DE ACTIVOS	503,320,000.00	626,728,730.00	1,129,261,968.12	2,259,310,698.12
	2.2.1	MAQUINARIA Y EQUIPO	105,395,000.00	452,728,730.00	779,261,968.12	1,337,385,698.12
	2.2.2	TERRENOS	0.00	0.00	350,000,000.00	350,000,000.00
	2.2.4	INTANGIBLES	397,925,000.00	174,000,000.00	0.00	571,925,000.00
3		TRANSACCIONES FINANCIERAS	0.00	478,523,869.56	91,910,487.10	570,434,356.66
	3.3	AMORTIZACIÓN	0.00	478,523,869.56	91,910,487.10	570,434,356.66
	3.3.1	AMORTIZACIÓN INTERNA	0.00	478,523,869.56	91,910,487.10	570,434,356.66

Fuente. Archivo Detalle de presupuesto 2025

VI. MATRICES PAO 2026 - ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

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