

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL

CANTÓN DE TARRAZÚ

2024 – 2028



Actualizada con la participación de:

Municipalidad de Tarrazú

Departamento de Planificación Municipal

Aprobado:

Oficio SCMT-592-2024. Acuerdo tomado por el Concejo Municipal de Tarrazú, en Sesión Ordinaria 016-2024, celebrada el catorce de agosto del dos mil veinticuatro.

Municipalidad de Tarrazú

Agosto 2024

Aportes en la elaboración de este Plan de Desarrollo Municipal:

Equipo de Gobierno

Sr. Fernando Portugués Parra, Alcalde Municipal

Sra. Margorie Castro Barrantes, Vicealcaldesa

Concejo Municipal de Tarrazú

Equipo Técnico Municipal

Licda. Johana Agüero Mora, Planificadora Municipal

Encargados y Encargadas de Departamento



TABLA DE CONTENIDOS

Capítulo 1. Introducción	8
1.1 Presentación	10
1.2 Marco jurídico institucional	11
1.3 Marco normativo	12
1.4 Planificación municipal	12
1.5 Naturaleza y metodología del Plan de Desarrollo Municipal	13
1.6 Formulación del Plan de Desarrollo Municipal	13
1.7 Requerimientos del PDM	14
Capítulo 2. Situación y prospectiva municipal	16
2.1 Presentación	16
2.1.1 Estructura organizacional	17
2.1.1.1 Funciones del Gobierno Local.....	17
2.1.1.2 Organigrama Municipalidad de Tarrazú	18
2.2 Diagnóstico institucional	19
2.1.1 Situación municipal actual y la prospectiva de desarrollo	19
2.1.1.1 Gestión financiera municipal.....	19
2.1.1.2 Gestión tributaria municipal	23
2.1.1.3 Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas	29
2.1.1.4 Gestión ambiental	31
2.1.1.5 Infraestructura vial	34
2.1.1.6 Política Social Municipal	36
2.1.1.7 Departamento de Gestión Cultural	39
2.2.2 Análisis Situacional de Impuestos y Servicios Municipales	41
Impuestos Municipales	41
Servicios cobrados	41
Servicios no cobrados	41



2.2.3 Diagnóstico de los impuestos y servicios municipales	42
2.2.4 Estado de la morosidad y gestión de cobros de los servicios prestados e impuestos municipales	49
2.2.4.1 Acciones generales para mejorar la recaudación municipal por estos servicios.....	50
2.2.5 Resumen de la morosidad y sus implicaciones	51
2.2.6 Ingresos previstos de los servicios municipales periodo 2024	53
2.2.7 Resultados de gestión presupuestaria del período 2023.....	54
2.2.8 Detalle de proyección de ingresos propios del período 2024 al 2028	55
2.2.9 Análisis de riesgos en departamentos gerenciales	57
2.2.10 Comisiones Municipales.....	61
2.2.11 Diagnóstico estratégico externo	62
2.2.12 Diagnóstico Estratégico Interno.....	68
Capítulo 3. Estrategia de desarrollo institucional.....	72
3.1 Presentación	72
3.2 Marco filosófico institucional.....	73
3.2.1 Nuestra Visión institucional.....	73
3.2.2 Nuestra Misión institucional	74
3.2.3 Nuestros principios y valores institucionales	75
Capítulo 4. Estrategia de Desarrollo Institucional	77
4.1 Objetivos	77
4.1.1. Objetivo General	77
4.1.2 Áreas Estratégicas	77
4.2. Políticas institucionales	78
4.3 Líneas de acción estratégicas.....	82



4.4.1 Matriz Desarrollo Institucional Municipal	83
4.4.2 Matriz Desarrollo Económico Sostenible.....	86
4.4.3 Matriz Desarrollo Sociocultural	88
4.4.4 Matriz Seguridad Humana.....	92
4.4.5 Matriz Educación	94
4.4.6 Matriz Servicios Públicos	95
4.4.7 Matriz Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial	98
4.4.8 Matriz Infraestructura y Tecnología.....	100
4.4.9 Matriz Gestión de Riesgo.....	102
<i>Capítulo 5. Implementación, seguimiento y evaluación.....</i>	<i>103</i>
5.1 Estructura operativa para implementar el PDM.....	103
5.2 Seguimiento y evaluación	104
5.3 Condiciones de éxito para la propuesta.....	106
5.4 Recomendaciones	107
Bibliografía	108



Abreviaturas-Glosario

CCCI	Consejo Cantonal de Coordinación Institucional
CM	Código Municipal
FODA	Factores internos Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
IFCMDC-UNED	Instituto de Formación y Capacitación Municipal de la UNED
IGM	Índice de Gestión Municipal
INDER	Instituto de Desarrollo Rural
Jerarquía A	Se caracteriza por ser caminos primarios que distribuyen tránsito entre zonas de producción industrial o comercial de mucha importancia; conectividad a centros urbanos, de educación y de salud como también entre rutas alternas y nacionales.
Jerarquía B	Son los caminos secundarios que dan conexión entre rutas primarias o conducen el tránsito hacia rutas terciarias.
Jerarquía C	contempla los caminos terciarios; su función principal es dar acceso a zonas urbanas poblacionales, son rutas cortas sin salida con conectividad limitada.
NICSP	Norma Internacional de Contabilidad del Sector Público
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PCDHL	Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PESTEL	Factores externos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Económicos y Legales
PMGIRS	Plan Municipal para la Gestión Integral de Residuos Sólidos del Cantón de Tarrazú
PMR	Plan de Mejora Regulatoria



POA	Plan Operativo Anual
PRONAE	Programa Nacional de Empleo
PRONAMYPE	Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social
RRHH	Recursos Humanos
SEVRI	Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales



Capítulo 1. Introducción

El presente “Plan de Desarrollo Municipal 2024-2028” (PDM) corresponde a una herramienta de planificación a mediano plazo, cuya finalidad es desarrollar estrategias encaminadas a orientar la gestión municipal de manera interinstitucional, concebido en una metodología de participación interna y alineado con “Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2021-2031” (PDHL) y con el Plan de Gobierno de la Alcaldía.

El PDM, contiene propuestas metodológicas que facilitan el proceso de planificación participativa del desarrollo humano local del cantón afín con las aspiraciones y demandas municipales. Asimismo, mediante estrategias y políticas permite establecer medidas correctivas, de mejora y prioridades para el desarrollo cantonal e institucional del periodo de gobierno actual, siendo base fundamental para la formulación de los Planes Operativos Anuales (POA) y presupuestos subsiguientes; así mismo se considera en este documento el Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales (SEVRI) de la Municipalidad de Tarrazú, con el objetivo de poder abarcar temas de riesgos identificados por cada departamento y que sean tomados en consideración para la toma de decisiones.

Se debe contemplar el artículo 11 de la Constitución Política, que indica que la Administración Pública estará sometida a procedimientos de evaluación de resultados y rendición de cuentas; además de considerar la directriz N°093-P, sobre Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), la cual establece en el artículo 1 *“Establézcase la Gestión para Resultados en el Desarrollo, en lo sucesivo GpRD, como 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 operen en mercados abiertos y a los entes públicos no estatales, para que apliquen dicho modelo”*.

Asimismo, se contempla como eje transversal los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 que abarca tres grandes dimensiones: Desarrollo Social, Desarrollo Ambiental y Desarrollo Económico, compuestas por 17 objetivos; de los



cuales se identifican los ODS que corresponden a las líneas de acción que se presentan permitiendo identificar la sostenibilidad en el tiempo en pro del crecimiento económico en el cantón de Tarrazú.

Este instrumento ha sido elaborado con la finalidad de lograr la visión de futuro que como institución se busca y apoyar las iniciativas locales, enmarcado en el contexto nacional que promueve la modernización municipal, la descentralización territorial, la autonomía municipal y la participación ciudadana impulsando el desarrollo de manera sostenible y equilibrada y ofreciendo el material necesario para la ejecución, seguimiento y evaluación.



1.1 Presentación

La formulación de este Plan de Desarrollo Municipal (PDM), se encuentra alineado con los postulados, objetivos y acciones, establecidas en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local (PDHL) y con el Plan de Gobierno 2024-2028.

La Municipalidad de Tarrazú, ejerce sus competencias de Gobierno y administración de los intereses y servicios cantonales, en la Jurisdicción Territorial del Cantón de Tarrazú, Provincia de San José, cuya cabecera es la Ciudad de San Marcos en donde tiene su sede el Gobierno Municipal, y está formado por los distritos de San Marcos, San Lorenzo y San Carlos. La correspondencia entre Cantón y Municipalidad nace del artículo 169 de la Constitución Política; constitucionalmente se establece que cuando mediante ley se cree un cantón, automáticamente nace su Municipalidad.

El presente instrumento nace de la necesidad de realizar las líneas y estrategias a seguir a futuro para lograr los objetivos propuestos, tomando en cuenta las necesidades que existen en las diferentes comunidades, y como podemos hacer para solventarlas, ya sea mediante ingresos propios o gestión externa.

Esperamos qué a mediano plazo, estas metas propuestas se enfoquen a logros, siempre para beneficio de los habitantes de nuestro querido cantón.



1.2 Marco jurídico institucional

En el Capítulo XII de la Constitución Política se establece que los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal, el cual es autónomo. En Costa Rica el régimen municipal es una modalidad de la descentralización territorial, según se desprende del párrafo primero del artículo 168 constitucional.

Se define, principalmente, en los artículos 169 y 170 de la Constitución Política que señalan, en lo que interesa, que la *"administración de los intereses y servicios locales estará a cargo del Gobierno Municipal formado por un cuerpo deliberante de elección popular y de un funcionario ejecutivo que designa la ley"* (hoy día alcalde Municipal); es un *"sistema corporativo que goza de autonomía y de recursos económicos propios (competencia presupuestaria)"*.

La Municipalidad está regulada por el Código Municipal Ley No. 7794 del 30 de abril de 1998, publicada en el Diario Oficial La Gaceta No.94 de 18 de mayo de 1998, contempla las disposiciones generales, organización municipal, hacienda, personal, etc., que regula el régimen Municipal Costarricense. La Municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad y capacidad jurídica plena para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines.

En materia presupuestaria el Código Municipal, en el artículo 92 señala que el presupuesto municipal deberá satisfacer el Plan Operativo Anual (POA), de la manera más objetiva, eficiente, razonable y consecuente; en el artículo 94, es obligatoriedad de los Consejos de Distrito presentar la lista de programas, proyectos, requerimiento de financiamiento y prioridades basados en el PDM.

El Reglamento al artículo 5 inciso b) de la Ley 8114 de Simplificación y Eficiencia Tributaria sobre la inversión pública en la red vial cantonal, establece, entre otras, que las Juntas Viales Cantonales formularán planes quinquenales y anuales de conservación y desarrollo vial, en concordancia con las políticas y directrices emitidas por el Consejo, el Ministerio de Obras Públicas y Transportes y los Planes Reguladores vigentes.



1.3 Marco normativo

La base jurídica que sustenta la responsabilidad de los Gobiernos Locales en materia de planificación municipal está contenida, entre otros:

- Constitución Política de la República,
- Código Municipal,
- Ley de Administración Financiera y Presupuesto Público,
- Ley de Planificación Nacional y su reglamento,
- Ley de Planificación Urbana,
- Ley de Construcciones,
- Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria (N°8114),
- Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local de la Contraloría General de la República,
- Normas Técnicas de Presupuesto Público,
- Ley Orgánica del Ambiente,
- Ley de Construcciones,
- Ley General de Transferencia de Competencias,
- Ley de Simplificación y Eficiencias Tributarias y su reglamento,
- Ley General de la Administración Pública,
- Ley Especial de Transferencia de Competencias y su reglamento.

1.4 Planificación municipal

- *Plan Operativo Anual*

Corresponde a un instrumento de corto plazo que busca la eficiencia y eficacia, articulado a los recursos financieros, humanos y tecnológicos. Se concreta la política de la entidad a través de la definición de objetivos, metas y acciones que se deberán ejecutar durante el período.



→ *Plan de Desarrollo Municipal*

Instrumento de planificación de mediano plazo del desarrollo urbano, económico, social, cultural y ambiental de los cantones.

→ *Plan de Desarrollo Humano Local*

Es una propuesta de planificación participativa e integral que orienta las acciones a largo plazo, con un horizonte de 10 años, animada por los principios del Desarrollo Humano.

1.5 Naturaleza y metodología del Plan de Desarrollo Municipal

Artículo 13 del Código Municipal inciso l:

- l) Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Anual Operativo que elabore la persona titular de la alcaldía, con base en su programa de gobierno e incorporando en él la diversidad de necesidades e intereses de la población para promover la igualdad y la equidad de género.
- Estos planes constituyen la base del proceso presupuestario de las municipalidades.(*). Reformado el inciso l) por la Ley n.º 8679 del 12 de noviembre de 2008, publicada en La Gaceta n.º233 de 02 de diciembre de 2008. Corrida la numeración de este inciso -pasó del antiguo inciso k) al inciso l) actual- por la Ley n.º 8822 del 29 de abril de 2010, publicada en La Gaceta n.º110 de 08 de junio de 2010.

La metodología para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal se basa en:

- Investigación cualitativa, proceso diagnóstico,
- Proceso de indagación en los diferentes departamentos,
- Producción colectiva y participativa de actores municipales.

1.6 Formulación del Plan de Desarrollo Municipal

Se identifica que *“el propósito de la elaboración del plan estratégico es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales, este*



debe ser sistémico, enfocarse en el futuro, crear calor, ser participativo, tener continuidad, ser implementado, ser monitoreado.” (Chiavenato, 2016, p.37-38).

El PDM es actualizado en el año 2024 por el Departamento de Planificación Institucional, se desarrolló con información del PDHL 2022-2031 y la vinculación con el Plan de Gobierno 2024-2028.

Para su desarrollo se realizó indagación cualitativa tomando como referencia el PDHL 2021-2031, el Plan de Gobierno 2024-2028, así como en documentos informativos que posee la Municipalidad; por otro lado, se realizaron encuestas a los diferentes departamentos municipales con el objetivo de obtener información relevante sobre su quehacer y sesiones de trabajo con los encargados de departamento.

Es importante considerar que se utiliza la herramienta SEVRI creada por la Comisión con el objetivo de identificar y accionar en los riesgos con mayor urgencia de tratar para cada departamento.

1.7 Requerimientos del PDM

- Precisión y delimitación de actividades, funciones y responsabilidades de los colaboradores (as) de la institución respecto de la ejecución de labores.
- La evaluación y seguimiento del PDM, el involucramiento en un proceso de aprendizaje permanente, la rendición de cuentas.
- Fortalecimiento del capital humano y social en la institución y la comunidad.
- Adecuada gestión de recursos para el impulso de iniciativas de desarrollo local por parte de la municipalidad.
- Generación de espacios y oportunidades para impulsar alianzas público – privadas en el cantón.
- Incrementar los recursos mediante una eficiente recaudación.
- Actualización anual de tasas de los diferentes servicios incorporando un sistema de contabilidad de costos para lograr efectividad.



→ Gestionar e implementar estructuras de cooperación técnica y de financiamiento para la municipalidad, estatal y privado, nacional o internacional.



Capítulo 2. Situación y prospectiva municipal

2.1 Presentación

El proceso de elaboración del presente PDM pretende contribuir al mejoramiento de la planificación estratégica, participación y fortalecimiento organizacional como factores relacionados para la elaboración, aplicación y seguimiento de las acciones propuestas.

Según Chiavenato (2017) *"la planeación estratégica corresponde al proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa, y su producto básico es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva"*. (p.41)

Es por esto, que se debe definir y conocer el marco filosófico institucional que orientará el accionar en el próximo quinquenio, así como las acciones estratégicas correspondientes a las actividades de trabajo de la Municipalidad en pro del desarrollo del cantón.

Asimismo, con el aporte de la participación de los actores municipales, políticos y administrativos, se logra realizar un análisis estratégico para la formulación del PDM, tomando en consideración el trabajo realizado por los mismos en el desarrollo del PDHL 2021-2031 y en la Herramienta SEVRI; los cuales corresponden a las principales fuentes de información para la elaboración del presente plan.

Según lo anterior es que se realizó un ejercicio sistemático y participativo de introspección que permitió describir y analizar la realidad institucional actual lo que crea condiciones adecuadas para propiciar el cambio y asumir las transformaciones con eficiencia, transparencia y credibilidad.



Mediante los puntos expuestos es que se considera que se logra un proceso de planificación estratégica que contempla la participación municipal, se avanza a una mejora continua organizacional, optimizando capacidades y articulación municipal.

Respecto al análisis externo de la Municipalidad se aplica un análisis PESTEL, el cuál se encarga de analizar todo el entorno externo a la institución; mientras que en lo que respecta al análisis interno se desarrolla un FODA para así poder obtener debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que brinden una ruta a seguir para el accionar municipal.

2.1.1 Estructura organizacional

Esta corresponde a la jerarquía de la organización y a las líneas que conectan los cuadros del organigrama en relación con la comunicación interna (Chiavenato, 2017, p 50)

2.1.1.1 Funciones del Gobierno Local

- Dictar Reglamentos autónomos de organización y de servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico,
- Acordar sus presupuestos y ejecutarlos,
- Administrar y prestar los servicios públicos municipales,
- Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales,
- Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones,
- Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta ley y su reglamento



2.2 Diagnóstico institucional

Para la elaboración del PDM, se requiere un análisis previo en cuanto a temas referentes al Cantón y a la Municipalidad. Primeramente, un diagnóstico municipal donde se analiza cada área entre ellas, Gestión Financiera, Gestión Tributaria, Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas, Gestión Ambiental, Infraestructura Vial y Política Social Municipal.

Así mismo, se indaga en el análisis situacional y un diagnóstico de impuestos y servicios municipales, el estado de la morosidad y gestión de cobros de los servicios prestados e impuestos municipales, un resumen de la morosidad y sus implicaciones, se analizan los ingresos previstos de los servicios municipales, los resultados de gestión presupuestaria del periodo 2023, el detalle de proyección de ingresos propios del periodo 2024 al 2028 y el diagnóstico estratégico externo e interno.

2.1.1 Situación municipal actual y la prospectiva de desarrollo

Es de suma importancia conocer y analizar la situación en la que se encuentra actualmente la Municipalidad, así como implementar técnicas prospectivas que contribuyan a la formulación de hipótesis para entender el desarrollo futuro de las decisiones que se tomen hoy.

2.1.1.1 Gestión financiera municipal

La perspectiva económica de la Municipalidad está directamente vinculada con las actividades generadoras de ingresos de los contribuyentes, dentro de principales debilidades se encuentra el hecho de depender en un porcentaje muy alto de un solo producto, el cultivo del café, aunque el producto en sí ha evolucionado en la industrialización y mercadeo que le está dando sostenibilidad a la actividad, el valor agregado no se está viendo reflejado en los ingresos municipales.



Otro tema que representa una debilidad es la dependencia tan alta de recursos transferidos por el gobierno central, lo que compromete la sana administración financiera del municipio en términos de la Contraloría un municipio debería generar al menos un 80% de ingresos propios y con los nuevos recursos de la ley 9329 la relación de ingresos propios contra los totales llega apenas al 40%.

Como reto y desafío está el aumentar los ingresos municipales sin aumentar la carga impositiva, cobrando a los omisos y tasando correctamente a los contribuyentes, además de explorar otros ingresos.

El correcto cobro de los tributos y servicios redunda en una mejora en la prestación de servicios por lo que dará una mejor calidad de vida a los habitantes del cantón

El área financiera – tributaria cuenta con sus manuales de procedimientos y aplica la normativa contable NICSP en donde como objetivo se establece poder adoptar los cambios que se vayan dando a través del tiempo en referencia a la normativa contable internacional.

Principales resultados:

- Los resultados de liquidación al cierre del período 2023 dio como resultado un superávit de ¢93.966.626,84
- El monto de los contribuyentes que no están al día al 2023 es de ¢549.467.584
- Al año 2023 los saldos morosos en eventual riesgo de prescripción son de ¢218.667.771,28
- La información de la Municipalidad es administrada por el Sistema PLAN, el cuál se inicia a trabajar en el 2024.

Respecto a los riesgos identificados en el SEVRI que deben ser atendidos con prioridad en el área, se mencionan los siguientes,



Tabla 1. Riesgos de la gestión financiera municipal según departamento, nivel de exposición y las medidas de atención

Departamento	Nivel de exposición	Riesgo	Medidas de atención propuestas
Contabilidad	MEDIO	Atrasos en la información financiera-contable	Reorganizar cargas de trabajo, mejorar la planificación de procesos
Contabilidad	MEDIO	No cumplimiento de los requerimientos exhaustivos del ente rector por la aplicación arbitraria	Análisis exhaustivo en tiempo con los requerimientos solicitados
Contabilidad	ALTO	Reproceso de información	Mejorar el módulo de contabilidad en el sistema
Presupuesto	MEDIO	Inadecuada planificación y proyección en la elaboración del presupuesto anual	Que exista una buena planificación a costo y mediano plazo por parte de cada departamento, para que el presupuesto salga nítido y se trabaje sin estar realizando cambios lo que permite el logro de los objetivos y metas de cada departamento
Presupuesto	MEDIO	Aumento en los gastos operativos de las	Revisar los estudios tarifarios y evaluarlos para hacer un análisis de lo que se debe hacer



		dependencias	y tener las bases para hacerlo
Presupuesto	MEDIO	Pérdida de valores institucionales	Que se den charlas motivacionales a todo el personal
Presupuesto	MEDIO	Mala formulación de proyectos relacionados a la parte presupuestaria	Buena formulación de los proyectos desde que se inicia
Presupuesto	MEDIO	Recortes presupuestarios	Estar anuente, controlando y con la capacidad de atender el contexto nacional e internacional
Presupuesto	ALTO	Que se imprueben los documentos presupuestarios	Mayor capacitación, reunión con el ente contralor para ver temas técnicos y así mejorar absorbiendo lecciones aprendidas por otros municipios
Tesorería	ALTO	Bajos ingresos	Coordinar con cobros para que se den las gestiones correspondientes respecto a la morosidad
Tesorería	MEDIO	Aumento en los gastos operativos de las dependencias municipales	Mayor y mejor planificación por parte de los departamentos, priorización y comunicación



Tesorería	MEDIO	Estacionalidad de fondos	Negociación con entidades financieras para obtener mejores productos
-----------	-------	--------------------------	--

Nota. Elaboración propia, con datos de Herramienta SEVRI Municipalidad de Tarrazú (2024)

En la tabla 1 se expresan los riesgos que requieren una pronta atención en el área de gestión financiera municipal, dicha área incluye los departamentos de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería; los mismos deben ser considerados en el PDM con el objetivo de crear líneas de acción sobre los requerimientos que posee el departamento a nivel alto y medio identificados en el SEVRI.

2.1.1.2 Gestión tributaria municipal

El propósito de este análisis es determinar aspectos relevantes sobre la Administración Tributaria de la Municipalidad de Tarrazú, y con ello, una vez identificadas las debilidades, tratar de mejorar mediante proyecciones a cinco años plazo y llevar a cabo estrategias que nos permitan mejorar la recaudación de ingresos. Es por esta razón que se propone el siguiente plan de acción,

Tabla 2. Plan de acción propuesto

Actividades	Debilidades	Propósito de Mejora (4 años Plazo)	Actividades a realizar	Responsable
	Morosidad	Bajar el pendiente de cobro de patentes con la colaboración del Gestor de Cobro.	Entrega de Notificaciones, Procedimientos de cierres de negocios, seguimiento a arreglos de pago, visitas a locales,	Administradora Tributaria, Asistente y Encargado de Cobros



			determinando cierres de negocios a tiempo, campañas de pago, actualización y depuración del sistema, bloqueo de cartera de contribuyentes morosos, envío de correos electrónicos y mensajes, entre otros.	
Patentes	Ventas Ambulantes	Contar con personal necesario para el control de ventas ambulantes, realizar decomisos, prevenciones, etc. (diariamente)	Fiscalización durante todos los días de la semana	Inspector y Fiscalizador
	Procedimiento bloqueo de patentes inactivas	Fiscalizar patentes activas sin uso	Determinar lo antes posibles, negocios que no retiran sus patentes y que no siguen operando para proceder a la	Administradora Tributaria y Asistente



			inactivación, para que no sigan generando más pendiente	
Estudio de costos de Servicios	Tarifas desajustadas	Proceder todos los años a realizar los respectivos ajustes a las tarifas de los diferentes servicios. (octubre-noviembre)	Realizar los estudios de costos respectivos de los diferentes servicios, tramitar la aprobación y publicación en el diario Oficial	Administración Tributaria, Alcaldesa y Concejo Municipal
Bienes Inmuebles	Morosidad	Realizar campañas de cobro periódicas de Bienes Inmuebles. (Segundas semanas de febrero, mayo, agosto, noviembre)	Notificaciones de Cobro, visitas, campañas de pago por T.V., Cobro Judicial, visitas, etc	Administradora Tributaria y Encargado de cobros
	Falta de Recurso Humano para finalizar Dibujo, realizar valoraciones y	Contar con los recursos necesarios constantemente para recibir declaraciones,	Realizar campañas de sensibilización de contribuyentes para mejorar continuamente el	Departamento de Catastro



	hacer campañas de declaración de Bienes	actualizarlas, contar y finalizar con la construcción del dibujo. (Todos los años)	catastro de la Municipalidad	
	Avalúos	Mejorar la generación de ingresos en los próximos años	<p>*Determinar contribuyentes para avalúos.</p> <p>*Notificar sobre el inicio del proceso.</p> <p>*Se procede a hacer el avalúo y todos los trámites correspondientes para reflejarlos en el sistema.</p> <p>*Se genera el incremento del Ingreso.</p>	Perito Evaluador
	Encargado de Cobro	Contar con los procedimientos legales mínimos para proceder al cobro tanto administrativo como judicial	Notificaciones de cobro periódicas a contribuyentes morosos	Administradora Tributaria y Encargado de cobro



Gestión de Cobro	Encargado de Cobro	Bajar la morosidad en un lapso de 5 años, pretendiendo bajarla un 1% anual	<p>*Visitas a contribuyentes y negocios con morosidad.</p> <p>*Llamadas telefónicas a contribuyentes morosos.</p> <p>*Arreglos de pago</p>	Administradora Tributaria y Encargado de cobro
	Actualización constante de base de datos del contribuyente	Contar con una base de datos constantemente actualizada ubicación de las personas, realizando campañas de sensibilización al respecto. (Constantemente)	<p>*Crear reglamentos y procedimientos que permitan mejorar la recaudación.</p> <p>*Cobro judicial.</p> <p>*Actualizar bases de datos de contribuyentes constantemente</p>	Administración Tributaria Caja Departamento de Catastro



<p>Parquímetros</p>	<p>Ordenamiento Vial de San Marcos centro</p>	<p>Mantener y mejorar el proyecto de ordenamiento vial del centro de San Marcos de Tarrazú</p>	<p>*Mantener el señalamiento vial por parquímetros en el centro de San Marcos.</p> <p>*Colaborar con el proyecto de Videovigilancia del cantón de Tarrazú.</p> <p>*Mejora continua de accesibilidad de la ley 7600 para personas con discapacidad en el cantón de Tarrazú.</p>	<p>Administración Tributaria y Parquímetros</p>
<p>Servicios (Limpieza de vías, Recolección de Basura, Mantenimiento de Parques, Cementerio)</p>	<p>Actualización de los estudios tarifarios</p>	<p>Proceder todos los años a realizar los respectivos ajustes a las tarifas de los diferentes servicios. (octubre-noviembre)</p>	<p>Realizar los estudios de costos respectivos de los diferentes servicios, tramitar la aprobación y publicación en el diario Oficial</p>	<p>Administradora Tributaria y Encargados de Servicios</p>

Nota. Datos proporcionados por la Oficina de Administración Tributaria (2024)

Respecto a los riesgos identificados en el SEVRI para el área de Gestión Tributaria Municipal se abarcan los siguientes según su nivel:

→ Nivel alto



- Bajos ingresos, proponiendo un mejor cobro administrativo y judicial,
- Que el equipo de transporte no esté en buen estado, con la propuesta de contar con el presupuesto y llevar control del estado del vehículo.

→ *Nivel medio*

- Aprovechamiento limitado de la información generada a partir de las bases de datos y registros, con la medida propuesta de aprovechar la información adecuadamente en los diferentes medios, así como cuando llega el contribuyente,
- Aumento en los gastos operativos de las dependencias municipales vrs el cálculo de ingreso que se esperaba por concepto de cobro de impuesto, proponiendo medir los ingresos mensualmente para poder acceder a los gastos,
- Existen negocios que inician actividad sin contar con la licencia municipal debidamente autorizada, proponiendo realizar inspecciones constantes,
- Falla en el sistema de información, con la medida de ir actualizando o adquiriendo nuevas tecnologías,
- Pérdida de valores institucionales, proponiendo analizar los valores y atender aquellos que se han dejado de lado,
- Insatisfacción del cliente, con la medida de realizar evaluaciones de calidad de servicios.

Los anteriores corresponden a los riesgos de nivel alto y medio, los mismos en la herramienta SEVRI poseen las líneas de acción a seguir para ser solventados.

2.1.1.3 Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas

En el año 2022 se contrata a una persona encargada del departamento de Planificación, la cual tiene como propósito desarrollar y actualizar planes propuestos, así como apoyar en los procesos estratégicos que sean requeridos.

A continuación, se presenta una lista de los procesos estratégicos que se desarrollan actualmente:

→ *Instrumentos de planificación:*

- Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2021-2031
- Plan de Desarrollo Municipal
- Plan Operativo Anual
- Plan de Gestión de Residuos Sólidos
- Plan de Mejora Regulatoria
- Programa de Gestión Ambiental Institucional
- Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales

Con el pasar de los años el departamento de Planificación se ha encargado de apoyar los procesos de las comisiones municipales en los que se ha solicitado colaboración, además se ha velado por la incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el quehacer municipal, actualmente se impulsa una estrategia de divulgación. Se propone que los procesos de control y seguimiento, así como rendición de cuentas, se realicen con periodicidad.

En la elaboración del SEVRI se identificaron una serie de riesgos que es importante considerar:

Tabla 3. *Riesgos identificados en el SEVRI para el departamento de Planificación*

Nivel	Riesgo	Medidas propuestas
MEDIO	Falta de continuidad en los procesos de planificación (evaluación, control y seguimiento)	Crear los procesos de evaluación, control y seguimiento a todos los planes, programas y proyectos
MEDIO	Falta de compromiso por parte de algunos departamentos en la elaboración de material de planeación importante	Incentivar a los encargados de departamento en colaborar con lo solicitado desde el departamento de planificación

Nota. Elaboración propia, con datos de Herramienta SEVRI Municipalidad de Tarrazú (2024)



Según la tabla 3 se evidencia que uno de los mayores riesgos existentes es la falta de evaluación y control en las herramientas existentes, es por lo que desde el departamento se trabaja para implementarlo en cada proceso y que pueda ser aplicable según el tiempo establecido para cada plan, programa o proyecto creado a nivel municipal.

2.1.1.4 Gestión ambiental

Desde el departamento de Gestión Ambiental se trabajan varias líneas de acción, como lo son;

- Se cuenta con el Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos, en concordancia con el Departamento de Planificación,
- Con respecto a los servicios de recolección, depósito y tratamiento de residuos, cada año se realiza un estudio de tarifas para así verificar la rentabilidad del servicio de aseo de vías y sitios públicos y el de parques y obras de ornato, estos no están siendo sostenibles, ya que sus tarifas están desactualizadas.

Tabla 4. Plan de acción propuesto para el departamento de Gestión Ambiental

Actividades	Debilidades	Propósito de Mejora (5 años Plazo)	Actividades a realizar	Responsable
Servicios	Operatividad funcional del Centro de Acopio de Residuos Reutilizables	-Buscar soluciones a corto plazo para la administrar y operativizar de manera eficiente el Centro de Acopio de Residuos Reutilizables	Realizar un plan estructural de mejora que garantice la operatividad funcional del Centro de Acopio	Gestor Ambiental



(Limpieza de vías, Recolección de Basura, Mantenimiento de Parques, Cementerio)	Disposición final responsable de los residuos no valorizables	Contar con un sistema responsable a corto plazo, de la disposición final de residuos no valorizables, debido a que actualmente se cuenta con un vertedero municipal en proceso de cierre	<p>-Contar a corto plazo (2023) con el estudio técnico de recomendación factible para la disposición final de residuos no valorizables.</p> <p>-Contar con el equipo, bienes y recursos necesarios para el proceso de traslado y disposición final de los residuos.</p> <p>-Al año 2024, se debe de iniciar con el proceso responsable de la disposición final de los residuos</p>	Gestor Ambiental, Alcaldía Municipal y Concejo Municipal
	Término de Vida útil del Cementerio Municipal	Ir trabajando en la búsqueda de un terreno anexo para el Cementerio Municipal de Tarrazú	<p>-Estudios de factibilidad de adquisición de terrenos anexos al cementerio municipal.</p> <p>-Buscar los recursos necesarios para contar con esta necesidad</p>	Gestor Ambiental, Alcaldía Municipal y Concejo Municipal

Nota. Datos proporcionados por el departamento de Gestión Ambiental (2024)



Es importante considerar los riesgos que se identificaron en el SEVRI, donde se identificaron los siguientes riesgos:

→ *Nivel alto*

- Acumulación de basura, se propone enfocarse en la educación ambiental para hacer la diferenciación y generar más residuos valorizables y menor porcentaje de ordinario,
- Emisiones ambientales, se propone eliminar el vertedero,
- Que el servicio no se preste en el plazo previsto, como medida propuesta el aumento de flotilla,
- Limpieza de vías, se propone asignar mayor presupuesto,
- Desarrollo de infraestructura y asentamientos humanos en áreas vulnerables a amenazas naturales, se propone como medida identificar los asentamientos vulnerables,
- Reproducción de roedores, se propone generar un control de plagas adecuado,
- Disminución de espacios o nichos, como medida se registra un cambio de reglamento y un estudio de factibilidad para la compra de terreno.

→ *Nivel Medio*

- Información escasa o no confiable sobre asuntos de denuncia ambiental, podría aumentar el número de inconformidades, se propone realizar capacitaciones,
- Caída de puentes, derrumbes, inundaciones, terremotos, tormentas eléctricas, vendadales; se propone crear un inventario del estado de puentes en el cantón, en los cuáles se ve involucrado el camión recolector,
- Deforestación; como medida propuesta se encuentra crear un plan de zonificación, identificación de mapas, uso de la herramienta QGIS,
- No hay lugar donde almacenar adecuadamente insumos y suministros, se propone la construcción de una bodega,
- Conocimiento insuficiente sobre los servicios que presta la institución, se propone realizar un taller de divulgación de información sobre los servicios y demás,



- Parques, se propone el uso eficiente de los recursos existentes,
- Caminos y calles, como medida propuesta se espera presupuestar para atender las necesidades,
- Desbordamiento de caños, se propone la identificación de posibles amenazas.

Los riesgos identificados, son a nivel general, en el proceso de evaluación deben considerarse más a fondo el tema de parques y caminos y calles; ya que son de suma importancia para el quehacer municipal.

2.1.1.5 Infraestructura vial

El departamento de Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Tarrazú tiene como objetivo velar por el correcto diseño y presupuestación de las obras grises y viales relacionadas con la gestión vial y sus planos respectivos, así como la realización de inspecciones y girar los criterios técnicos pertinentes para la resolución de conflictos de aguas y derechos de vía.

Según lo anterior y en concordancia con el PDHL el departamento trabaja arduamente en mejorar la seguridad vial de transeúntes y conductores, incrementar y corregir el acceso a mercados para la compra y venta de bienes y servicios, velar por el acceso y disfrute a espacios de reunión, deporte y recreación, mejorando las condiciones de espacios físicos para la niñez y adolescencia, se han conseguido condiciones de accesibilidad en edificios, zonas públicas y transporte público para las personas con alguna discapacidad y se ha logrado el acceso a una vivienda digna y segura para todas las personas del cantón.

Por otro lado, es importante conocer el estado de la red vial cantonal de Tarrazú,



Tabla 5. Estado de la Red Vial Cantonal

Superficie	Estado					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Asfalto	14.374	46.66	21.713	0.43	3.599	86.776
Lastre	0.097	32.062	95.763	42.723	17.154	187.799
Concreto	0.467	1.659	4.911	0.276	0.247	7.56
Tierra		0.019	2.597	3.925	8.191	14.732
Tratamiento		4.214		0.062		4.276
Total	14.938	84.614	124.984	47.416	29.191	301.143

Nota. Inventario Vial 2023 (2024)

Para la UTGV, se identificaron lo siguientes riesgos, según nivel de atención, en el SEVRI;

→ *Nivel alto*

- Insuficientes recursos para el mantenimiento de la red vial aportados por la administración, que dificulta impactar con mayor incidencia en el cantón; la medida propuesta es inyectar presupuesto para realizar mejoras en caminos públicos que no tienen código.

→ *Nivel medio*

- Falta de recursos para cumplir el Plan Vial Quinquenal; se propone que en caso de no haber presupuesto se deben coordinar mejor los proyectos,

Se debe considerar que los riesgos deben ser tomados en cuenta por el departamento, ya que, en caso de necesitar presupuesto ante las medidas propuestas, este debe ser incorporadas en el POA institucional.



2.1.1.6 Política Social Municipal

→ *Oficina de Equidad y Género*

Desde la Oficina de Equidad y Género, como explica la persona encargada del departamento (2024) se trabaja en conjunto con diversos programas y proyectos, además de brindar el servicio psicológico para la población del Cantón de Tarrazú que lo requiera.

→ *Programas o proyectos que se impulsan por medio del departamento de Equidad y Género:*

- Empléate,
- Programa Nacional de Empleo (PRONAE),
- Trámite de solicitud de Certificación de Discapacidad,
- CAI, Espacio Seguro,
- CAI, Cecudi

Una vez realizado un análisis interno al departamento se evidencian una serie de debilidades aunados a retos que es importante mencionar como:

- Falta de privacidad en el espacio físico asignado como oficina; por tanto, se considera importante conseguir una oficina que cumpla con las condiciones requeridas en temas de privacidad requerida para la atención de pacientes en consulta psicológica,
- Respecto a la Plataforma de SINIRUBE (el cuál es un proyecto del Ministerio de Trabajo), se requiere de disponibilidad de tiempo para el llenado de las tablas que solicitan (Tabla de Beneficiarios y Tabla de Detalle de Pago), además de que las mismas son realmente complejas y deben ser entregadas una vez al mes,
- Se requiere aumentar la capacidad de Personas Menores de Edad en el CECUDI, ya que las listas de espera son extensas,
- Un reto actual es el dar inicio con el proyecto "Espacio Seguro" en el distrito de San Carlos; para el cuál existen recursos económicos, pero por falta de apoyo logístico y humano no se ha podido dar inicio; así mismo se considera



importante que exista un mayor nivel de compromiso por parte de las personas involucradas en el proceso.

Por otro lado, es importante considerar el tema de la gestión de los servicios municipales, con el propósito de apoyar la toma de decisiones, promover mejoras en la gestión y la rendición de cuentas institucional, en el Índice de Gestión Social Municipal (IGSM) se analizan dos agrupaciones los Servicios Públicos Municipales Básicos y las Servicios Públicos Municipales Diversificados, que a su vez se dividen en tres ejes: Salubridad Pública, Desarrollo Urbano y Servicios Sociales.

La evaluación general es cualitativa, según una descripción de madurez que se detalla a continuación:

Tabla 6. *Evaluación general cualitativa del IGSM 2021*

Evaluación general cualitativa del IGSM	
Inicial	Se aplica entre el 1% y el 30% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales.
Básico	Se aplica entre el 31% y el 55% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales.
Intermedio	Se aplica entre el 56% y el 75% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales.
Avanzado	Se aplica entre el 76% y el 90% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales.
Optimizando	Se aplica entre el 91% y el 100% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales.

Nota. Elaboración propia, con datos del Informe_SGP – IGSM (2024)

Según el IGSM 2021, la Municipalidad de Tarrazú se encuentra en un Grado de Madurez Total *Básico*, lo que representa una oportunidad de mejora para realizar avances en la gestión de los servicios prestados. Asimismo, según los ejes



planteados por el IGSM, los grados de madurez de la Municipalidad se sitúan en los siguientes niveles,

Tabla 7. *Grado de Madurez de la Municipalidad de Tarrazú según el IGSM 2021*

Grado de Madurez	Evaluación
Servicio de Recolección de Residuos	Avanzado
Depósito y Tratamiento de Residuos	Sin información
Aseo de Vías y Sitios Públicos	Inicial
Urbanismo	Básico
la Red Vial Cantonal	Básico
Servicios Sociales y Complementarios	Básico
Educativos, Culturales y Deportivos	Intermedio
Agua Potable	Intermedio
Seguridad y Vigilancia en la Comunidad	Básico

Nota. Elaboración propia, con datos del Informe_SGP – IGSM (2024)

Respecto a la tabla anterior y según el IGSM 2021, es importante considerar los niveles de evaluación, así como promotores de desarrollo local y gestores primarios de la actividad económica, social y cultural, tomar las acciones necesarias para fortalecer la gestión de cada servicio.

Se deben considerar los riesgos para el departamento de Equidad y Género identificados en el SEVRI cuales son, según su nivel;



→ *Nivel alto*

- Limitada cobertura del programa por escasos recursos y de personal; la medida que se propone es analizar los programas ya que son muy rígidos.
- No contar con los servicios de capacitación suficientes para la población del cantón; la medida propuesta es coordinar a nivel interinstitucional.

→ *Nivel medio*

- Dificultad para incorporar en la Municipalidad el enfoque de género; se propone la creación de las políticas de género.

Es importante que los riesgos sean considerados desde el departamento y así crear las líneas de acción pertinentes.

2.1.1.7 Departamento de Gestión Cultural

Desde el departamento se trabaja en garantizar la salvaguarda, promoción y producción de los elementos culturales del cantón de Tarrazú, fortaleciendo su identidad y proporcionando insumos para el desarrollo socioeconómico y cultural local.

El quehacer del departamento se base en tres ejes estratégicos, los cuales son:

1. *Fortalecimiento de los Recursos Culturales del cantón de Tarrazú.*

→ Objetivo: Identificar el potencial cultural del cantón, mediante la investigación, recolección y análisis de información, para gestionar proyectos integrales que fortalezcan y promuevan el desarrollo cultural de la región.

2. *Producción artística y cultural.*

→ Objetivo: Brindar a la población del cantón de Tarrazú espacios educativos y de esparcimiento que garanticen el fortalecimiento de los buenos hábitos culturales, artísticos y deportivos existentes, así como el desarrollo de nuevas iniciativas



3. *Desarrollo Sostenible (aspectos socioculturales, ambientales y económicos)*

→ Objetivo: Instruir a la población en temas de culturales y ambientales, así como el aprovechamiento que se les puede dar, para que, conociendo su importancia, sean capaces de proteger estos recursos y utilizarlos como insumo en el desarrollo sostenible de sus comunidades, mediante la creación de emprendimientos y encadenamientos productivos dentro del sector turismo.

También se hace referencia a los principales desafíos o aspectos de mejora evidenciados por la encargada del departamento, los cuáles hacen referencia a:

- Primeramente, se habla de la pandemia COVID-19, ya que este departamento inició su operación en el segundo semestre del 2019. Al ser un departamento que necesita el contacto con la comunidad, pues el 2020 y 2021 fueron muy limitados con relación a las acciones mencionadas.
- Hay una situación a nivel país que marca una gran debilidad en el sector, que son los recortes de presupuesto al sector cultura. Aquí no somos la excepción, entonces para este momento, una de las mayores limitantes para operar oportunamente es el tema de presupuesto.
- Así mismo, en un análisis que se han llevado a cabo de la situación cultural del cantón donde se evidencian ciertas necesidades, que también vienen a limitar las acciones de operación tanto del departamento como de la Banda Municipal (recordando que el rubro de presupuesto es el mismo), es la falta de un espacio adecuado para llevar a cabo muchos programas y proyectos de desarrollo humano cultural y artístico, capaces de impactar a la comunidad de manera positiva en corto, mediano y largo plazo. Se hace referencia a una estructura física que cumpla con los requerimientos para desarrollar actividades de desarrollo social, cultural y artístico en la comunidad, que además traen impacto económico. Por lo que, sin duda uno de los mayores desafíos, es contar con este lugar que será la vía para mejorar las acciones de estas dependencias. Para nosotros, la obtención de este lugar, debería ser la prioridad del sector cultural desde la Municipalidad.



Respecto a los riesgos del departamento evidenciados en el SEVRI, se identifican los siguientes:

→ *Nivel alto*

- Mala manipulación del presupuesto existente, proponiendo atender lo solicitado en el POA.

→ *Nivel medio*

- Instalaciones municipales, se propone atender por orden de prioridad a los inconvenientes que se den en la institución en temas de infraestructura,
- Falta de comunicación en proyectos conjuntos, proponiendo crear sesiones de trabajo que lleven a mejorar la comunicación interna.

Se deben considerar los riesgos en el presente documento con el objetivo de atender las necesidades existentes y así poder tomar acciones en el POA.

2.2.2 Análisis Situacional de Impuestos y Servicios Municipales

Los principales servicios que brinda la Municipalidad a la comunidad son los siguientes:

Tabla 8. *Servicios cobrados y no cobrados en impuestos municipales*

Impuestos Municipales	Servicios cobrados	Servicios no cobrados
a) Impuesto de bienes inmuebles b) Patentes c) Impuesto de construcciones	a) Recolección, tratamiento y depósito de desechos sólidos b) Aseo de Vías y sitios públicos c) Administración de Cementerios d) Mantenimiento de	a) Educativos, culturales y deportivos b) Mantenimiento de caminos y calles c) Servicios Comunitarios d) Emergencias cantonales



Parques y Obras de Ornato	e) Seguridad vial
e) Servicio de derivación y suministro de agua	f) Seguridad y vigilancia de la comunidad
f) Servicio de Estacionamiento	
g) Protección del ambiente	

Nota. Información brindada por el departamento de Contabilidad (2024)

En la tabla 8, se identifican los servicios que brinda la Municipalidad que se cobran y los que no como lo son las actividades educativas, culturales y deportivas, mantenimientos, servicios comunitarios.

2.2.3 Diagnóstico de los impuestos y servicios municipales

A continuación, se presenta la tabla 9 con el diagnóstico y estado de los servicios municipales, que abarca temas como impuestos de bienes inmuebles, patentes municipales, impuestos de construcción, servicio de recolección de basura, servicios de aseo de vías y sitios públicos, servicio de administración de cementerios, servicio de mantenimiento de parques y obras de ornato y el servicio de derivación y suministro de agua.

Tabla 9. *Diagnóstico de los impuestos y estado de los servicios municipales*

Diagnóstico de los impuestos y estado de los servicios municipales	
1. IMPUESTO DE BIENES INMUEBLES	
Descripción	Evaluación
→ La Municipalidad de Tarrazú cuenta con alrededor de 16.411 fincas predios o derechos registrados con un valor	→ Mantener actualizados en la base de datos lo referente a avalúos, hipotecas y permisos de construcción, para que



<p>declarado de las propiedades imponible bruto de ¢219.697.333.703,16, una posible exoneración de ¢181.518.534,27 y un cobro estimado por año de ¢367.739.949,25, se tienen alrededor de 1,000 fincas con inconsistencias, muchas de las cuales se encuentran así registradas en el Catastro Nacional.</p> <p>→ Existen muchas propiedades sin plano y sin inscribir, hay una importante zona del cantón que se encuentra en área protegidas, o son de uso agrícola.</p> <p>→ Faltan propiedades de valorar en los distritos de San Carlos y San Lorenzo.</p>	<p>el impuesto de bienes inmuebles genere el ingreso real.</p> <p>→ Se requiere que el Perito valuador de seguimiento a la valuación de todos los predios del cantón sin declarar.</p> <p>→ Se debe invertir tiempo en el dibujo Municipal que tiene pendientes fincas sin dibujar y actualizar.</p> <p>→ Es necesario incorporar todos los caminos y carreteras municipales en el catastro municipal, tanto para la parte de inventario como para contar con datos actualizados del valor de los colindantes ante la mejora de las vías.</p> <p>→ Se debe incrementar el cobro por medio de acciones más directas como el cobro judicial, para bajar la morosidad</p>
--	--

2. PATENTES MUNICIPALES

Descripción	Evaluación
<p>→ La Municipalidad de Tarrazú cuenta con 1015 patentes registradas de las que 101 son de licores con un cargo anual de alrededor de ¢34.618.790, existe una proyección de crecimiento de unas 50 patentes por año.</p> <p>→ Existen la posibilidad de incrementar el cobro incorporando a los agentes que hacen ventas dentro del cantón además de cambiar el estimado para cobrar patentes de beneficio de</p>	<p>→ Es necesario incorporar todas las actividades económicas que lucran en el cantón para que tributen.</p> <p>→ Se debe incrementar el cobro por medio de acciones más directas como el cobro judicial, para bajar la morosidad.</p> <p>→ Realizar actualización en la base de datos con el fin de determinar cuáles son las empresas que mantienen actividades de ruteo dentro del cantón</p>



<p>café.</p> <p>→ Se debe actualizar la ley de patentes, ya que la vigente tiene casi 20 años y hay actividades que no las regula.</p>	
--	--

3. IMPUESTO DE CONSTRUCCIONES

Descripción	Evaluación
<p>→ La Municipalidad de Tarrazú realiza alrededor de 150 permisos de construcción al año para una recaudación de unos ¢30.000.000.</p> <p>→ Se deben vigilar las construcciones furtivas que se dan en un porcentaje alto en el cantón.</p>	<p>→ Se debe incrementar el cobro por medio de acciones más directas como realizar inspecciones más frecuentes.</p>

4. SERVICIO DE RECOLECCIÓN DE BASURA

Descripción	Evaluación
<p>→ La Municipalidad de Tarrazú brinda el servicio de recolección de basura a un 90% del cantón.</p> <p>→ Se debe mejorar la operatividad del Centro de Acopio, con el fin de darle mayor utilidad a los residuos que llegan al mismo, realizar campañas de mayor separación de estos residuos y anualmente ir adquiriendo todas aquellas herramientas que faciliten este proceso.</p> <p>→ Se debe ir realizando los estudios de factibilidad y económicos para el</p>	<p>→ Es conveniente aplicar una encuesta a los/as usuarios/as del servicio para obtener un resultado real de la calidad del servicio.</p> <p>→ Anualmente se debe de revisar las tasas para que el servicio sea rentable.</p> <p>→ Para que este servicio sea eficiente y eficaz se debe actualizar la información a los/las usuarios/as en la base de datos de la Municipalidad.</p> <p>→ Ampliar el servicio para la recolección de recolección de desecho a la mayor población posible.</p> <p>→ Fortalecer el programa de reciclaje.</p>



<p>traslado de los residuos a un relleno sanitario debidamente autorizado, ya que el vertedero existente está punto de clausurarse. En este sentido la Municipalidad debe dar una adecuada disposición final de los residuos de manera responsable y amigable con el medio ambiente.</p> <p>→ Este servicio se presta a un total de 5016 unidades habitacionales, los cuales se dividen de la siguiente manera: basura mixta 55 unidades, domiciliaria 4.276 unidades, comercial 286, Comercial Menor 221, talleres 2 unidades, Interés social 149 unidades, Para un total de ingresos anual aproximado de ₡230.000.000.</p>	<p>→ Invertir en campañas de Educación Ambiental, principalmente en el tratamiento y reciclaje de desechos, llevándolo a la población en general, escuelas y colegios.</p> <p>→ Es necesaria la capacitación a las personas empleadas para la recolección de desechos tanto valorizables como no valorizable.</p> <p>→ La principal problemática que enfrenta hoy en día este servicio, es la inadecuada disposición final que se da a los desechos no valorizables, se está a muy corto tiempo de cierre del vertedero a cielo abierto, por lo que es de suma importancia, pensar en la necesidad de trasladar los materiales a un relleno sanitario autorizado, lo que implica estudios técnicos y económicos de lo que representa este cambio.</p>
--	---

5. SERVICIO DE ASEO DE VÍAS Y SITOS PÚBLICOS

Descripción	Evaluación
<p>→ La actividad se presta en el centro del distrito primero en aquellos sectores que, contando con cordón y caño o cuneta, son considerados prioritarios dado el volumen de basura generado.</p> <p>→ Para la prestación de este servicio, la Municipalidad cuenta con el</p>	<p>→ El servicio en la actualidad no es suficiente ya que aún con el nombramiento de un peón, no cubre la población a la cual se le presta el servicio, siendo necesario ampliar el servicio a otros sectores.</p> <p>→ Para que este servicio sea eficiente y eficaz se debe actualizar la base de datos de los contribuyentes,</p>



<p>nombramiento de un peón a tiempo completo.</p> <p>→ Según el informe proporcionado por la oficina de Administración Tributaria los metros servidos en esta actividad son 7.349,70 metros lineales a ¢2.690.00 el metro cobrado al comercio, y a ¢1.720.00 el metro domiciliar, y generando un total de ingresos anual de ¢14.691.000.00 aproximadamente.</p>	<p>actualización de tasas, reorganizar la prestación del servicio por áreas de cobertura y podría hacerse una redistribución de personal.</p>
---	---

6. SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE CEMENTERIOS

Descripción	Evaluación
<p>→ Se realiza mantenimiento en reparaciones de pintura y limpieza de los lotes, y construcciones.</p> <p>→ Cuenta con capilla y servicio de baño para el sepulturero, además de que tiene numeradas las bóvedas.</p> <p>→ Se presta un servicio tasado por metros y nichos construidos.</p> <p>→ Por alquiler de parcelas se cobra ¢2.247.00 por metro. Por Mantenimiento por bóveda ¢4,708.00 por nicho. Total de Ingresos generados en este servicio anual ¢28.000.000.00.</p> <p>→ Se cuenta con parqueo para las personas usuarias.</p> <p>→ Se cuenta con una capilla de velación</p>	<p>→ Cuenta con dos peones para las labores de mantenimiento.</p> <p>→ Se llevan registros de actas de defunción.</p> <p>→ Se tiene la necesidad de mejorar la capilla y entrada de la misa.</p> <p>→ Mejorar la iluminación en el cementerio.</p> <p>→ Mejorar el mobiliario y accesorios de la capilla de velación.</p> <p>→ Hacer a corto plazo estudios de factibilidad para adquirir un terreno anexo al cementerio. (2023)</p>



para toda la población que la requiera. → Se está llegando a la utilización máxima de terreno.	
---	--

7. SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE PARQUES Y OBRAS DE ORNATO

Descripción	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> → Se cuenta con 11676 propiedades, a las que se les cobra una tarifa de ¢0.001310 por valor de propiedad, en los distritos de San Marcos y San Lorenzo. → Los ingresos de este servicio se proyectan en ¢24.373.000.00 anuales. → Se requiere realizar un proyecto de mejoras en la iluminación. → Se tiene proyectada la construcción de un anfiteatro. 	<ul style="list-style-type: none"> → Embellecer y mejorar constantemente el parque de San Marcos y Áreas en los distritos de San Marcos y San Lorenzo de recreación. → Contar con los recursos necesarios tanto para el proyecto de Construcción de un anfiteatro como para el de mejoras de la electrificación del parque.

8. SERVICIO DE DERIVACIÓN Y SUMINISTRO DE AGUA

Descripción	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> → Se presta el servicio en un sector del distrito de San Marcos, el resto del cantón es cubierto por medio de las ASADAS. → Se tiene instalado el sistema de cobro por medio de agua medida. → Se realiza lectura de los hidrómetros por medio digital. → Se cuenta con un regulador de presión para evitar daños por 	<ul style="list-style-type: none"> → Se piensan expropiar terrenos para la conservación de las nacientes. → Colocación de hidrómetros ultrasónicos (Inteligentes) 5 años plazo. → Construcción de un tanque de abastecimiento de agua potable en el sistema de acueducto de San Cayetano.



<p>exceso de agua</p> <p>→ Se realizan mediciones de laboratorio trimestralmente y control de cloro residual y pH diariamente.</p> <p>→ En datos estadísticos se determina que existen 2.282 usuarios.</p> <p>→ El precio cobrado es de ¢3.400.00 por la residencial, ¢6.800.00 comercial ordinario, ¢10.200.00 de reproductiva, ¢3.400.00 de preferencial y para gobierno ¢5.100.00.</p>	
---	--

Nota. Datos proporcionados por la Oficina de Administración Tributaria (2024)

En este apartado es importante considerar una serie de riesgos identificados en el SEVRI para otros departamentos que brindan servicios, como lo son el departamento de Control y Desarrollo Urbano y el departamento de Catastro;

➤ **Control y Desarrollo Urbano**

→ *Nivel alto*

- El departamento carece de talento humano, es unipersonal; se propone la implementación de una plataforma de servicios, con la contratación de una persona que se encargue de temas de permisos y consultas.

→ *Nivel medio*

- Demoras administrativas en contratos y pagos, se propone hacer llegar los puntos de vista al Ministerio de Hacienda para que sea atendido.

➤ **Catastro**

→ *Nivel alto*

- Custodia de la información; se propone hacer un expediente digital,
- Contaminación sónica, humo y polvo; la medida propuesta es destinar recursos-presupuesto para modificar y corregir el problema.



→ Nivel medio

- Pérdida de información digital; se propone seguir las indicaciones de la alcaldesa respecto a realización de respaldos semanales.

Los riesgos identificados por cada jefe de departamento en el SEVRI permiten la consideración de los mismo en el tema presupuestario para su atención; se deben crear acciones para corregir los riesgos existentes y que cada año en el proceso de evaluación la cantidad disminuya.

2.2.4 Estado de la morosidad y gestión de cobros de los servicios prestados e impuestos municipales

A continuación, se presenta morosidad para el 2023 en los servicios públicos prestados por la Municipalidad de Tarrazú:

Tabla 10. Morosidad para el 2023 según servicios públicos

Morosidad para el 2023	
Recolección de Basura	<p>→ Muestra al 2023 una morosidad del 14.22% del puesto al cobro, correspondiente a 19.952.150,24.</p> <p>→ Lo puesto al cobro es de 190.000.000.</p> <p>→ El ingreso real es de 170.047.849,76.</p>
Aseo de Vías y Sitios Públicos	<p>→ Muestra al 2023 una morosidad del 3.61%, correspondiente a 1.741.904,48.</p> <p>→ Lo puesto al cobro es de 15.000.000.</p> <p>→ El ingreso real es de 13.258.095,52.</p>
Administración de cementerios	<p>→ Muestra al 2023 una recaudación correspondiente a 2.227.167,59.</p> <p>→ Lo puesto al cobro es de 24.000.000.</p> <p>→ El ingreso real es de 25.727.167,59.</p>



Derivación y suministro de agua	<ul style="list-style-type: none"> → Muestra al 2023 una recaudación del 0,39%, correspondiente a 13.599.591,95. → Lo puesto al cobro es de 180.000.000. → El ingreso real es de 193.599.591,95
Mantenimiento de parques y obras de ornato	<ul style="list-style-type: none"> → Muestra al 2023 una recaudación del 1.25%, correspondiente a 1.716.045.85. → Lo puesto al cobro es de 21.000.000. → El ingreso real es de 22.716.045,85.
Bienes e Inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> → Muestra al 2023 una recaudación del 4.48%, correspondiente a 12.092.201,72. → Lo puesto al cobro es de 325.000.000. → El ingreso real es de 337.092.201,72.
Patentes	<ul style="list-style-type: none"> → Muestra al 2023 una morosidad del 13.38%, correspondiente a 28.865.909,29. → Lo puesto al cobro es de 195.000.000. → El ingreso real es de 166.134.090,71.

Nota. Información brindada por el Departamento de Administración Tributaria (2024)

2.2.4.1 Acciones generales para mejorar la recaudación municipal por estos servicios

- Concientizar a los usuarios de lo necesario que es la recolección de la residuos o desechos sólidos y su costo, así como lo importante de mantener la ciudad limpia.
- Mejorar el servicio de recolección de basura, así como el de aseo de vías, para que el contribuyente se sienta satisfecho y no se niegue a pagar lo justo por los servicios prestados por la Municipalidad, así como extender el servicio a las comunidades alejadas.
- Ejecutar judicialmente con todos los respaldos legales a aquellos contribuyentes que no atienden el proceso de cobro administrativo.



- Ampliaciones y mejoramiento de los servicios prestados por la Municipalidad.
- Mejorar los sistemas actuales para la gestión de cobros, mediante un nuevo sistema de fortalecimiento municipal, para lo cual se debe cambiar los sistemas de registro y contabilidad.
- Actualización de base de datos de los contribuyentes.
- Mejorar la imagen de la institución como gobierno local, mediante un servicio eficiente para que el contribuyente se sienta comprometido e identificado con la misma.

2.2.5 Resumen de la morosidad y sus implicaciones

En la tabla 11 se presenta el estado de morosidad al 31 de diciembre del 2023:



Tabla II. Estado de morosidad según servicios

Ingreso	Pendiente de cobro periodo anterior	Recaudada de más	Monto puesto al cobro al 2023	Total recaudado en el 2023	Total Morosidad 31/12/2023
Intereses moratorios por atraso en servicios		8,678,732.49	3,000,000.00	11,678,732.49	
Intereses moratorios en atrasos impuestos		1,208,428.54	18,000,000.00	19,208,428.54	
Intereses de depositos bancarios		23,910,816.23	11,000,000.00	34,910,816.33	
Multas por construcciones	991,125.28	4,746,822.72	1,000,000.00	5,746,822.72	
Impuesto sobre bienes inmuebles		12,092,201.72	325,000,000.00	337,092,201.72	
Patentes municipales	28,865,909.29	35,618,161.05	195,000,000.00	201,752,251.76	28,865,909.29
Servicio de recolección de residuos	19,952,150.24		190,000,000.00	170,047,849.76	19,952,150.24
Servicio de aseo de vías y sitios público	1,741,904.48		15,000,000.00	13,258,095.52	1,741,904.48
Servicio de parques y obras de ornato		1,716,045.85	21,000,000.00	22,716,045.85	
Otros servicios de acueducto		8,900,175.04	5,000,000.00	13,900,175.04	
Servicio de acueductos		13,599,591.95	180,000,000.00	193,599,591.95	
Servicio de cementerio		2,227,167.59	23,500,000.00	25,727,167.59	
Impuestos de construcciones			30,000,000.00	29,008,874.72	
Derechos de parquímetros	4,161,772.00		35,000,000.00	30,838,228.00	4,161,772.00
Tímbr municipal	904,706.91		20,000,000.00	19,095,293.09	904,706.91
Tímbres		4,090,377.73	3,000,000.00	3,490,377.73	
Sanciones administrativas		1,326,613.34	4,500,000.00	5,826,613.34	
TOTAL	56,617,568.20	118,115,134.25	1,080,000,000.00	1,137,897,566.15	55,626,442.92

Nota. Datos proporcionados por el Departamento de Administración Tributaria (2024)



2.2.6 Ingresos previstos de los servicios municipales periodo 2024

A continuación, se presenta la tabla 12 con la estimación de ingresos para el año 2024,

Tabla 12. *Estimación de ingresos para el año 2024*

Detalle de ingresos	Total estimado 2022
Impuesto bienes inmuebles ley 7729	350.000.000,00
Impuesto sobre construcciones	30.000.000,00
Patentes municipales y de licores	195.000.000,00
Venta de agua potable e industrial	190.000.000,00
Servicio recolección de basura	200.000.000,00
Servicio de mantenimiento de parque y obras de ornato	18.500.000,00
Serv. de aseo de vías y sitios públicos	13.000.000,00
Servicio y derechos de cementerio	23.500.000,00

Nota. Datos proporcionados por el Departamento de Presupuesto (2024)



2.2.7 Resultados de gestión presupuestaria del período 2023

La gestión presupuestaria del período 2023 se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 13. Ejecución presupuestaria 2023 según indicadores

Indicador	Ejecución
Ingreso total recaudado	3,989,068,897.81
Ingreso presupuestado	3,761,259,970.01
Ingresos propios	1,181,974,135.46
Ingresos totales IBM	337,092,201.72
Egresos ejecutados	3,115,724,331.40
Gastos de administración	401,481,428.65
Gastos servicios comunitarios	528,101,602.27
Monto total de morosidad	549,467,524.78
% de crecimiento anual de ingresos corrientes	-1.50%
% de crecimiento anual de ingresos de origen libre	15%
% de crecimiento anual de ingresos de origen específico	0.59%
% de ingresos que pagan los contribuyentes por pago de impuestos de bienes inmuebles	28.5%
% de ingresos que pagan las personas contribuyentes por concepto de tasas de servicios	39.6%

Nota. Datos proporcionados por el Departamento de Presupuesto (2024)



2.2.8 Detalle de proyección de ingresos propios del período 2024 al 2028

En la tabla 14 se evidencia la proyección de ingresos propios del periodo 2024 al 2028:

Tabla 14. Proyección de ingresos propios en la Municipalidad de Tarrazú en el periodo 2024 al 2028

Descripción	2024	2025	2026	2027	2028
Impuesto de bienes muebles Ley 7729	325 000 000.00	334 002 500.00	343 254 369.25	352 762 515.28	362 534 036.95
Impuesto sobre construcciones	30 000 000.00	31 461 000.00	32 993 150.70	34 599 917.14	36 284 933.10
Patentes municipales	181 754 049.00	190 605 471.19	199 887 957.63	209 622 501.17	219 831 116.98
Patentes de licores	34 387 680.00	36 062 360.02	37 818 596.95	39 660 362.62	41 591 822.28
Timbre municipal (Por hipotecas y cédulas hipotecarias)	19 000 000.00	20 081 100.00	21 223 714.59	22 431 343.95	23 707 687.42
Timbre Pro-Parques Nacionales	3 000 000.00	3 170 700.00	3 351 112.83	3 541 791.15	3 743 319.07
Venta de agua potable e industrial	190 000 000.00	204 516 000.00	220 141 022.40	236 959 796.51	255 063 524.96
Servicio recolección de basura	200 000 000.00	215 280 000.00	231 727 392.00	249 431 364.75	268 487 921.02
Servicio de mantenimiento de parque y obras de ornato	18 500 000.00	19 913 400.00	21 434 783.76	23 072 401.24	24 835 132.69
Servicios de aseo de vías y sitios públicos	13 000 000.00	13 993 200.00	15 062 280.48	16 213 038.71	17 451 714.87
Derechos de estacionamiento y terminales	35 000 000.00	37 674 000.00	40 552 293.60	43 650 488.83	46 985 386.18
Servicio de cementerio	14 000 000.00	15 069 600.00	16 220 917.44	17 460 195.53	18 794 154.47
Derechos de cementerio	9 500 000.00	10 225 800.00	11 007 051.12	11 847 989.83	12 753 176.25
Intereses por depósitos bancarios	5 431 126.06	8 313 967.77	12 727 021.87	19 482 525.07	29 823 849.38



Intereses moratorios por atraso en impuestos	18 000 000.00	20 826 000.00	24 095 682.00	27 878 704.07	32 255 660.61
Totales	1 096 572 855.06	1 161 195 098.97	1 231 497 346.62	1 308 614 935.85	1 394 143 436.23

Nota. Datos proporcionados por el Departamento de Presupuesto (2024)



2.2.9 Análisis de riesgos en departamentos gerenciales

A continuación, se presentan los riesgos identificados en el SEVRI, para los departamentos gerenciales o que no poseen a cargo servicios que brindar a los contribuyentes

Tabla 15. *Riesgos identificados en el SEVRI según departamentos no gerenciales*

Departamento	Nivel	Riesgo	Medidas propuestas
Alcaldía (estratégico)	ALTO	Denuncias e inconformidades por parte de un sector de la comunidad afectado proyectos o actividades	Tomar medidas en gestión vial
Alcaldía (estratégico)	ALTO	Recortes presupuestarios	Estar pendiente a los comunicados realizados en temas de transferencias, prestaciones, modificaciones, presupuesto
Alcaldía (estratégico)	MEDIO	Procesos judiciales y administrativos	Asesoría legal para los departamentos
Alcaldía (estratégico)	ALTO	Ataques cibernéticos	Compra del sistema de información unificado
Alcaldía (estratégico)	ALTO	Manejo de la confidencialidad	Reuniones de personal con mayor capacitación
Alcaldía (estratégico)	ALTO	No contar con el presupuesto necesario para hacer el traslado de los residuos hasta	Coordinar con Gestión Ambiental y realizar reuniones con personal



		el relleno sanitarios	involucrado, reajustes, reuniones de información para buscar soluciones
Alcaldía (estratégico)	ALTO	No se contestan los teléfonos celulares institucionales ni correos	Realizar llamadas de atención y aplicar el reglamento interno
Alcaldía (estratégico)	ALTO	Seguridad	Volver a instruir a todos de velar por la seguridad de cada quien, no es solo seguridad del guarda, cuidarnos unos a otros
Vicealcaldía (cumplimiento)	MEDIO	Demoras administrativas en contratos y pagos	Realizar capacitaciones
Vicealcaldía (cumplimiento)	MEDIO	Incumplimiento de programación y falta de supervisión de las actividades	Realizar una correcta planificación y un buen proceso de seguimiento
Vicealcaldía (cumplimiento)	MEDIO	No reportar oportunamente el seguimiento de los proyectos de inversión de la entidad	Implementar procesos de seguimiento
Vicealcaldía (cumplimiento)	MEDIO	Que no se cumpla con la normativa legal, falta de conocimiento, especialización y experiencia	Capacitaciones, procesos de examinación, control y seguimiento
Vicealcaldía (cumplimiento)	MEDIO	Que no se preste un servicio administrativo oportuno	Realizar procesos de monitoreo y encuestas de satisfacción



Auditoría	ALTO	Bajo cubrimiento de atención al universo contable	Generar una herramienta donde se exprese la atención del universo auditable y qué áreas están pendientes
Auditoría	MEDIO	No ejercer la fiscalización preventiva de las operaciones financieras	Instrucción al personal
Auditoría	MEDIO	Limitación de equipo de transporte para realizar fiscalizaciones	Buena comunicación y coordinación
Auditoría	MEDIO	Daño, pérdida, sustracción de equipo tecnológico	Dispositivos para proteger el equipo, equipo externo
Secretaría de consejo	ALTO	Poca asistencia de los miembros del consejo	En sesiones extraordinarias, por temas ajenos a ellos
Secretaría de consejo	MEDIO	Pérdida de información digital	Realizar el respaldo constantemente
Legal	MEDIO	Decisiones judiciales contrarias a la institución	Implementar reglamentación en cada departamento, hacer bien los procedimientos
Legal	MEDIO	Inicio de procesos sin la documentación correspondiente	Capacitar y orientar a cada departamento en temas de procesos
Legal	ALTO	Que el departamento tenga	Contratación de un



		funciones de la administración y del consejo, provocando cargas de trabajo e imparcialidad	abogado del consejo
Legal	MEDIO	Que los departamentos no lleven en orden sus expedientes administrativos	Recordar a los jefes de cada departamento la importancia de tener el orden, capacitarlos
Legal	ALTO	Falta de reglamentación sobre algunos temas y procesos	Presupuestar más dinero
Legal	MEDIO	Que encargados de dependencias no apliquen el ordenamiento jurídico como corresponda y ponga en riesgo a la municipalidad	Capacitación especializada de profesionales en la materia
RRHH	ALTO	Cultura organizacional compleja	Evitar chismes, recurrir directamente con los involucrados
RRHH	ALTO	Desmotivación del recurso humano	Cambio de actitud, capacidad de relacionarse
RRHH	ALTO	Inexistencia de un sistema integrado de información	Implementar sistema de información unificado
RRHH	ALTO	Salarios bajos	Crear un mayor control en las inspecciones y gestión de cobro más eficiente



RRHH	ALTO	Ausencia de un plan de capacitación y formación del personal	Capacitación del personal
------	------	--	---------------------------

Nota. Elaboración propia, con datos de Herramienta SEVRI Municipalidad de Tarrazú (2024)

Es importante considerar los riesgos departamentales principalmente para poder ser atendidos en orden de prioridad, esto permite considerar temas presupuestarios, tiempo y recursos humanos necesarios.

2.2.10 Comisiones Municipales

Se deben considerar las comisiones municipales porque a partir de estas se generan una serie de productos que son de suma importancia para el quehacer municipal, a continuación, se presentan las comisiones existentes al año 2022;

- *Comisión de recomendación:* adjudicación de los procedimientos de contratación promovidos por la municipalidad,
- *Comisión Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI):* Programas de Gestión Ambiental Institucional,
- *Comisión de Actividades Municipales:* organización de eventos,
- *Comisión CECUDI:* atención del mismo,
- *Comisión Inscripción de símbolos cantonales:* lo que compete,
- *Comisión Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales:* SEVRI
- *Comisión Plan de Mejora Regulatoria:* Plan de Mejora Regulatoria
- *Comisión Salud Ocupacional:* Plan de Salud e Higiene Ocupacional y el Plan de Emergencias Institucional, así como mecanismos de prevención en el área.
- *Comisión Gestión de Calidad:* Manual de Procedimientos, estrategias que garanticen la óptima prestación de servicios
- *Comisión Diseño e implementación de la Ley de Contratación Pública:* Ruta de implementación de la Ley de Contratación Pública
- *Comisión Municipal Cantón Amigos de las Abejas:* estrategias en el marco de Cantón Amigo de las Abejas
- *Comisión NICSP:* Presentación de Estados Financieros



- *Comisión de ética*: Seguimiento de la gestión pública sobre el establecimiento e implementación de mecanismos para la prevención de la corrupción
- *Comisión actualización de manuales de puestos*: Manuales de puestos,
- *Comisión de salarios y Manual de puestos*: referente al tema salarial,
- *Comisión de Teletrabajo*: valorar teletrabajo de funcionarios,
- *Brigada Municipal*: atención de riesgos, eventos, desastres.
- *Comisión de Presupuesto*

2.2.11 Diagnóstico estratégico externo

Se debe conocer el entorno externo para lograr una mayor eficiencia y eficacia. Según Chiavenato (2016) este se ocupa de estudiar los diversos factores y fuerzas del entorno externo, las relaciones existentes entre ellos en el tiempo y sus efectos reales y potenciales. (p. 64)

Se debe considerar que todo lo que suceda en el entorno externo a la Municipalidad influye en lo que sucede en el interior, es por esto que se realiza un análisis PESTEL, refiriéndose a factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

En la siguiente tabla se desarrolla en análisis PESTEL de la Municipalidad de Tarrazú:

Tabla 16. Análisis PESTEL de la Municipalidad de Tarrazú

POLITICO – LEGAL	ECONÓMICOS
<p>-Las corporaciones municipales se rigen por la Constitución Política y el Código Municipal.</p> <p>-Legislación nacional aplicada por las Municipalidades: Ley 7600. Ley de Igualdad de oportunidades para las</p>	<p>1- Situación económica local:</p> <p>Tarrazú es un cantón, principalmente agrícola, con una población de poco más de 18.787 mil habitantes y una extensión de 298 kilómetros cuadrados hay censadas 2404 fincas para 23509 hectáreas, la producción está</p>



personas discapacitadas. Ley de Planificación Urbana, Ley de Construcciones, ley 7554 Ley General del ambiente.

-Legislación actual: Ley 9329. Primera Ley Especial para la Transferencia de Competencias: Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal.

-Política Nacional Hídrica

-Reglamento a la Primera Ley Especial para la Transferencia de Competencias: Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal.

-Reglamento al inciso b) del artículo 5 de la Ley No. 8114.

-Norma Técnica para el Desarrollo y la Conservación de la Red Vial Cantonal.

-Ley de Caminos Públicos.

-Reglamento De Aceptación, Reapertura y

enfocada al cultivo del café y depende de las fijaciones internacionales del mercado para el pago que reciben los productores, por lo que se da un fenómeno cíclico de precios buenos y malos en vueltas de cinco o seis años por lo que la economía se expande y se contrae al vaivén de esta situación, otros ingresos se dan por cultivos menores y turismo.

2- Tendencias en la economía local:

Por la característica de producción de un solo producto hace que se generen picos altos de consumo en temporada de buenos precios y buenas cosechas, pero la economía se retrae y baja el nivel de consumo en épocas malas, esto se refleja en la recaudación Municipal también.

3- Economía y tendencias en otros países:

El precio del café es fijado conforme a las reglas del mercado de la oferta y la demanda y está directamente relacionado con la cantidad de quintales que cosechan los países, por lo que depende de la producción de Brasil, Vietnam y Colombia principalmente.

4- Situación de la economía mundial:



Declaratoria de Calles Públicas de la
Municipalidad de Tarrazú.

El contexto mundial económico tiene influencia sobre la economía local por la fijación del precio del café, por el COVID 19 y el precio en el combustibles, el aumento del dólar.

5- Tasa de desocupación a nivel nacional:

La tasa de desempleo nacional ronda el 13.1% según datos del INEC, en el cantón es posible que los índices sean más altos en el invierno, ya que en temporada de recolección de la cosecha de café más bien se reciben migrantes a razón de hasta un 25% más de la población habitual, dando todo empleos informales que posiblemente pasen el 50% de los ocupados.

6- Atracción de la inversión al cantón:

Los ingresos por patentes municipales aumentan 5.04% anualmente, actualmente se cuentan con 993.

Se realizan acciones con la Cámara de Turismo para la atracción de comercio y actividades sostenibles del turismo.

7. Asuntos generales de impuestos:

En el cantón de Tarrazú se recauda impuestos por patentes municipales y de licores, el impuesto de bienes



inmuebles, el de construcciones, recolección de residuos, aseo de vías y sitios públicos, cementerios, parques y obras de ornato y derivación y suministro de agua, además de recibir por transferencia de la ley 8114-9329 de los combustibles para mantenimiento en los caminos del cantón. Servicio del CECUDI por transferencias del PANI-IMAS. Consejo Cantonal de la Persona Joven, transferencias del Consejo Nacional de Políticas Públicas de la Persona Joven.

9. Ciclos de mercado:

Por lo referido anteriormente sobre los ciclos de altas y bajas del café en el cantón de Tarrazú se observan cambios en el consumo que duran entre 5 y 6 años.

Según el BCR en el 2019, el cantón posee relaciones comerciales de compra y venta con 3894 entes del sector formal de la economía.

10. Motivadores de los clientes ciudadanos:

La motivación de crecimiento económico se ve afectada por el monocultivo, es necesario diversificar e incentivar, negocios y atraer inversión, para desarrollar en el cantón; es por



esto que la creación de emprendimientos ha tomado tanto auge.

ECOLÓGICOS	TECNOLÓGICOS
<p>-Protección y conservación de nacientes</p> <p>-Cambio climático</p> <p>-Implementación PMGIRS</p> <p>-Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible</p> <p>-Protección de la flora y fauna, en pro de la conservación de las abejas en el cantón</p>	<p>1. Acceso a internet con respecto a otros municipios</p> <p>El cantón de Tarrazú posee un acceso de viviendas a internet de un 33.7% según datos del ICN, 2023.</p> <p>2. Desarrollos tecnológicos competidores.</p> <p>El cantón cuenta con 5 operadoras de servicios de telecomunicaciones en el cantón, según SUTEL, 2019.</p> <p>4. Tecnologías asociadas.</p> <p>Según datos de SINIRUBE (2020), el 80.3% de hogares cuentan con acceso de al menos un teléfono celular, y el 36% de hogares cuentan con acceso a computadoras.</p> <p>5. Tecnologías soluciones sustitutas</p> <p>Existen pocas alternativas en el campo tecnológico dentro del cantón a nivel de acceso donde más se da es a través de celulares inteligentes.</p> <p>6. Madurez de la tecnología información y comunicación</p> <p>El tipo de desarrollo y acceso hace que</p>



el cantón tenga un retraso y el nivel se puede indicar como novato.

7. Mecanismos tecnología de compra.

La municipalidad se encuentra afiliado al Sistema Integrado de Compras Públicas SICOP, lo que reduce el uso de papel y genera mejores oportunidades de compras.

8. Legislación tecnológica

A nivel interno solo lo establecido en el reglamento de trabajo, no hay nada establecido para regular el acceso a los pobladores del cantón.

9. Potencial de innovación

Según el MEP (2020) EL 75.6% de estudiantes cuentan con acceso a internet en sus hogares y el 100% de los centros educativos del cantón tienen acceso al Programa Nacional de Informática Educativa PRONIE; esto genera una serie de beneficios en temas de innovación y acceso a los estudiantes.

10. Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes.

La Municipalidad tiene un licenciamiento limitado y trabaja en



muchos casos con software libre.

11. Asuntos de propiedad intelectual.

No existen reglamentaciones dentro del cantón para la protección de la propiedad intelectual.

SOCIAL

En el cantón de Tarrazú según el Poder Judicial 2020, el número de asaltos con arma blanca, contundente o de fuego, arrebato, golpes, inmovilización, intimidación verbal y otros, por cada 100.000 habitantes es de 21.7%.

Respecto a la participación ciudadana, la CGR (2018) en el IGM garantiza el 100% de participación ciudadana en el cantón.

Sobre el acceso a la información la CGR (2020) evalúa la calidad de la información de sitios web y coloca a la Municipalidad con un 53%.

Se identifica que la cobertura del servicio de recolección de residuos es del 60.3% (2018) CGR.

Nota. Datos obtenidos del Informe Nacional de Competitividad 2020, elaboración propia (2024)

2.2.12 Diagnóstico Estratégico Interno

Este diagnóstico se desarrolla con la finalidad de analizar las áreas de potencialidad y fortaleza, así como las de oportunidad y debilidades. Corresponde a una evaluación de la competitividad en las principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que se deben explotar con más intensidad, y de las debilidades, puntos débiles que se deben corregir o perfeccionar (Chiavenato, 2016, p. 109)



Dicho diagnóstico se realizará mediante la implementación de un FODA, el cual corresponde al análisis interno de debilidades por corregir y fortalezas por impulsar, así como también a nivel externo las amenazas y oportunidades.

Con la elaboración de la matriz FODA se logra definir una estrategia que permita aprovechar las oportunidades, corregir las debilidades, conocer la competencia y preparar la organización.

A continuación, se presenta la matriz FODA de la Municipalidad de Tarrazú;

Tabla 17. Matriz FODA de la Municipalidad de Tarrazú

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> → Se cuenta con un Plan Integral de Residuos Sólidos. → El Acueducto Municipal forma parte del Programa de sello de Calidad Sanitaria. → Convenios con otras instituciones para el cobro de los tributos municipales. → El edificio municipal se localiza en un lugar céntrico. → El Recurso Humano con el que se cuenta esta debidamente capacitado para cumplir con las funciones que le corresponden según su departamento. → Se han cubierto algunos puestos esenciales para el funcionar municipal. → Adquisición de obras, bienes y servicios de forma digital. → Se cuenta con recursos de la Ley 	<ul style="list-style-type: none"> → Ingreso a proyectos y apoyo por parte de entes financieros. → Establecer convenios de colaboración con Concejos de Distrito, Asociaciones de Desarrollo, para ejecutar proyectos comunales. → Proyección de universidades privadas, públicas y otras. → Presencia del sector cooperativo en el cantón. → Gestión ante el gobierno y otras instituciones públicas y privadas para solicitar recursos. → Contribuyentes activos. → Desarrollar el turismo rural sostenible a nivel cantonal de manera conjunta con instituciones y emprendimientos.



- No.8114 para la reparación y mantenimiento de caminos.
- Convenios con otras instituciones públicas y privadas.
 - Se cuenta con maquinaria pesada y vehículos livianos a disposición de los funcionarios municipales para desarrollar sus labores.
 - Se han implementado estrategias de TIC's como firma digital y correo institucional, que permite mayor facilidad para trabajar con contribuyentes e instituciones.
 - Se han agilizado temas tecnológicos lo que permite aplicar el teletrabajo.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> → Algunos departamentos no cuentan con el recurso humano necesario para cubrir los requerimientos. → Falta que los funcionarios acaten las regulaciones de leyes y reglamentos. → Infraestructura física colapsada. → Considerar la estructura organizativa, consolidar departamentos para poder solicitar presupuesto y realizar contrataciones necesarias. → El presupuesto es insuficiente para cubrir la gran cantidad de 	<ul style="list-style-type: none"> → El exceso de trámites y requisitos de otras instituciones que son recargados en los trámites municipales para diversas gestiones provoca que muchos contribuyentes opten por obviar la tramitología municipal. → Contribuyentes que irrespetan a los funcionarios municipales. → Aumento en las construcciones ilegales. → Inseguridad ciudadana. → Situación económica difícil. → Disminución del presupuesto y recursos cada vez más limitados. → Poca participación de la comunidad y falta de interés por involucrarse con la



<p>necesidades a nivel municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> → No se cuenta con un Plan Regulador. → Escasez de empleo en la región. → Existen caminos en lastre en zona rural. → No se cuenta con policía municipal, ni con un proyecto a mediano plazo para implementar el servicio. 	<p>municipalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> → Aumento del porcentaje de morosidad en el pago de impuestos. → Poca credibilidad en los representantes políticos de la comunidad.
--	--

Nota. Equipo Técnico Municipal, Julio (2024)



Capítulo 3. Estrategia de desarrollo institucional

3.1 Presentación

La formulación de esta estrategia nace de una revisión exhaustiva del PDHL de Tarrazú 2021-2023, así también del PDM 2022-2027 y su relación con lo contemplado en el programa de gobierno del alcalde para el periodo 2024-2028, ejercicio que evidenció amplia complementariedad entre lo que externa la comunidad como sus necesidades, lo que se plantea desde las políticas municipales y nacionales, y el plan de trabajo del gobierno local.

Mediante este PDM para la construcción del Desarrollo Humano Local (DHL) en el cantón se pretende fortalecer un conjunto de políticas institucionales capaces de responder ante las demandas e inquietudes de la ciudadanía con equidad e igualdad de oportunidades, considerando acciones claves como lo son:

- El desarrollo de proyectos de bienestar social para personas y familias en condiciones de pobreza, riesgo y vulnerabilidad social. Lo anterior, mediante la creación de alianzas con instituciones y organizaciones de intervención estratégica.
- El desarrollo de infraestructura para espacios públicos dedicados a la promoción de la educación, la salud, la cultura, la recreación, el deporte, y el acceso a tecnologías de información y comunicación.
- La construcción de ambientes y estilos de vida saludables.
- La ejecución de acciones que promuevan la participación ciudadana activa y comprometida con su propio bienestar.
- Trabajar conjuntamente con las comunidades.
- Aumentar la eficacia en la limpieza y ornato del municipio.



La estrategia para el desarrollo municipal de mediano plazo es el resultado del análisis y ordenamiento sistemático del proceso participativo de formulación del PDM y de su alineación con el PDHL 2021-2031 aprobado por el Concejo.

La formulación de la presente estrategia incluye la definición de la visión, misión y valores que guiarán a la municipalidad en el próximo periodo de gobierno. Asimismo, desarrolla para cada área estratégica de la gestión municipal, las políticas, objetivos, líneas de acción y responsables.

3.2 Marco filosófico institucional

Al planificar, es importante definir aspectos organizacionales que se encarguen de definir y señalar el rumbo y las funciones de la institución. Según Chiavenato (2017, p. 79) una filosofía corporativa permite guiar los procesos de las organizaciones, respetando ideales y valores para la evolución.

Es por lo que a continuación se plantea el marco filosófico de la Municipalidad de Tarrazú.

3.2.1 Nuestra Visión institucional

Corresponde a la imagen que direccionará el cambio institucional. Es el puente que une el futuro institucional con el presente; permite el trabajo en equipo con direccionalidad en busca de aspiraciones, demandas y potencialidades (MIDPLAN, PNUD y UNED, 2015)

Para la definición de la visión ha sido considerado lo siguiente:

- La normativa en torno al régimen municipal (Art. 169 y 170 Constitución Política, y Art. 2, 4, 5 Código Municipal), y
- El perfil o estado de situación de la municipalidad,
- Las aspiraciones y propuestas de desarrollo que emanan de la ciudadanía y que perfilan una ruta cantonal de desarrollo humano.

En ese sentido nuestra visión institucional es la siguiente:





“Ser una institución eficiente y transparente en la gestión municipal, procurando el mejoramiento de la calidad de vida de la población, colaborando en forma integral con la actividad agrícola, con apoyo de la organización comunal, el empresariado local y la institucionalidad pública”

3.2.2 Nuestra Misión institucional

Sobre la misión institucional, establece la naturaleza del gobierno, y de la historia detrás de su desarrollo, se refiere a la razón de ser de la institución.

A continuación, se registra la misión que de manera participativa y concertada se definió:



“Somos la institución líder de nuestro cantón, cuyos valores están orientados en brindar servicios oportunos y de calidad a nuestros clientes ciudadanos, cumpliendo con ello las metas propuestas, que persiguen permanentemente la mejora de la gestión administrativa, técnica, operativa y financiera a fin de optimizar el uso racional de los recursos públicos”

3.2.3 Nuestros principios y valores institucionales

Los valores se refieren a cualidades, características deseadas o esperables en el comportamiento individual y social de las personas, son culturalmente construidos y transmitidos.

Los siguientes constituyen los valores rectores que deben aplicar autoridades políticas, líderes de proceso y socios – laborales en general de la Municipalidad de Tarrazú.

Solidaridad

- Colaboración entre las personas municipales.

Honestidad

- Verdad y transparencia, es lo contrario a la mentira, la falsedad y la corrupción. Actitud acorde con la verdad en nuestras relaciones con los demás.

Confianza

- Creencia, esperanza y fe persistente que tienen entre sí las personas municipales y hacia la municipalidad.

Respeto

- Es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de cualquier relación interpersonal, siendo garantía de transparencia.

Compromiso

- Tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con los objetivos para alcanzar las metas propuestas.

Tolerancia

Respeto para con los demás, sobre ideas, prácticas o creencias

Respecto a los principios, son actitudes, juicios, decisiones y orientaciones para la acción práctica que permiten que se concreten y son determinados por los valores.

Generación de oportunidades, capacidades y superación

Capacidad, eficiencia y organización institucional y comunal

Apertura al cambio a nivel privado y público

Equidad e igualdad en el acceso a oportunidades

Mejoramiento de la calidad de vida

Respeto por la naturaleza

Creatividad y trabajo en equipo

Capítulo 4. Estrategia de Desarrollo Institucional

4.1 Objetivos

4.1.1. Objetivo General



“Incrementar la capacidad de respuesta política, operativa y financiera de la Municipalidad para liderar eficazmente el desarrollo económico y social del cantón en concordancia con los lineamientos estratégicos plasmados en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local”

4.1.2 Áreas Estratégicas

En este apartado se identifican las áreas que deben ser consideradas para la elaboración del PDM, dichas áreas están establecidas en la “Guía para actualización de PDHL y PDM del MIDEPLAN y el IFAM”, con el objetivo de realizar un análisis municipal; así mismo se analiza la vinculación con los ODS; a continuación, se evidencian las cinco áreas principales que abarcan los mismos,

Ilustración 2. Desarrollo sostenible basado en las áreas de los ODS



Nota. Elaboración propia, con datos de la Agenda Municipal Costarricense (2024)

En la ilustración se evidencia que existen cinco áreas en las que se divide el quehacer de los ODS, para efectos del PDM 2024-2028, en cada uno de los objetivos específicos se realiza una vinculación, identificando así los ejes en los que se desarrollan las líneas de acción.

4.2. Políticas institucionales

Las políticas son las directrices que enmarcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. (Chiavenato, 2017, p. 38)

La definición de las políticas por área estratégica municipal ha significado una

responsabilidad social y una toma de decisiones. Son útiles para decidir cómo direccionar los recursos y para ejercer control y auditoría sobre la ejecución de las políticas. Constituyen un lineamiento de acción general que debe concretarse con programas, proyectos o actividades específicas.

Tabla 18. *Políticas Institucionales según área estratégica*

Área estratégica o de interés institucional	Política (s)
1. Área Desarrollo Institucional Municipal	<ul style="list-style-type: none"> → Mejoramiento permanente de la gestión municipal para cumplir con su papel de liderazgo en el desarrollo humano local. → Mantener una finanza municipal responsable con registros contables confiables y precisos sin alteración de información. → Optimizar los recursos municipales para el desarrollo institucional.
2. Área Desarrollo Económico Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> → Mejoramiento de la producción agropecuaria y forestal para la generación de empleo, el logro de mayor valor agregado y una mayor diversificación productiva, → Garantía de fuentes de empleo para la población y particularmente para las personas con discapacidad, de acuerdo con la Ley 7600, → Desarrollo económico del Cantón en armonía con los principios y valores establecidos en el PCDHL, → Establecimiento de condiciones que contribuyan al desarrollo personal y empresarial.
3. Área Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> → Visión sistemática y de sostenibilidad de la cultura, enfocada en la salvaguarda de los elementos culturales de todo el cantón de Tarrazú; promoviendo el arte, las actividades educativas y



	<p>recreativas que fortalezcan la cultura local.</p> <ul style="list-style-type: none"> → Espacios públicos que garanticen la calidad de vida, e identidad del cantón. → Promoción y respeto a los derechos y necesidades de las personas con discapacidad de acuerdo a la Ley 7600. → Mejoramiento constante de los indicadores de salud, educación, vivienda y seguridad comunitaria.
4. Área de Seguridad Humana	<ul style="list-style-type: none"> → Desarrollo de infraestructuras que coadyuven con la seguridad ciudadana cantonal y distrital. → Prevención y atención al problema de la droga.
5. Área de Educación	<ul style="list-style-type: none"> → Interés en la calidad, cobertura y pertinencia de la oferta educativa. → Enriquecimiento y diversificación de la oferta educativa.
6. Área de Servicios Públicos	<ul style="list-style-type: none"> → Accesibilidad para toda la población de los servicios públicos de calidad, que les garanticen su bienestar. → Ampliación y cobertura de los servicios de energía y telecomunicaciones en todo el cantón. → Mejoramiento de la calidad, y cobertura del transporte público cantonal para toda la población. → Garantía en la accesibilidad en los servicios públicos, de acuerdo al cumplimiento de la Ley 7600.
7. Área de Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial	<ul style="list-style-type: none"> → Promoción de una cultura de protección del medio ambiente, tanto por parte de las personas habitantes como visitantes. → Control efectivo de la contaminación ambiental (desechos sólidos, líquidos, sónicos). → Garantía de la reforestación con plantas o árboles



	<p>frutales que permitan el crecimiento de la población de aves y otros animales silvestres.</p> <p>→ Garantía de la protección de las cuencas hidrográficas del cantón.</p>
8. Área de Infraestructura y Tecnología	<p>→ Priorización del desarrollo de la infraestructura vial y peatonal, que favorezca el desarrollo productivo del Cantón.</p> <p>→ Desarrollo de obras comunales para el desarrollo social y cultural de toda la población.</p> <p>→ Aplicación de las regulaciones sobre accesibilidad de las personas con discapacidad, según la Ley 7600.</p> <p>→ Acceso a programas de vivienda a personas del cantón, particularmente a los grupos socialmente vulnerables.</p>
9. Área de Gestión de Riesgos	<p>→ Identificación de las condiciones de vulnerabilidad de la población, los asentamientos humanos, la infraestructura, así como de las líneas vitales, las actividades productivas de bienes y servicios y el ambiente.</p> <p>→ Incorporación de criterios efectivos de prevención y mitigación dentro de la planificación territorial, sectorial y socioeconómica, así como a la preparación, atención y recuperación ante las emergencias.</p>

Nota. Elaboración propia, con datos de PDHL 2021-2031 (2024)



4.3 Líneas de acción estratégicas

Como una manera de alinear las acciones estratégicas a los ejes estratégicos, se presentan las siguientes matrices, en las cuales se sistematiza la información obtenida y se realiza a la vez una alineación con los ODS, con el fin de esclarecer el accionar de la municipalidad rumbo a la Agenda 2030.

Las matrices se desarrollan según cada eje estratégico, indicando los objetivos estratégicos que se desean alcanzar, se identifican los sub-ejes y los objetivos específicos identificados. Se identifican las líneas de acción o metas, así como sus respectivos indicadores de cumplimiento, además del responsable, los recursos necesarios y la programación del período de ejecución.

Algunos aspectos importantes por considerar son:

- Acercamiento de la municipalidad a los distintos sectores.
- Articulación del sector institucional público.
- Coordinación interinstitucional e intersectorial (CCSS, MEP, Asociaciones de Desarrollo, entre otras).
- Estimulación de la cultura de participación y rendición de cuentas.
- Acción preventiva y capacidad de respuesta para la protección del ambiente.
- Voluntad y apoyo político en la ejecución de los planes.
- Liderazgo distrital y cantonal visionario y participativo.
- Liderazgo visionario del Gobierno Local
- Alta credibilidad en los procesos participativos y la organización comunal.
- Capacidad de gestión de las personas líderes locales.
- Trabajo en equipo.



4.4.1 Matriz Desarrollo Institucional Municipal

Tabla 22. Matriz eje estratégico Desarrollo Institucional Municipal

Eje estratégico		Desarrollo Institucional Municipal											
Objetivo Estratégico		Mejorar los procedimientos de recaudación de tributos municipales, atrayendo a los contribuyentes, implementando acciones para disminuir el pendiente de cobro y mejorar la situación económica de la municipalidad, con el fin de brindar mejores servicios a la población, y ejercer el derecho de retorno a los contribuyentes como principio de los tributos municipales											
Número	Sub-eje	Objetivos específicos	Metas/Líneas de acción	Indicadores	Responsable	Periodo de ejecución	Prioridad de programación					Recursos	Vinculación ODS
							2024	2025	2026	2027	2028		
1	Administración General	Gestionar los procesos administrativos y legales de las funciones asignadas para la Alcaldía y Vicealcaldía según el código municipal para el ejercicio efectivo de la administración de la	Realizar al menos 90% de acciones de coordinación, atención y seguimiento de las necesidades cantonales mediante el espacio de participación ciudadana y monitoreo al cumplimiento de las disposiciones legales	Cantidad de acciones realizadas	Administración General	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	8
2	Secretaría de Consejo Municipal	Contar con mejores herramientas para llevar a cabo el buen desarrollo de las tareas del departamento	Planificar necesidades en capacitaciones con el fin de actualizar herramientas básicas para el buen desarrollo de las labores diarias	Cantidad de necesidades identificadas	Secretaría de concejo	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	9 10
			Contar con mejores herramientas en mobiliario y equipo de oficina	Informe anual	Secretaría de concejo	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
3	Administración Tributaria	Obtener la mayor recaudación de ingresos, para optimizar la ejecución de proyectos en el cantón	Analizar y aplicar, los incentivos Tributarios, de acuerdo con el Código Municipal para los Contribuyentes que cancelen en los tres primeros meses el total de la deuda anual, del periodo fiscal vigente	Cantidad de incentivos tributarios aplicados	Administradora Tributaria	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	3 8 9
			Realizar de manera eficiente el proceso de cobros y lograr bajar la morosidad.	Informe de ejecución	Administradora Tributaria	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
			Aumentar ingresos, depurar información inexistente y atraer nuevos contribuyentes en Patentes Comerciales	Informes	Administradora Tributaria	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
			Fiscalizar todo tipo de actividad que genere ingresos y que se encuentre irregular.	Cantidad de fiscalizaciones anuales	Administradora Tributaria	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
4	Catastro y Valoración	Contar con la base de datos de bienes inmuebles y el dibujo catastral actualizado.	Que haya austeridad al momento de ejecutar recursos	Informes de austeridad	Encargado de catastro	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	1 3 8 9 16
			Proyecto actualización base de datos (Depuración de base de datos, actualización de los imposables de las fincas del cantón.) Actualización del dibujo catastral. Creación de expedientes de cada una de las fincas del cantón.	Un proyecto en ejecución	Encargado de catastro	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
			Creación de expedientes de cada una de las fincas del cantón.	Cantidad de expedientes	Encargado de catastro	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	



5	Tesorería	Cumplir con las obligaciones de la institución y aprobaciones para compras y contrataciones	Aplicación y ejecución de los procedimientos establecidos para trámites ante el departamento de Tesorería	Cantidad de procedimientos anualmente	Tesorería	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	3 8 9 11 16
			Realización de los pagos de obligaciones oportunamente	Cantidad de trámites anualmente	Tesorería	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
			Custodia y manejo del efectivo, valores y documentos responsabilidad del departamento.	Informes	Tesorería	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
6	Presupuesto	Programar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades referentes a la elaboración de los diferentes documentos presupuestarios, los cuales le permitan a la entidad incorporar ingresos y gastos necesarios para la gestión propia. Para tales efectos existe una estructura programática establecida por el ente Contralor que responde a las normas y	Que se apruebe los presupuestos para poder contar con los recursos para el buen funcionamiento de la municipalidad	Cantidad de presupuestos presentados	Encargada de presupuesto	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	3 8 9 10 12
7	Contabilidad	Aplicar en todos sus extremos las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público	Brindar seguimiento a la adopción de las NICSP	Informes	Contador	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	8 9 10
			Que haya austeridad al momento de ejecutar recursos	Informes de ejecución de recursos	Contador	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
8	Proveeduría	Alcanzar la eficiencia y transparencia en la adquisición de bienes por medio de los concursos públicos, para obtener productos y servicios de calidad que contribuyan a que la Municipalidad pueda desenvolverse de excelente manera, y de esta manera se les pueda retribuir a los habitantes del cantón, mediante obras públicas de calidad e impacto	Lograr en un 100% contrataciones digitales donde se cuenta con una amplia gama de proveedores.	Cantidad de contrataciones anuales	Proveeduría	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	3 8 9
			Tener una comunicación oportuna con presupuesto y tesorería, para tener los saldos actualizados	Informes	Proveeduría	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
9	Asesoría Legal	Representar, asesorar y asistir a la Municipalidad en aspectos jurídicos; organizar y apoyar a las dependencias de la administración con el fin de minimizar los riesgos legales que se puedan presentar en el desarrollo de las actuaciones administrativas	Realizar inventario de los reglamentos existentes con el fin de determinar la necesidad de actualización.	Inventarios actualizados	Asesora Legal	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	4 8 9 11 16
			Determinar las áreas en las cuales falta reglamentos	Reglamentos identificados	Asesora Legal	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
			Investigación de los temas desarrollados en los recursos de amparo con el fin de capacitar al personal en esas áreas	Informes desarrollados	Asesora Legal	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
			Ejecución de cobros judiciales	Cantidad de capacitaciones implementadas	Asesora Legal	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
10	Talento Humano	Aumentar el nivel de satisfacción, compromiso y dedicación de los empleados hacia la municipalidad, esto con base a la capacitación del personal y orden de documentos en el expediente.	Implementar capacitaciones tanto a nivel psicológico como educacional	Cantidad de capacitaciones implementadas	Encargada de Recursos Humanos	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	3 4 5 9 10 17
			Actualización y reordenamiento de expedientes personales	Expedientes actualizados	Encargada de Recursos Humanos	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
		Concientizar sobre el establecimiento de la cultura de calidad y la transparencia de la gestión pública a todos los niveles de la organización, promoviendo e impulsando una	Ejecutar el 100% de actividades del plan de trabajo, referentes a estudios de fiscalización y preventivos	Cantidad de acciones planteadas	Auditor	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
			Aprovechar la experiencia y el conocimiento de los expertos (entes públicos, redes, grupos colegiados, alianzas y legislación) para promover una cultura a lo interno de la Municipalidad.	Cantidad de capacitaciones recibidas	Auditor	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	



11	Auditoría Interna	Orientar su accionar, de manera que la misma se perciba como una actividad que coadyuve al éxito de la gestión institucional, en aras de la legalidad y efectividad en el manejo de los fondos públicos que fiscaliza.	Participar activamente en foros con auditores del sector para intercambiar experiencias que mejoren la gestión con mayor objetividad y buenas prácticas de auditoría.	Cantidad de capacitaciones recibidas	Auditor	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal
			Promover a través de los diferentes servicios que brinda la auditoría interna los planes de mejora continua.	Planes de mejora	Auditor	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal
			Establecer a través de las autoevaluaciones que se realiza anualmente obtener la percepción sobre los servicios brindados (auto crítica) y conforme los resultados buscar mejorar la actividad.	Autoevaluaciones	Auditor	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal
			Generar mecanismos o iniciativas que le permitan a dicha unidad tratar de mejorar la comunicación tanto con la administración activa, así como con los miembros del Consejo Municipal.	Cantidad de mecanismos desarrollados	Auditor	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal
			Anaizar cuáles son las áreas de conocimiento en las cuales el auditor debe de capacitarse para fortalecer sus habilidades en su campo y cuales requieren la atención de expertos	Un informe anual	Auditor	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal
			Planificar las necesidades en capacitación y consultorías requeridas para ejecutar los estudios específicos que la Auditoría debe realizar, así buscar apoyo en caso de requerirse a las entidades públicas competentes	Un informe anual	Auditor	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal
			Establecer las opciones que podrían solucionar las no conformidades determinadas en la gestión de la Auditoría Interna y los recursos necesarios para implementar las soluciones	Un estudio anual	Auditor	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal
			Realizar los estudios necesarios cuando lo considere conveniente para valorar la contratación de un (a) funcionario (a) que apoye la gestión de la Auditoría, según la carga de trabajo y los riesgos implícitos.	Un estudio	Auditor	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal
			Promover la elaboración de Manuales de Procedimientos y Análisis de Riesgo en las áreas y actividades más sensibles en la Municipalidad de Tarrazú.	Cantidad de procesos acompañados	Auditor	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal
			Concientizar sobre el establecimiento de la cultura de calidad y la transparencia de la Gestión Pública a todos los niveles de la organización.	Cantidad de procesos acompañados	Auditor	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal
			Participar en los proyectos que la Contraloría General de la República promueva e impulse con las unidades de auditoría del sector municipal como unidades de apoyo.	Cantidad de procesos en los que participó	Auditor	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal
Promover e impulsar una mejor rendición de cuentas de dicha unidad principalmente a través de la página web institucional	Cantidad de procesos de rendición de cuentas	Auditor	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal			

3
4
5
8
9
10
12
16
17

Nota. Elaboración propia con datos del PDHL 2021-2031, Planificación Municipal (2024)



4.4.2 Matriz Desarrollo Económico Sostenible

Tabla 23. Matriz eje estratégico Desarrollo Económico Sostenible

Eje estratégico			Desarrollo Económico Sostenible										
Objetivo Estratégico			Desarrollo y diversificación de las actividades productivas y laborales en el cantón, para el logro de mayor equidad, igualdad, productividad y justicia económica para los y las habitantes de Tarrazú y sus familias.										
Número	Sub-eje	Objetivos específicos	Metas/Líneas de acción	Indicadores	Responsable	Periodo de ejecución	Prioridad de programación					Recursos	Vinculación ODS
							2024	2025	2026	2027	2028		
12	Encadenamientos productivos	Capacitación técnica del recurso humano para la diversificación y mejoramiento de las actividades productivas y de servicios en el cantón.	Aumento en el % de fuentes de trabajo diversificado en especial para la población más joven	Cantidad de fuentes de trabajo creadas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2021-2028	x	x	x	x	x	Convenios o cooperación	8 9 10
			Acercamientos con la industria comercial y turística a la zona como fuente de empleo	Cantidad de sesiones de trabajo realizadas	Alcaldía-Gestión Cultural	2023-2031	x	x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Creación de estrategias para que microempresas-empresas aumenten las fuentes de trabajo	Estrategia	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2023-2031	x	x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Creación de un Mercado Municipal para beneficiar a los agricultores del cantón	Mercado Municipal	Alcaldía-Gestión Cultural	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal, Convenios o cooperación	
			Creación de un centro de acopio para los productos alternos	Centro de acopio	Alcaldía-Gestión Ambiental	2021-2023	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal, Convenios o cooperación	
			Apoyo al Programa Banca de Desarrollo	% de gestiones realizadas	Alcaldía	2025-2031		x	x	x	x	Convenios o cooperación	
13	Crédito productivo	Planificar la cancelación de intereses y amortización del crédito para la compra del recolector de desechos sólidos, mediante ejecución de recursos para el desarrollo integral del cantón	Cancelar en un 100% los intereses y amortización del camión recolector, mediante la ejecución de recursos para el desarrollo del cantón	Intereses y amortización cancelados	Alcaldía-Contabilidad	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal	9 11
		Fortalecer el acceso al crédito productivo para el desarrollo de proyectos microempresariales, de personas con discapacidad, de acuerdo con los recursos disponibles en la región	Gestionar capacitaciones para los programas de banca de desarrollo	Cantidad de capacitaciones realizadas	Alcaldía	2026-2031			x	x	x	Convenios o cooperación	
14	Turismo	Gestionar acciones direccionadas al fortalecimiento de las capacidades del sector turismo en el cantón de Tarrazú	Fomentar la certificación de entidades o personas autorizadas para funcionar como intermediarios o para alquilar fincas u otros espacios que sean de interés para los turistas hospedarse o estar de pasadías	Cantidad de capacitaciones brindadas	Alcaldía-Gestión Cultural	2026			x			Convenios o cooperación	4 5 8 9 10 11 13 17
			Desarrollar campañas publicitarias en diferentes pueblos donde se invite y/o se atraiga a que niños, jóvenes, adultos y familias visiten nuestro municipio	Cantidad de campañas publicitarias	Alcaldía-Gestión Cultural	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Gestionar recursos ante entidades financieras con el objetivo de que los empresarios del sector turismo puedan acceder con mayor facilidad	Cantidas de gestiones realizadas por año	Alcaldía-Gestión Cultural	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación	
			Fortalecer las competencias deportivas que se realizan en el cantón brindando apoyo en beneficio de los tarrazuceños	Cantidad de competencias deportivas apoyadas	Alcaldía-Gestión Cultural-Comité de deportes	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación	
			Incentivar la especialización en áreas como servicio al cliente, cocina, administración entre otras	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Gestión Cultural-INA	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Dirigir campañas ambientales para locales y turistas	Cantidad de campañas ambientales dirigidas	Alcaldía-Gestión Cultural-Gestión Ambiental	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación	
			Desarrollar mecanismos para la legalización de predios por parte de los campesinos, mediante seguridad jurídica y acceso a créditos bancarios y/o programas de fomento gubernamentales	Cantidad de acciones desarrolladas	Alcaldía-Legal	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación	



15	Agricultura y desarrollo rural	Contribuir en la reducción de la pobreza rural, mediante el impulso al sector agropecuario, contribuyendo en la conservación de ecosistemas y mitigación al cambio climático	Aumentar la cobertura de los servicios básicos en las zonas rurales del cantón de Tarrazú	% de cobertura de los servicios básicos	Alcaldía-Gestión Ambiental-Acueducto	2026-2028				x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación	8 9 10 11 12 13 17	
			Gestionar el aumento de incentivos al agro tarrazuceño, fortaleciendo las áreas de competencia de cada sector	Cantidad de acciones realizadas	Alcaldía-MAG-Otras instituciones	2026-2028				x	x	x	Convenios o cooperación		
			Incentivar a que jóvenes y adultos se especialicen en áreas relacionadas al agro, como el manejo de nuevas tecnologías y la creación de propias o la adaptación de otras para producción, cosecha y postcosecha, así como la protección del medioambiente	Cantidad de acciones realizadas	Alcaldía-INA-Gestión Ambiental	2025-2028			x	x	x	x	Convenios o cooperación		
			Realizar proyectos de mantenimiento y conservación de las vías rurales	Cantidad de proyectos realizados	Alcaldía-Gestión Vial	2026-2028					x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
			Fortalecer las asociaciones campesinas	Cantidad de acciones realizadas	Alcaldía-Gestión Cultural	2025-2028			x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
16	Emprendimiento	Fomentar el emprendimiento en el cantón, por medio de acciones que incentiven y brinden herramientas para la población	Incentivar cadenas de comercialización a través de la promoción de alianzas entre productores e intermediarios	Cantidad de acciones realizadas	Alcaldía-MEIC	2026-2028				x	x	x	Convenios o cooperación	3 4 5 8 11 17	
			Impulsar la educación, la cultura, el deporte, un ambiente de incentivos hacia el emprendimiento en el cantón	Cantidad de acciones realizadas	Alcaldía-INA-Gestión Cultura-Gestión Ambiental	2026-2028					x	x	x		Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación
			Gestionar recursos de fomento hacia el emprendimiento ante los entes gubernamentales y privados	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Instituciones	2026-2028					x	x	x		Convenios o cooperación
			Apoyar y crear los medios de acompañamiento para los emprendedores	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Gestión Cultural-Equidad y Género	2025-2028			x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
			Impulsar las industrias del entretenimiento, como lo son teatro, música, baile, entre otros que van de la mano con el turismo y el sano esparcimiento de los tarrazuceños (economía naranja)	Cantidad de acciones realizadas	Alcaldía-Gestión Cultural	2025-2028			x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
			Brindar capacitaciones en áreas de administración, contabilidad, mercadeo u otras a los emprendimientos del cantón	Cantidad de capacitaciones brindadas	Alcaldía-Gestión Cultural-Biblioteca Municipal	2025-2028			x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
			Proteger los emprendimientos locales frente a los vendedores "golondrina" que aparecen en épocas de alta ocurrencia	Plan de acción	Alcaldía-Parquímetros	2025-2028			x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
17	Empleo	Promover fuentes de empleo para la población y particularmente para las personas con discapacidad	*Fomentar un plan de acción para la creación de microempresas que operen en el cantón	Plan de acción	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2021-2031	x	x	x	x	x	Convenios o cooperación	1 3 4 5 8 10 11 12 17		
			*Incentivar la participación y acceso de las personas con discapacidad, en el pujante sector de turismo comunitario de la región, mediante un plan de acción	Plan de acción de participación y acceso	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género-Gestión Cultural	2021-2028	x	x	x	x	x	Convenios o cooperación			
			Crear la bolsa de empleo tarrazuceña enfocada en diferentes áreas productivas	Bolsa de empleo	Alcaldía-Gestión Cultural-Equidad y Género	2027-2028					x	x		Convenios o cooperación	
			Coordinar con instituciones educación continua y actualización para las personas con y sin empleo	Cantidad de coordinaciones realizadas	Alcaldía-INA	2026-2028					x	x		Convenios o cooperación	
			Crear incentivos tributarios para formalización y/o creación de nuevos puestos de empleo en el cantón	Cantidad de incentivos tributarios creados	Alcaldía-Administración Tributaria	2025-2028			x	x	x	x		Convenios o cooperación	
			Concertar entre medianas y grandes empresas de la región por el cumplimiento de sus programas de responsabilidad social empresarial para alcanzar un mayor porcentaje de inversión en el cantón	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Empresas	2026-2028					x	x		Convenios o cooperación	
			Incentivar a que los emprendimientos, el turismo y la agricultura estén enfocados en incentivar la creación de empleos dignos	Cantidad de acciones realizadas	Alcaldía-Gestión Cultural-Equidad y Género	2025-2028			x	x	x	x		Convenios o cooperación	
			Coordinar proyectos de capacitación y formación microempresarial para generar nuevas oportunidades de empleos para familias, jóvenes, mujeres, adultas mayores y personas con discapacidad	Cantidad de capacitaciones brindadas	Alcaldía-Gestión Cultural-Equidad y Género-Ministerio de Trabajo	2026-2028					x	x		Convenios o cooperación	
			Apoyar y gestionar la contratación de obras y servicios con las Asociaciones de Desarrollo Comunal	Cantidad de coordinaciones realizadas	Alcaldía-BID-MOPT	2025-2028			x	x	x	x		Convenios o cooperación	
			Brindar seguimiento y apoyo total a la declaratoria de destino turístico de la Zona de Los Santos	Cantidad de acciones realizadas	Alcaldía-Cámara de Turismo de Los Santos-Ministerio de Turismo-Ministerio de Cultura	2025-2028			x	x	x	x		Convenios o cooperación	

Nota. Elaboración propia con datos del PDHL 2021-2031, Planificación Municipal (2024)



4.4.3 Matriz Desarrollo Sociocultural

Tabla 24. Matriz eje estratégico Desarrollo Sociocultural

Eje estratégico		Desarrollo Sociocultural											
Objetivo Estratégico		Garantizar la permanencia en el tiempo de las manifestaciones culturales del cantón de Tarrazú, mediante la implementación de proyectos que fortalezcan la identidad local y fomenten hábitos culturales que aporten al desarrollo sostenible de la región.											
		Promover obras y programas que incidan favorablemente en la calidad de vida y derechos de todos los habitantes del cantón atendiendo a sus características particulares y diversidad.											
Número	Sub-eje	Objetivos específicos	Metas/Líneas de acción	Indicadores	Responsable	Periodo de ejecución	Prioridad de programación					Recursos	Vinculación ODS
							2024	2025	2026	2027	2028		
18	Identidad Cultural	Identificar el potencial cultural del cantón, mediante la investigación, recolección y análisis de información en las comunidades, para gestionar proyectos integrales que fortalezcan y promuevan el desarrollo cultural de las comunidades del cantón	Actualización de un inventario cultural	Inventario Cultural	Gestión Cultural	2021-2031	x	x	x	x	x	Convenios o cooperación	3 4 5 9 10 11 17
		Brindar a la población del cantón de Tarrazú espacios educativos y de esparcimiento que garanticen el fortalecimiento de los buenos hábitos culturales, artísticos y deportivos existentes, así como el desarrollo de nuevas iniciativas	Producción artística y cultural mediante el desarrollo de talleres y espacios educativos y deportivos en las comunidades del cantón	Cantidad de talleres y espacios educativos	Gestión Cultural	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Comemoración del 40% de festividades que sensibilicen a la comunidad, les brinde sentido de identidad y sean parte de las tradiciones y expresiones artísticas del cantón	Cantidad de actividades realizadas	Gestión Cultural	2021-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Creación de una Casa de la Cultura como centro de desarrollo sociocultural para la población del cantón**	Casa de la Cultura	Alcaldía-Gestión Cultural	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
		Instruir a la población en temas de cultura, ambiente y turismo que conduzcan a la salvaguarda del Patrimonio Cultural la conservación de su entorno y utilización como insumo en el desarrollo sostenible de sus comunidades, mediante la creación de emprendimientos de turismo cultural (rural y agro), así como encadenamientos productivos	Cumplir con 90% de la programación anual para el fomento del arte, la cultura y la recreación, mediante programas, capacitaciones y eventos, en el periodo 2025	Cantidad de acciones planificadas	Gestión Cultural	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Realización de talleres de Patrimonio Cultural Inmaterial en las comunidades del cantón.	Cantidad de talleres impartidos	Gestión Cultural	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal	
			Realización de talleres acerca de declaratorias turísticas y certificados de sostenibilidad turística en las comunidades del cantón	Cantidad de talleres impartidos	Gestión Cultural	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
			Realización de campañas de educación con relación a los Objetivos del desarrollo sostenible	Cantidad de campañas de educación realizadas	Gestión Cultural-Comisión ODS	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal, Convenios o cooperación	
		Aumentar la inversión en presupuesto para teatro, empoderando a actores potenciando el escenario artístico	Facilitar capacitaciones de turismo rural y cultural en las comunidades del cantón	Cantidad de capacitaciones impartidas	Gestión Cultural	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Garantizar procesos formativos y constantes en cuanto a Artes plásticas y Visuales	% de presupuesto asignado	Alcaldía-Gestión Cultural	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
	Cantidad de gestiones realizadas		Alcaldía-Gestión Cultural	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación			



		Reflejar las costumbres, identidad, tradición y expresiones artísticas de la Municipalidad de Tarrazú, desarrollando la Economía Naranja para la buena administración de los recursos	Promover y fortalecer iniciativas comunitarias en el proceso formativo de danza en los tres distritos del cantón	Cantidad de iniciativas gestionadas	Alcaldía-Gestión Cultural	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
			Garantizar los espacios formativos en música	Cantidad de espacios generados	Director de banda municipal-Alcaldía	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
			Aumentar y renovar la oferta de ejemplares disponibles en la biblioteca municipal, así como incentivar la lectura crítica en la población tarrazuzeña	Cantidad de ejemplares disponibles	Encargada de Biblioteca Municipal-Alcaldía	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
			Brindar un mayor apoyo al departamento de Gestión Cultural	Cantidad de acciones realizadas	Alcaldía	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
			Apoyar el desarrollo de la actividad y la economía naranja	Cantidad de actividades realizadas	Alcaldía-Gestión Cultural	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
19	Espacios Públicos	Mejorar las condiciones de los espacios públicos significativos para la calidad de vida y la identidad del cantón	Dotar en un 50% con implementos deportivos a la comunidad de Guadalupe para la práctica del atletismo, natación, otros	Cantidad de implementos donados	Comité de deportes-Alcaldía	2028-2031						Convenios o cooperación	3	
			Promoción de actividades deportivas, ambientales, recreativas y comunales en la comunidad de San Lorenzo, así como en el resto de las comunidades del cantón	Cantidad de actividades realizadas	Comité de deportes-Gestión Cultural	2026-2031			x	x	x	Convenios o cooperación	10	
20	Inclusión de grupos poblacionales diversos	Garantizar condiciones que promuevan y respeten los derechos y necesidades de las personas con discapacidad	Realización de capacitaciones sobre los derechos de las personas con discapacidad de acuerdo con la ley 7600, a familiares de estas, funcionarios/as públicos, y población en general	Cantidad de capacitaciones impartidas	Oficina de Equidad y Género-CONAPDIS	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
				Realización de una cantidad de instructivos, propaganda, procedimientos, sobre servicios públicos en formatos accesibles para las personas con discapacidad (audio, braille y otros)	% de avance en entrega de material	Oficina de Equidad y Género-CONAPDIS	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	4
				Coordinación de becas para atender las necesidades de las personas con discapacidad del cantón	% de recursos asignados	Oficina de Equidad y Género-CONAPDIS	2021-2031	x	x	x	x	x	Convenios o cooperación	5
				Inclusión de la perspectiva de la discapacidad, en el proceso de formulación y evaluación de un Plan Regulador	Plan de acción con perspectiva de género en el Plan Regulador	Oficina de Equidad y Género-CONAPDIS	2026-2031			x	x	x	Convenios o cooperación	10
				Creación de una Política de Accesibilidad e Inclusión	Política de Accesibilidad e Inclusión	Oficina de Equidad y Género	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	11
				Gestión del 100% de recursos asignadas para la compra de productos de apoyo (discapacidad)	% de recursos asignados para compra de productos de apoyo	Oficina de Equidad y Género	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	16
														17
21	Perspectiva de Género	Convertirse en un recurso local para promover la inclusión de la perspectiva de género, consolidando y fortaleciendo las capacidades personales y ciudadanas por medio de capacitaciones y actividades dirigidas a la población del cantón	Desarrollo de convenios anuales con instituciones públicas o privadas, para proyectos sobre inclusión de la perspectiva de género	Cantidad de convenios establecidos	Oficina de Equidad y Género	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
				Promoción y gestión de talleres para el Espacio Seguro	Cantidad de talleres impartidos en el Espacio Seguro	Oficina de Equidad y Género	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
				Gestión de talleres en el CECUDI, sobre valores e integración familiar, manejo de límites, comunicación asertiva, entre otros, dirigido a familias	Cantidad de talleres impartidos	Oficina de Equidad y Género	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	4
				Gestionar capacitaciones para mujeres emprendedoras	Cantidad de capacitaciones impartidas	Oficina de Equidad y Género	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	5
				Gestionar al menos una feria anual con emprendedoras	Cantidad de ferias realizadas	Cultural	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	10
				Creación de una Política de Equidad de Género Municipal	Política de Equidad de Género Municipal	Oficina de Equidad y Género	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	11
				Beneficiar al 80% de la población del cantón, mediante acciones dirigidas a alcanzar el desarrollo integral como capacitaciones y actividades de esparcimiento que permitan la sensibilización y el empoderamiento en busca de mejorar la calidad de vida	% de acciones realizadas	Oficina de Equidad y Género	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	17
			Fortalecer los equipos representativos de los diferentes deportes que se practican en el municipio	Cantidad de acciones realizadas	Comité de deportes	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación		
			Dotar con los requerimientos que se necesitan para una buena práctica deportiva	Cantidad de acciones realizadas	Comité de deportes	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación		



22	Recreación y deporte	Velar por la sana participación de los ciudadanos del cantón en áreas deportivas y de recreación, permitiendo el sano esparcimiento	Gestionar la participación en diferentes copas, campeonatos y/o eventos que se realicen en el cantón	Cantidad de participaciones	Comité de deportes	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación	3 5 10 17
			Reforzar o crear prácticas deportivas donde puedan participar personas de todas las edades y sexos	Cantidad de acciones realizadas	Comité de deportes	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Crear torneos deportivos en el cantón donde se brinden espacios de esparcimiento para toda la familia	Cantidad de torneos gestionados	Alcaldía-Comité de deportes	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Dotar de juegos infantiles y máquinas de ejercicio espacios en el cantón	Cantidad de juegos infantiles y máquinas de ejercicios instaladas	Alcaldía	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o	
			Realizar un evento donde la familia será el pilar de la educación del cantón, contando con un espacio sano de esparcimiento familiar***	Cantidad de eventos realizados	Alcaldía	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o	
23	Adulto Mayor	Crear espacios que permitan a las personas adultas mayores involucrarse en el cantón, brindándoles oportunidades de mejoramiento de vida	Realizar un diagnóstico de las condiciones y principales deficiencias de atención al adulto mayor para priorizar en la agenda administrativa	Un diagnóstico a adultos mayores	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o	3 5 10 16 17
			Implementar programa "+Edad + Vida" Orientado a realizar un seguimiento periódico a nuestros adultos mayores, vinculándolos en actividades deportivas, recreativas y culturales, además brindar apoyo psicológico	Programa +Edad+Vida	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Brindar cursos gratuitos sobre manejo de computadoras y plataformas	Cantidad de cursos brindados	Encargada de Biblioteca Municipal-Alcaldía	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o	
			Garantizar servicios de protección social a través de la estrategia de Centro Diurno para el adulto mayor	Un centro diurno para el adulto mayor	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2027-2028				x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o	
			Gestionar para ampliar la cobertura de ayudas económicas otorgadas por el gobierno como las pensiones del régimen no contributivo	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2027-2028				x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o	
			Realizar acciones que permitan una vida digna a personas de la tercera edad que vivan en la extrema pobreza o hayan sido desamparados por sus familiares	Cantidad de acciones gestionadas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o	
			Fortalecer convenios con instituciones que trabajen por el bienestar del adulto mayor en nuestro cantón	Cantidad de convenios establecidos	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Promover y apoyar la Red de Cuido de las personas adultas mayores en el cantón	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación	
			Realizar conmemoración "Orgullo Tarrazú mayor"	Programa "Orgullo Tarrazú mayor"	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o	
24	Juventud	Priorizar en la agenda local el papel de los jóvenes en nuestro cantón	Fortalecer y mejorar programas dirigidos hacia los jóvenes del cantón	Cantidad de acciones realizadas	Comité de la persona joven-Alcaldía	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	3 5 8 10 17
			Coordinar en busca de oportunidades para jóvenes en el área de capacitación según las necesidades del mercado actual para facilitar el acceso a empleo de calidad	Cantidad de acciones coordinadas	Comité de la persona joven-Alcaldía	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Promover la participación de jóvenes en las mesas de concertación municipal para garantizar que punto de vista siempre esté incluida en las decisiones que toman para mejorar el bienestar de la comunidad	Cantidad de acciones promovidas	Comité de la persona joven-Alcaldía	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Apoyar el emprendimiento a partir de capacitaciones en plan y modelo de negocios, uso de redes sociales para emprendedores, planeación, estructuración y gerencia de proyectos	Cantidad de gestiones realizadas	Comité de la persona joven-Alcaldía	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Gestionar la vinculación laboral de nuestros jóvenes con empresas cercanas a nuestro territorio mediante acuerdos de mutuo beneficio entre la administración local y dichas organizaciones	Cantidad de vínculos creados	Alcaldía	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación	
			Realizar un festival cultural dirigido a la comunidad joven	Un festival cultural	Alcaldía-Gestión Cultural	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación	
			Concientizar sobre las dinámicas de trabajo infantil en nuestro cantón	Cantidad de charlas brindadas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Promover acciones en contra del acoso escolar (Bullying) entre nuestros niños	Cantidad de acciones promovidas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Fortalecimiento de la familia en aspectos como nutrición, resolución de conflictos, finanzas del hogar, acompañamiento a la educación, valores familiares y afecto	Cantidad de charlas brindadas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	



25	Niñez	Promover acciones que permitan combatir el trabajo infantil, mediante acompañamiento y brindando herramientas	Programa de acompañamiento psicológico	Un programa implementado	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	4
			Incentivar una cultura de respeto entre nuestros niños, mediante campañas	Una campaña sobre respeto	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	5
			Implementar talleres, charlas, jornadas y proyectos que busquen el bienestar de nuestros niños	Cantidad de actividades realizadas	PANI-Ministerio de Educación-Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	8
			Realizar eventos dirigido a nuestros niños, donde puedan disfrutar de su niñez	Cantidad de eventos realizadas	Alcaldía-Centros de cuidado del cantón	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	10
			Desarrollar estrategias que permitan la mejora de las condiciones y la cobertura de los centros infantiles del cantón, por medio de un diagnóstico	Un diagnóstico de los centros infantiles	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	17
26	Diversidad étnica	Generar acciones diferenciadas para la equidad, considerando la cosmovisión y tradición de los habitantes del cantón	Trabajar por el reconocimiento y la garantía de los derechos étnicos de nuestra población local	Cantidad de acciones realizadas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	4
			Aplicar un enfoque diferencial a los derechos dentro de nuestros diferentes programas, planes y proyectos sectoriales	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Planificación	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	5
			Implementar jornadas de Etno-educación para concientizar a nuestra comunidad sobre la diversidad poblacional de nuestro territorio, el respeto y la convivencia entre todas nuestras comunidades	Cantidad de jornadas implementadas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación	10
			Reconocer el concepto de etnodesarrollo, velando porque nuestras políticas económicas respeten la cosmovisión del pueblo aborígen y otras etnias, mejorando así de la calidad de vida de la población	Una campaña virtual sobre etnodesarrollo	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	11
			Promover herramientas que permitan fortalecer la participación y veeduría de ciudadanos aborígenes de manera efectiva	Cantidad de herramientas implementadas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	16
27	Mujer	Contribuir en el papel que juegan las mujeres en el territorio, reconociendo su liderazgo e incentivando la participación en todas las escenas políticas	Incentivar mediante campañas la cero tolerancia con los casos de maltrato hacia la mujer	Una campaña anual	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	3
			Ejecutar jornadas de prevención de violencia contra las mujeres y de socialización de mecanismos disponibles para denuncias por estos hechos	Una jornada anual	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	4
			Trabajar en el fortalecimiento de las rutas de atención a la mujer víctima de violencia	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	5
			Apoyo para la mujer emprendedora mediante capacitación en temas de creación de empresas, estructuración y plan de negocios	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	8
			Fortalecer mecanismos para promover y brindar seguimiento sobre la atención sexual y reproductiva	Cantidad de mecanismos implementados	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	10
			Promover las diferentes responsabilidades y métodos de cuidado sexual y reproductivos disponibles para hombres y mujeres	Cantidad de campañas realizadas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	11
			Crear la "Mesa de la mujer" con el objetivo de empoderar, donde se logre concretar con la comunidad una red de mujeres donde se brinde apoyo psicológico y acompañamiento a víctimas de violencia	Programa implementado	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2027-2028					x	x	Convenios o cooperación
28	Población con discapacidad	Realizar acciones conjuntas en el cantón, encaminadas a dignificar a la población con discapacidad	Apoyar el derecho a la educación, mediante la vinculación de niños con discapacidad al sistema educativo del cantón	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Ministerio de Educación Pública	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	16
			Realizar las disposiciones de ley en el cantón para que personas con discapacidad puedan transitar libremente	Cantidad de disposiciones acatadas	Alcaldía-Administración Tributaria	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	17
			Realizar talleres lúdico-pedagógicos para que las personas en condición de discapacidad puedan demostrar su capacidad	Cantidad de talleres realizados	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	3
			Apoyo psicológico para personas con discapacidad	Cantidad de sesiones psicológicas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	4
			Dotar todos los espacios públicos para las personas con discapacidad, haciéndolos 100% inclusivos	Cantidad de acciones ejecutadas	Alcaldía-Administración Tributaria	2027-2028					x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación

Nota. Elaboración propia con datos del PDHL 2021-2031, Planificación Municipal (2024)



4.4.4 Matriz Seguridad Humana

Tabla 25. Matriz eje estratégico Seguridad Humana

Eje estratégico			Seguridad Humana										
Objetivo Estratégico			Generar condiciones para una vida segura y sin violencia para todos los habitantes del Cantón de Tarrazú.										
Número	Sub-eje	Objetivos específicos	Metas/Líneas de acción	Indicadores	Responsable	Periodo de ejecución	Prioridad de programación					Recursos	Vinculación ODS
							2024	2025	2026	2027	2028		
29	Seguridad ciudadana cantonal y distrital	Desarrollar programas de infraestructura que coadyuven con la seguridad ciudadana cantonal y distrital	Mejoramiento % anual de la seguridad en las comunidades del cantón	% de avance en seguridad de comunidades	Ministerio de Seguridad Pública	2021-2031	x	x	x	x	x	Convenios o cooperación	3 9 11 16 17
			Gestión del nombramiento de un oficial en la comunidad de San Pedro	Oficial de seguridad nombrado	Ministerio de Seguridad Pública	2026-2031			x	x	x	Convenios o cooperación	
			Proyecto de una Delegación Policial en San Pedro	Delegación Policial en San Pedro	Ministerio de Seguridad Pública	2026-2031			x	x	x	Convenios o cooperación	
			Aumento en el % de seguridad en el Alto San Juan implementando cámaras de vigilancia, así como programas de vigilancia en la comunidad de San Jerónimo y reforzar la seguridad en el sector de Santa Cecilia de Tarrazú	% de seguridad percibida en las comunidades	Alcaldía-Ministerio de Seguridad Pública-Coopesantos	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
30	Drogadicción	Combatir el problema de la droga en el Cantón de Tarrazú	Implementación de un programa para combatir la problemática de drogadicción en Tarrazú, a través de mayor vigilancia policial, educación y organización comunal	Programa contra la drogadicción	Ministerio de Seguridad Pública-OJ	2026-2031			x	x	x	Convenios o cooperación	3 16 17
31	Salud	Brindar apoyo en el área de salud, identificando falencias y brindando información veraz a la población del cantón	Ejecutar un diagnóstico donde se identifiquen las principales falencias de los centros de salud de nuestro cantón, buscando garantizar una adecuada prestación del servicio	Un diagnóstico	Alcaldía-Planificación-Área de Salud Los Santos	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	3 4 5 10 16 17
			Realizar jornadas de prevención en los hogares del cantón, que impacten positivamente a la comunidad y atiendan de manera adecuada y oportuna las necesidades existentes	Una jornada anual	Alcaldía-Área de Salud Los Santos	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación	
			Promover jornadas de higiene oral para niños	Una jornada anual	Alcaldía-Área de Salud Los Santos	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Contar con jornadas de capacitación en enfermedades de transmisión sexual, planificación familiar, cuidado y diagnóstico de enfermedades como el cáncer gástrico, de mama y próstata	Una jornada anual	Alcaldía-Área de Salud Los Santos	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Compartir con la comunidad talleres sobre temas de cuidado familiar y personal, así como charlas de prevención de suicidio, capacitación en primeros auxilios, etc.	Cantidad de talleres ejecutados	Alcaldía-Área de Salud Los Santos	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Lograr la ejecución oportuna de un Plan Territorial de Salud*	Un Plan Territorial de Salud	Alcaldía-Área de Salud Los Santos-Planificación	2026-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	



32	Seguridad	Generar espacios que contribuyan a que todos puedan alcanzar en el cantón sus objetivos y se conviertan en generadores de bienestar	Gestionar adecuadamente recursos del Ministerio de Seguridad para fortalecer la Fuerza Pública	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Ministerio de Seguridad Pública-Fuerza Pública de Tarrazú	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación	5 8 9 10 11 16	
			Apoyar los retenes de policía para controlar a los visitantes de nuestro cantón	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Ministerio de Seguridad Pública-Fuerza Pública de Tarrazú	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación		
			Implementar grupos de seguridad ciudadana y policial para controlar hurtos y actos de violencia	Un grupo organizado	Alcaldía-Habitantes del cantón-Ministerio de Seguridad Pública-Fuerza Pública de Tarrazú	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación		
			Garantizar mecanismos de control ciudadano que permita denunciar casos de exceso de fuerza o violación de derechos humanos por parte de la Fuerza Pública	Cantidad de mecanismos implementados	Alcaldía-Ministerio de Seguridad Pública-Fuerza Pública de Tarrazú	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación		
			Elaborar y ejecutar el Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana **	Un Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana	Alcaldía-Ministerio de Seguridad Pública-Fuerza Pública de Tarrazú-Planificación	2026-2028				x	x	x		Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación
			Articular a la población con la policía de nuestro cantón para denunciar y combatir de manera conjunta hechos delictivos en nuestro territorio	Cantidad de articulaciones ejecutadas	Alcaldía-Ministerio de Seguridad Pública-Fuerza Pública de Tarrazú-Habitantes del cantón	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación		
			Incentivar la mejora de los mecanismos de denuncia de delitos para agilizar y ser más eficiente en los procesos	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Ministerio de Seguridad Pública-Fuerza Pública de Tarrazú	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación		
			Mejorar la percepción de la ciudadanía frente a Fuerza Pública a través de trabajos y programas en conjunto con la comunidad	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Ministerio de Seguridad Pública-Fuerza Pública de Tarrazú	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación		
			Brindar seguridad vial en el cantón de Tarrazú, mediante acciones de prevención y control	Cantidad de acciones planificadas	Alcaldía-Ministerio de Seguridad Pública-Fuerza Pública de Tarrazú	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación		
33	Convivencia ciudadana	Brindar a la población del cantón apoyo y capacitación en temas de convivencia ciudadana	Reconocer y desarrollar la política pública de organismos comunales	Una Política Pública de Organismos Comunales	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2027-2028				x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación	4 5 10	
			Promover el respeto entre nuestros habitantes y el buen trato a través de campañas y actividades lúdicas	Cantidad de campañas ejecutadas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
			Realizar jornadas de capacitación en temas de ciudadanía y convivencia para generar un ambiente de armonía entre nuestra comunidad	Cantidad de jornadas implementadas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
			Capacitar personal para que transmita a la población los mensajes de tolerancia, honestidad, respeto y solidaridad en las escuelas y los colegios	Cantidad de capacitaciones brindadas	Alcaldía-Oficina de Equidad y Género	2026-2028				x	x	x		Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación
34	Transparencia	Fortalecer la gestión institucional, mediante la adquisición de un sistema de información unificado que permita el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la municipalidad de Tarrazú	Ejecutar el 100% de los recursos asignados, mediante la adquisición del sistema de información, para alcanzar las metas y objetivos institucionales	% de implementación del sistema informático	Alcaldía	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal	9 10 11 12	
			Accionar en busca de ser un gobierno transparente que trabaje con y para la gente	Informar a través de la página web municipal los contratos que se suscriban para que la ciudadanía pueda llevar una veeduría y control sobre los mismos	Una página web en buen funcionamiento	Alcaldía-Gestión Cultural	2025-2028		x	x	x	x		Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación
			Informar a la población en qué se invierten los recursos y cómo los optimizamos para generar mayor bienestar en las personas del cantón	Una rendición de cuentas anual	Alcaldía	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación		
			Garantizar y promover el derecho al acceso a la información por parte de la ciudadanía a través de todos nuestros medios de comunicación	Cantidad de publicaciones realizadas	Alcaldía-Gestión Cultural	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
35	Participación ciudadana	Garantizar la participación ciudadana en procesos de planeación, presupuesto, inversión y seguimiento de la gestión de nuestra administración a través de mesas de concertación con la comunidad	Promover veedurías ciudadanas en nuestros proyectos para que denuncien irregularidades o manifiesten inconformidad con el desarrollo de estos	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	8 9 10 11	
			Apoyar la constitución y fortalecimiento de los comités de control social de los servicios públicos***	Un comité de control social en funcionamiento	Alcaldía	2026-2028				x	x	x		Convenios o cooperación
			Incentivar la participación ciudadana en la elaboración del Plan de Desarrollo Territorial	Un Plan de Desarrollo Territorial	Alcaldía-Control y Desarrollo Urbano-Planificación	2027-2028					x	x		Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación

Nota. Elaboración propia con datos del PDHL 2021-2031, Planificación Municipal (2024)



4.4.5 Matriz Educación

Tabla 26. Matriz eje Educación

Eje estratégico			Educación										
Objetivo Estratégico			Mejorar la calidad y cobertura de la oferta educativa en el Cantón de Tarrazú.										
Número	Sub-eje	Objetivos específicos	Metas/Líneas de acción	Indicadores	Responsable	Periodo de ejecución	Prioridad de programación					Recursos	Vinculación ODS
							2024	2025	2026	2027	2028		
36	Calidad de la oferta educativa	Ampliar la oferta educativa cantonal en los diferentes niveles de formación	Instalación de una sede universitaria pública en la zona de los Santos (UCR, UNA, ITCR)	Sede Universitaria Pública	Ministerio de Educación Pública	2027-2031				x	x	Convenios o cooperación	4 5 10 16
			Reactivación de los CEN-CINAI para las comunidades que así lo requieran en beneficio de las personas en vulnerabilidad	CEN-CINAI en funcionamiento	Ministerio de Salud	2025-2031		x	x	x	x	Presupuesto Municipal Convenios o cooperación	
			Coordinación por medio de becas del transporte estudiantil los estudiantes en vulnerabilidad	% de la población estudiantil con becas de transporte	Ministerio de Educación Pública	2026-2031			x	x	x	Convenios o cooperación	
			Coordinación de la reapertura de una Escuela en Esquipulas	Escuela de Esquipulas en funcionamiento	Alcaldía-Ministerio de Educación Pública	2027-2031				x	x	Convenios o cooperación	
37	Cobertura de la oferta educativa	Diversificar los contenidos de la oferta educativa	Ampliación del % de la oferta educativa para las personas inmigrantes para estabilidad educativa y laboral	% de avance en oferta educativa	Ministerio de Educación Pública	2026-2031			x	x	x	Convenios o cooperación	4 5 10 16
			Coordinación para aumentar el % de implementación de tecnologías de información en todos los centros educativos para acceso a toda la población estudiantil	% de acceso a tecnologías de información	Ministerio de Educación Pública	2021-2031	x	x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Coordinación para que el INA imparta capacitaciones en las comunidades según la necesidad que se presente	Cantidad de capacitaciones	INA-Recursos Humanos	2021-2031	x	x	x	x	x	Convenios o cooperación	
38	Educación	Fomentar la educación como motor de desarrollo, mediante estrategias adecuadas y efectivas	Promover iniciativas que impulsen a que entidades de educación superior y/o técnicas presten sus servicios en el cantón	Cantidad de iniciativas apoyadas	Alcaldía-Instituciones de educación superior y/o técnicas	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación	4 5 9 10 16 17
			Gestionar alianzas públicas y privadas para que los estudiantes tengan la oportunidad de obtener su primer empleo por metodología de practicante	Cantidad de alianzas gestionadas	Alcaldía	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación	
			Velar porque el número de docentes que requieren las instituciones de educación sean los necesarios para un buen funcionamiento	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Instituciones involucradas	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Gestionar ayudas públicas y privadas en pro del bienestar de las familias del cantón y de sus estudiantes para que la atención de los niños sea de mejor calidad	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Instituciones involucradas	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Dotar con útiles escolares que funcionen como herramientas pedagógicas que garanticen el mejor aprovechamiento del aprendizaje de los estudiantes cuando así sea necesario	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Instituciones involucradas	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Facilitar los medios para que los niños, jóvenes y adultos de las zonas rurales puedan tener mayores facilidades y oportunidades de acceso a la educación	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Instituciones involucradas	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación	
			Burcar que los adultos que no han terminado su educación primaria y secundaria logren culminar sus estudios de manera exitosa y así tener la posibilidad de acceder a mejores oportunidades y mayor conocimiento	Campaña "Tarrazú Educado"	Alcaldía	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación	
			Velar y apoyar a los trasportistas locales de estudiantes	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía-Transportistas	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación	
			Ejecutar y promover programas de bilingüismo	Una programa de bilingüismo	Alcaldía	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación	

Nota. Elaboración propia con datos del PDHL 2021-2031, Planificación Municipal (2024)



4.4.6 Matriz Servicios Públicos

Tabla 27. Matriz eje estratégico Servicios Públicos

Eje estratégico		Servicios Públicos											
Objetivo Estratégico		Proveer servicios públicos básicos con calidad, Inclusividad, y oportunidad, para mejorar el bienestar de todas las personas del Cantón.											
Número	Sub-eje	Objetivos específicos	Metas/Líneas de acción	Indicadores	Responsable	Periodo de ejecución	Prioridad de programación					Recursos	Vinculación ODS
							2024	2025	2026	2027	2028		
39	Servicios Municipales	Brindar un buen servicio en la limpieza de vías y sitios públicos, mediante el debido mantenimiento, garantizando a la población un servicio de calidad para su bienestar.	Brindar el servicio de aseo de vías y sitios públicos en el 80% del cantón de Tarrazú mediante el mantenimiento de cordón y caño y sitios comunales en el periodo 2025	Cantidad de acciones de mantenimiento	Aseo de vías y sitios públicos	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	11 13 6
		Garantizar la continuidad del servicio, mediante la recolección de residuos sólidos y valorizables, procurando el bienestar y la salud de los habitantes del cantón.	Asegurar el 80% del cantón con la recolección de residuos, brindando el servicio para contribuir con el bienestar de la salud de la población en el 2025	Cantidad de acciones propuestas	Recolección de residuos	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
		Realizar la gestión vial de caminos y calles cantonales, mediante la conservación y el mantenimiento, aspirando alcanzar el desarrollo integral del cantón	Brindar el servicio de conservación y mantenimiento al 80% de los caminos y calles cantonales de Tarrazú, para el desarrollo del cantón en el periodo 2025	Cantidad de acciones planificadas	Caminos y Calles	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
		Brindar de manera oportuna y eficiente los servicios de exhumación e inhumación solicitados por los ciudadanos, manteniendo las instalaciones limpias y seguras	Alcanzar el 100% de las actividades administrativas del cementerio municipal, por medio de los servicios de exhumación e inhumación, así como infraestructura limpia y segura para la atención de las necesidades de la población, en el periodo 2025	Actividades planificadas	Cementerio	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
		Brindar el servicio de mantenimiento y limpieza de parques y obras de ornato, para mantener el cantón limpio y un ambiente sano para los habitantes	Realizar el mantenimiento y limpieza del 80% de las propiedades municipales destinadas a parques y obras de ornato, mediante trabajos que proporcionen un cantón limpio y un ambiente sano, en el 2025	Cantidad de acciones planificadas	Parques y obras de ornato	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
		Brindar de manera oportuna y eficiente el servicio del suministro del agua, mediante una adecuada conducción y distribución, para cubrir las necesidades de los habitantes del cantón	Brindar el servicio de agua al 90% de los usuarios, por medio del mantenimiento para la eficiente operación de servicio, en el periodo 2025	Cantidad de acciones propuestas	Acueducto	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
40	Simplificación de trámites	Garantizar a toda la población acceso a servicios públicos de calidad indispensables para el bienestar de las personas del Cantón	Mejoramiento en el % del servicio de recolección de residuos sólidos	% de mejoramiento en el servicio	Gestión Ambiental-Alcaldía	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	3 5 7 8 9 10 11 12 13 15 16 17
			Reforzar el Área de Salud y proyección de un Hospital para la Zona de los Santos	% de avance en lo propuesto	Alcaldía	2027-2031				x	x	Convenios o cooperación	
			Implementación de EBASIS móviles en las zonas más alejadas del centro de población	Cantidad de visitas con EBASIS móviles	Alcaldía-CAIS Los Santos-Ministerio de Salud	2026-2031			x	x	x	Convenios o cooperación	
			Aplicación y ejecución de un Plan Municipal de Residuos Sólidos establecido en el PMGIRS para la implementación de la recolección y selección de los residuos Valorizables y no valorizables	PMGIR Vigente	Gestión Ambiental-Alcaldía-ICE-Coopesantos-Ministerio de Salud-MEP	2022-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación	
			Aumento en el % de prestación del servicio de recolección de residuos valorizables en todos los centros de población del cantón, por medio de los estudios necesarios	Rutas de recolección de residuos vigentes	Gestión Ambiental-Alcaldía	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
			Actualización anual de los estudios de costos	Estudios de costos anuales	Administración Tributaria-Gestión Ambiental- Presupuesto- Contabilidad- Tesorería-Alcaldía	2021-2031	x	x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Mantenimiento y seguridad al parque para lograr un espacio agradable, así como mantener los diferentes sitios de esparcimiento del cantón	% de espacios atendidos	Gestión Ambiental	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
Brindar un buen servicio en la limpieza de vías y sitios públicos, mediante el debido mantenimiento, garantizando a la población un servicio de calidad para su bienestar.													

			Realizar la gestión vial de caminos y calles cantonales, mediante la conservación y el mantenimiento, aspirando alcanzar el desarrollo integral del cantón	Cantidad de acciones planificadas	Caminos y Calles	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal		
			Brindar el servicio de mantenimiento y limpieza de parques y obras de ornato, para mantener el cantón limpio y un ambiente sano para los habitantes	Cantidad de acciones planificadas	Parques y obras de ornato	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal		
			Brindar de manera oportuna y eficiente los servicios de exhumación e inhumación solicitados por los ciudadanos, manteniendo las instalaciones limpias y seguras	Actividades planificadas	Cementerio	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal		
			Garantizar la continuidad del servicio, mediante la recolección de residuos sólidos y valorizables, procurando el bienestar y la salud de los habitantes del cantón	Cantidad de acciones propuestas	Recolección de residuos	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal		
			Brindar mantenimiento constante de las instalaciones municipales para el embellecimiento del lugar	% de instalaciones municipales atendidas	Gestión Ambiental-Alcaldía	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
41	Adquisición de servicios	Ampliar el servicio y cobertura de servicios de energía y telecomunicaciones	Apertura en el % de acceso en el servicio de electricidad, internet en todo el cantón, principalmente los distritos alejados, y las comunidades alejadas	% del cantón con acceso a servicios	Alcaldía-Coopesantos	2021-2031	x	x	x	x	x	Convenios o cooperación	7 9	
			Ampliar el % de Alumbrado Público en las diferentes zonas del Cantón	% del cantón con Alumbrado Público instalado	Alcaldía-Coopesantos	2021-2031	x	x	x	x	x	Convenios o cooperación		
			Equipamiento y ampliación % en los servicios del CAIS, para la atención especializada	% de avance en los servicios brindados	CAIS Los Santos, CCSS, Alcaldía	2026-2031			x	x	x	Convenios o cooperación		
42	Gestión de proyectos	Mejorar calidad, y la cobertura del transporte público cantonal para toda la población y en particular para personas con discapacidad	Mejoramiento del Transporte Público particularmente buses, en la Zona de los Santos, por medio de un Plan de Acción	% de avance en el mejoramiento del servicio	Ministerio de Transporte y Seguridad Pública-Alcaldía	2026-2031			x	x	x	Convenios o cooperación	9 10 11 16	
			Incremento en el % de buses accesibles en el Cantón de Tarrazú para las personas con discapacidad y necesidad especial	Cantidad de buses accesibles	Ministerio de Transporte y Seguridad Pública-Alcaldía	2026-2031				x	x	x		Convenios o cooperación
			Sensibilización, capacitación a conductores y a empresarios permisionarios y concesionarios de transporte público (modalidad taxi y autobús) de la región, acerca de los derechos de las personas con discapacidad	Cantidad de capacitaciones impartidas	Ministerio de Transporte y Seguridad Pública-Alcaldía	2021-2025	x	x	x	x	x	Convenios o cooperación		
43	Accesibilidad	Garantizar la accesibilidad de los servicios públicos y vías públicas, en cumplimiento con la ley 7600, para la atención inclusiva de la población	Aumento en el % de accesibilidad para las personas con discapacidad en áreas de señalización en las vías públicas, y parques	% de accesibilidad en vías públicas en el cantón	Ministerio de Transporte y Seguridad Pública-Alcaldía-Administración Tributaria-Gestión	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	4 5 9 10 11 16	
			Cumplimiento de los requisitos de accesibilidad física en el 100% de visados y patentes que emite la Municipalidad de Tarrazú	% de cumplimiento de los requisitos de accesibilidad	Catastro-Administración Tributaria	2026-2031				x	x	x		Presupuesto Municipal
			Ejecutar el 100% del presupuesto asignado, mediante la ejecución de proyectos planificados, para el cumplimiento de la Ley 7600	Cantidad de acciones realizadas vinculadas a la Ley 7600	Administración Tributaria	2025-2028			x	x	x	x		Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación
		Fortalecer la participación comunal e institucional, mediante un servicio de calidad y continuidad, para el bienestar de la población del cantón	Ejecutar el 100% de los recursos asignados, mediante la compra del terrero por expropiación, para el bienestar de la población	Acciones realizadas	Acueducto Municipal	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
			Dotar en un 100% de agua potable para el consumo humano a todos los usuarios manteniendo y cuidando el Recurso Hídrico	Estudios de viabilidad	Acueducto Municipal	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		



44	Gestión de proyectos en mantos acuíferos	Brindar mantenimiento de los mantos acuíferos para que la población cuente con agua potable en cantidad, calidad y continuidad	Búsqueda de nuevas fuentes de agua	Estudios	Acueducto Municipal	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación	6 9 10 11 12 15	
			Supervisión y revisión continuo de control de las áreas de protección, junto con las instancias e instituciones vinculantes	Informes de control	Acueducto Municipal	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
			Construcción de un acueducto en la Comunidad de Alto San Juan	Acueducto en Alto San Juan	Acueducto Municipal- ASADAS	2028-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
			Control y protección anual de los mantos acuíferos existentes	Cantidad de informes de control en mantos acuíferos	Acueducto Municipal- ASADAS	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
			Mejoras y mantenimiento anual de los sistemas existentes del Acueducto Municipal	Cantidad de bitácoras de mejoras y mantenimiento	Acueducto Municipal	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
			Construcción de un Tanque de Almacenamiento para mejorar el servicio de agua potable en el cantón	Tanque de almacenamiento	Acueducto Municipal	2021-2025	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
45	Parquímetros	Mantener y mejorar el proyecto de ordenamiento vial del centro de San Marcos de Tarrazú	Ejecutar mejoras en la demarcación vial, en la zona de parquímetros, mediante la ejecución de proyectos, para el desarrollo integral del cantón	Ejecutar el 90% de mejoras en la demarcación de zonas de parquímetros, mediante la ejecución de proyectos	Mejoras ejecutadas en parquímetros	Administración Tributaria	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal	9 10 11
			Mantenimiento anual del señalamiento vial por parquímetros en el centro de San Marcos	% del centro de San Marcos con parquímetros	Administración Tributaria	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal		
			Implementación de un proyecto de videovigilancia en el cantón de Tarrazú	% de avance en el proyecto de videovigilancia	Alcaldía	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
			Mejora continua de accesibilidad de la ley 7600 para personas con discapacidad en el cantón de Tarrazú	% de avance en la implementación de la ley 7600	Alcaldía- Administración Tributaria	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
			Brindar una cantidad adecuada de estacionamiento en el distrito de San Marcos, mediante el servicio de parquímetros, para garantizar espacios disponibles en la zona comercial del cantón	Cantidad de acciones planteadas	Administración Tributaria	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
46	Vivienda	Brindar apoyo a la población en temas de vivienda, brindando el debido acceso a los servicios públicos	Ayudar con los trámites ante entidades financieras que concedan microcréditos de mejoramiento de vivienda	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación	6 7 8 9 10 11 16	
			Mejorar y modernizar la cobertura de los servicios públicos en el cantón	% de cobertura y ampliación de los servicios públicos	Alcaldía- Administración Tributaria-Gestión Ambiental	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		
			Apoyar proyectos de construcción de vivienda para las personas más vulnerables, dotadas de los estándares mínimos de calidad. Apoyar y/o crear proyectos de acueductos en zonas rurales que buscan beneficiar a la comunidad en general y mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón en sus hogares	Cantidad de gestiones realizadas	Alcaldía	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación		
				Cantidad de proyectos gestionados	Alcaldía-Acueducto	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación		
47	Vías y transporte público	Velar por el bienestar de los habitantes del cantón, velando por el buen estado de las vías de comunicación	Adecuación de las vías principales, secundarias y rurales del cantón	Un programa de adecuación de vías	Alcaldía-Gestión Vial	2027-2028				x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación	9 11 17	
			Realizar mantenimiento preventivo de la red vial, velando por la seguridad de locales y turistas	Plan de mantenimiento preventivo de la red vial	Alcaldía-Gestión Vial	2026-2028			x	x	x	Convenios o cooperación		
			Gestionar la pavimentación de vías rurales del cantón	Cantidad de vías rurales pavimentadas	Alcaldía-Gestión Vial	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación		

Nota. Elaboración propia con datos del PDHL 2021-2031, Planificación Municipal (2024)



4.4.7 Matriz Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial

Tabla 28. Matriz eje estratégico Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial

Eje estratégico			Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial										
Objetivo Estratégico			Protección y concientización en el uso de los recursos naturales y el ambiente, para su preservación en beneficio de las futuras generaciones del cantón de Tarrazú.										
			Lograr un adecuado ordenamiento territorial enmarcado en un proceso de planificación participativa en el que intervengan las organizaciones comunales, el empresariado local, la institucionalidad pública y otros actores sociales liderados por el gobierno local enfocados en procurar una mejor calidad de vida para los habitantes del cantón.										
Número	Sub-eje	Objetivos específicos	Metas/Líneas de acción	Indicadores	Responsable	Periodo de ejecución	Prioridad de programación					Recursos	Vinculación ODS
							2024	2025	2026	2027	2028		
48	Concientización	Concientización en la población sobre la importancia de proteger el medio ambiente	Acciones anuales realizadas para la protección del medio ambiente a través del reciclaje, centro de acopio, y clasificación de residuos y capacitación a la población en general.	Bitácora anual de acciones realizadas	Gestión Ambiental-Encargado de Centro de Acopio	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	6 7 8 11 13 15
			Reforestación de un 10% anual con plantas o árboles frutales para el crecimiento de la población de aves y otros animales silvestres, coordinar para la detención de la tala de árboles para el cultivo del café	% de reforestación anual	Gestión Ambiental-MINAE	2021-2031	x	x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Realización de un mayor control en el desfogge de aguas pluviales, residuales, y estancadas	% de avance en el control de desfogge de aguas	Control y Desarrollo Urbano-Gestión Vial	2026-2031			x	x	x	Convenios o cooperación	
			Mapeo del 100% de zonas boscosas y montañosas del cantón para la protección, vigilancia y control para casos de denuncias y daños ambientales	Mapeo	Gestión Ambiental-MINAE	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Implementación en un 50% de paneles solares en las instalaciones de la municipalidad	Cantidad de paneles solares implementados	Gestión Ambiental	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Control y cuidado anual de las cuencas acuíferas	Cantidad de bitácoras de control	Gestión Ambiental-Acueducto Municipal-MINAE	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Actualización de un mapa de la comunidad de Bajo Canet	Mapa	Catastro	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
49	Protección de cuencas	Protección de las cuencas hidrográficas de nuestro cantón	Elaboración del un Plan Regulador Cantonal	Plan Regulador	Alcaldía-Control y Desarrollo Urbano-Gestión Ambiental-Gestión Vial-Planificación-Concejo Municipal	2025-2031		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	6 9 11 13
			Búsqueda y adquisición de nuevas fuentes de agua en el cantón	Cantidad de nuevas fuentes de agua	Acueducto Municipal-ASADAS	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Orientar el desarrollo urbano del cantón mediante la normativa vigente, para lograr el crecimiento ordenado y equilibrado	Alcanzar el 90% de ejecución de proyectos propuestos, mediante la ejecución de proyectos, para el correcto ordenamiento territorial del cantón	Acciones realizadas	Control y Desarrollo Urbano	2025-2028		x	x	x	x	
50	Ordenamiento territorial	Mantener al día la base de datos, mediante la información geo referencial, depuración de datos, actualización de imponentes y dibujo catastral y creación de expedientes, para el correcto ordenamiento territorial del cantón	Ejecutar 90% de avance en los proyectos, mediante la ejecución de presupuesto, para el correcto ordenamiento territorial	Ejecutar 90% de avance en los proyectos, mediante la ejecución de presupuesto, para el correcto ordenamiento territorial, en el 2025	Catastro	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	9 11
			Construir instrumentos de ordenamiento territorial que procuren por una mejor calidad de vida para los habitantes del cantón	Desarrollar instrumentos de gestión en materia de desarrollo urbano y ordenamiento territorial	Instrumentos de ordenamiento territorial	Control y Desarrollo Urbano	2021-2031	x	x	x	x	x	

51	Fomento y gestión ambiental	Fomentar el cuidado del ambiente en la población del cantón, mediante acciones articuladas con instituciones	Fomentar desde la escuela a niños y jóvenes a un correcto cuidado del ambiente	Programa Tarrazú Educado	Alcaldía-Gestión Ambiental-PMGIR	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	4 9 10 11 13 15 17
			Fomentar el cuidado ambiental a visitantes, siendo un actor importante en el cuidado del medio ambiente de esta zona, en especial durante festivos o fechas especiales	Cantidad de publicaciones antes de eventos	Alcaldía-Gestión Cultural-Organizadores de eventos	2025-2028		x	x	x	x	Convenios o cooperación	
			Crear un proyecto que busque el abandono de plásticos de un solo uso en Tarrazú e incentive otros medios más eco amigables	Proyecto "No al plástico de un solo uso"	Alcaldía-Gestión Ambiental	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Realizar actividades en las cuales se ilustre a la comunidad sobre el correcto uso de material de reciclaje, ahorro y uso eficiente del agua y el ahorro de energía eléctrica	Cantidad de actividades realizadas	Alcaldía-Gestión Ambiental	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Ejecutar el 90% del Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos vigente, mediante acciones y la protección del ambiente para el cumplimiento de la normativa ambiental	Ejecución de acciones	Gestión Ambiental	2024-2028	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
52	Manejo de residuos sólidos	Garantizar el correcto manejo de los residuos sólidos, mediante campañas y ampliación del servicio	Ampliar y mejorar el servicio de recolección de residuos en la zona rural del cantón	% de cobertura del servicios de recolección de residuos	Alcaldía-Gestión Ambiental	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	4 11 12 13 15 17
			Fomentar un programa de cero tolerancias con el mal manejo de escombros por parte de empresas y particulares en nuestro cantón	Un programa cero tolerancia en el mal manejo de escombros	Alcaldía-Gestión Ambiental	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Generar recursos a través de residuos reutilizables	Informes de generación de recursos	Alcaldía-Gestión Ambiental-Encargada del centro de acopio	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Prevenir y minimizar la generación de residuos sólidos en nuestro municipio	Cantidad de proyectos realizados	Alcaldía-Gestión Ambiental	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Realizar un Plan de Manejo de Residuos Sólidos en cuatro etapas: Movilización y planeación, Elaboración del diagnóstico, Diseño operacional y Monitoreo	Un Plan de Manejo de Residuos Sólidos	Alcaldía-Gestión Ambiental	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	

Nota. Elaboración propia con datos del PDHL 2021-2031, Planificación Municipal (2024)



4.4.8 Matriz Infraestructura y Tecnología

Tabla 29. Matriz eje estratégico Infraestructura y tecnología

Eje estratégico		Infraestructura y tecnología											
Objetivo Estratégico		Ejecutar el Presupuesto de la Ley No. 8114 y Ley de Transferencia No. 9329. Mejorar y mantener la infraestructura vial para garantizar el acceso de población del cantón, particularmente a las personas pertenecientes a grupos socialmente vulnerables. Contribuir al desarrollo de proyectos viales para fortalecer al crecimiento socioeconómico del Cantón.											
Número	Sub-eje	Objetivos específicos	Metas/Líneas de acción	Indicadores	Responsable	Periodo de ejecución	Prioridad de programación					Recursos	Vinculación ODS
							2024	2025	2026	2027	2028		
53	Infraestructura para servicios locales	Mejorar la infraestructura vial, seguridad y la conservación vial en los Distritos del Cantón	Aumento en el % de construcción de aceras peatonales para garantizar la accesibilidad y seguridad vial	% de aceras peatonales construidas	Administración Tributaria-Gestión Vial-Alcaldía-Concejos de Distrito	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	8 9 10 11 13 17
			Establecer los proyectos a intervenir en los caminos, mediante un estudio de viabilidad técnico social	Estudio de viabilidad	Gestión Vial-Concejos de Distrito-Alcaldía	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Implementación un proceso de mantenimiento de los caminos y de los proyectos realizados	% de avance en los proyectos propuestos	Gestión Vial-Concejos de Distrito-Alcaldía	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Determinar e intervenir el 100% de los caminos que requieren mejoramiento de sistemas de drenaje	% de caminos intervenidos	Gestión Vial-Concejos de Distrito-Alcaldía	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
		Gestionar acciones administrativas y operativas, mediante la ejecución de actividades y proyectos de mejoramiento, mantenimiento, y rehabilitación de la red vial cantonal, para el desarrollo socio económico del cantón de Tarrazú	Alcanzar el 100% de las actividades administrativas y operativas de la Gestión Vial, para el uso eficiente de los recursos	Cantidad de actividades planificadas	Gestión Vial-Concejos de Distrito-Alcaldía	2024-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
		Cumplir con la totalidad de los proyectos de limpieza de alcantarillas, cunetas, descujes, recuperación del derecho de vías, limpieza de bocas de alcantarillas, cajas de registro y cabezales, mediante el departamento de gestión vial, para el desarrollo del cantón	Realizar el 100% de inversiones en obras de infraestructura mediante la ejecución de proyectos, para el desarrollo del cantón	Avance del proyecto propuesto	Gestión Vial-Concejos de Distrito-Alcaldía	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
		Gestionar acciones mediante la ejecución de actividades y proyectos en la red vial cantonal, de manera oportuna y eficiente para el desarrollo del cantón de Tarrazú	Ejecutar el 90% de las actividades propuestas, mediante la ejecución de proyectos, para alcanzar el bienestar de los habitantes del cantón	Avance del proyecto propuesto	Gestión Vial-Concejos de Distrito-Alcaldía	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
54	Infraestructura para proyectos viales	Planificar la movilidad cantonal, mediante un enfoque de movilidad sostenible, para el desarrollo integral de los habitantes del cantón	Ejecutar el 90% de los proyectos de construcción de aceras y cordón y caño de la red vial cantonal, mediante la ejecución de proyectos planificados, para el bienestar de la población	Avance del proyecto propuesto	Gestión Vial-Concejos de Distrito-Alcaldía	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	8 10 11 17
		Ejecutar la construcción de aceras en el cantón según Ley 9976 Movilidad Peatonal, mediante la ejecución de proyectos, para el desarrollo socioeconómico del cantón	Ejecutar el 90% de recursos existentes para la construcción de aceras según Ley 9976, mediante la ejecución de proyectos, velando por el bienestar de los habitantes	Mejoras ejecutadas	Gestión Vial-Gestión Ambiental	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal	
		Desarrollar proyectos viales que brinden mejores condiciones de vida a la mayor cantidad de la población del Cantón, y que favorezca el desarrollo y el crecimiento socio-económico, del cantón	Mantenimiento del 100% de la Red Vial Cantonal priorizando los caminos primarios de mayor conectividad, con un tránsito promedio medio alto	% de caminos de la Red Vial Cantonal intervenidos	Gestión Vial-Concejos de Distrito-Alcaldía	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	
			Mejorar la transitabilidad en los caminos del Cantón mediante la intervención anual de rutas secundarias de mayor conectividad	% de rutas secundarias intervenidas	Gestión Vial-Concejos de Distrito-Alcaldía	2021-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	

55	Infraestructura para instalaciones comunitarias	Asegurar la ejecución de proyectos, mediante la administración efectiva de los recursos municipales, que permitan las coordinaciones necesarias para la operación de los servicios municipales	Gestionar el 90% de los proyectos aprobados, que permitan el bienestar de los habitantes del cantón para el desarrollo integral del cantón	Acciones ejecutadas en el parque central	Gestión Ambiental	2025-2028	x	x	x	x	Presupuesto Municipal	3 4 5 8 9 10 11 15 16 17	
		Ejecutar mejoras a la infraestructura del cementerio municipal, mediante la ejecución de proyectos, para el desarrollo integral del cantón	Ejecutar el 100% de los recursos existentes para las mejoras en la infraestructura del cementerio municipal, para el desarrollo del cantón	Cantidad de mejoras implementadas en el cementerio	Gestión Ambiental	2025-2028	x	x	x	x	Presupuesto Municipal		
		Ejecutar la construcción del cordón y caño para el centro del distrito de San Marcos, mediante la ejecución de proyectos para el desarrollo integral del cantón	Ejecutar el 100% de proyectos vinculados a la construcción de cordón y caño, mediante la ejecución de recursos, para el desarrollo integral del cantón	Construcciones realizadas en el centro de San Marcos	Gestión Ambiental	2025-2028	x	x	x	x	Presupuesto Municipal		
	Mejorar la infraestructura e instalaciones comunitarias (deportivas, recreativas, culturales otras) tomando en cuenta la accesibilidad y dotando de servicios de alta calidad, que sean oportunos, eficientes y de amplia cobertura para los habitantes del cantón	Actualización de un inventario de la Red Vial del Cantón de Tarrazú	Inventario de la Red Vial	Gestión Vial-Concejos de Distrito-Alcaldía	2024-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
		Construcción de un EBAIS en el sector de San Lorenzo de Tarrazú	EBAIS	Desarrollo y Control Urbano-Alcaldía-Concejos de Distrito	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
		Construcción de un EBAIS en el sector de Zapotal-Los Ángeles	EBAIS	Desarrollo y Control Urbano-Alcaldía-Concejos de Distrito	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
		Coordinar la construcción de un Liceo Rural en el sector de San Lorenzo de Tarrazú	Liceo Rural	Desarrollo y Control Urbano-Alcaldía-Concejos de Distrito	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
		Construcción de una Escuela para San Rafael de San Lorenzo	Escuela	Desarrollo y Control Urbano-Alcaldía-Concejos de Distrito	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
		Gestionar la construcción de un Gimnasio Multiusos para el sector del Alto San Juan	Gimnasio Multiusos	Desarrollo y Control Urbano-Alcaldía-Concejos de Distrito	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
		Construcción de un Salón comunal para San Pedro	Salón Comunal	Desarrollo y Control Urbano-Alcaldía-Concejos de Distrito	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
Mejoras en la infraestructura del Edificio Municipal		% de mejoras en el Edificio Municipal	Desarrollo y Control Urbano-Alcaldía	2024-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación			
Construcción de un Museo Cantonal del Café Tarrazú	Museo Cantonal del Café Tarrazú	Desarrollo y Control Urbano-Alcaldía-Concejo Municipal	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación				
Construcción del un Centro Diurno para el Adulto Mayor Tarrazú	Centro Diurno para el Adulto Mayor	Desarrollo y Control Urbano-Alcaldía-Concejos de Distrito	2026-2031			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación				
56	Esquema básico de ordenamiento territorial	Velar por el cumplimiento del esquema básico de ordenamiento territorial en el cantón de Tarrazú	Organizar jurídicamente los predios de la municipalidad para a posteriori realizar proyectos sin inconvenientes de esta índole	Cantidad de predios organizados	Alcaldía-Catastro	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	9 10 13 17
			Priorizar zonas de construcción y adjudicación jurídica para inicio de obras	Un programa ejecutado	Alcaldía-Control y Desarrollo Urbano	2025-2028	x	x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación		
			Disminuir la vulnerabilidad fiscal de la municipalidad, adjuntando estudios de gestión de riesgo actualizados para la prevención y advertencia de posibles desastres	Estudios de gestión de riesgo	Alcaldía	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal-Convenios o cooperación	

Nota. Elaboración propia con datos del PDHL 2021-2031, Planificación Municipal (2024)



4.4.9 Matriz Gestión de Riesgo

Tabla 29. Matriz eje estratégico Gestión de Riesgo

Eje estratégico			Gestión del riesgo										
Objetivo Estratégico			Reducir, prevenir y controlar permanentemente los riesgos existentes en el cantón.										
Número	Sub-eje	Objetivos específicos	Metas/Líneas de acción	Indicadores	Responsable	Periodo de ejecución	Prioridad de programación					Recursos	Vinculación ODS
							2024	2025	2026	2027	2028		
57	Riesgos existentes	Definir políticas, estrategias, instrumentos, prácticas concretas para evaluar, prevenir, reducir y eliminar riesgos	Definir estrategias, planes, instrumentos, recursos, prácticas concretas para evaluar, prever, reducir, atender y eliminar riesgos	Cantidad de estudios realizados	Alcaldía-Comisión Municipal de Emergencias-CNE	2022-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación	9 11 13 15 17
58	Evitar posibles riesgos	Gestionar y aplicar de manera sistémica decisiones administrativas, organizacionales, capacidades operativas y responsabilidades	Aplicar decisiones administrativas de organización y el fortalecimiento de capacidades	Cantidad de reuniones realizadas	Alcaldía-Comisión Municipal de Emergencias-CNE	2022-2031	x	x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación	4 11 13 15
59	Planeación y atención de riesgos	Realizar procesos de planificación en atención de riesgos, con el objetivo de tener un mejor control y ejecución de proyectos, para mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón	Realizar una actualización de los diagnósticos de las zonas de riesgo en nuestro territorio, así como la población potencialmente	Diagnósticos actualizados	Alcaldía-Comisión Municipal de Emergencias-	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o	4 9 10 11 13 15 17
			Elaborar junto con la comunidad el Plan Municipal para la Gestión del Riesgo	Un Plan Municipal para la Gestión del Riesgo	Alcaldía-Comisión Municipal de Emergencias-CNE-Comités-Planificación	2026-2028			x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación	
			Crear un nuevo comité de Gestión de Riesgo Municipal en el que se garantice el trabajo y la efectividad en las diferentes estrategias para proteger a la población vulnerable y a nuestro territorio en	Un comité de Gestión de Riesgo Municipal en funcionamiento	Alcaldía-Comité de Gestión de Riesgo Municipal	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación	
			Realizar convenios con instituciones que trabajen por la prevención de riesgo en nuestro cantón	Cantidad de convenios realizados	Alcaldía-Comisión Municipal de Emergencias-Comité de Gestión de	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación	
			Ejecutar el 100% del Plan de trabajo en caso de emergencias de la Comisión Municipal de Emergencias, en relación con el cumplimiento de actividades de gestión de riesgos	Ejecución del Plan de trabajo propuesto	Alcaldía-Comisión Municipal de Emergencias-Comité de Gestión de	2025-2028		x	x	x	x	Presupuesto Municipal- Convenios o cooperación	

Nota. Elaboración propia con datos del PDHL 2021-2031, Planificación Municipal (2024)



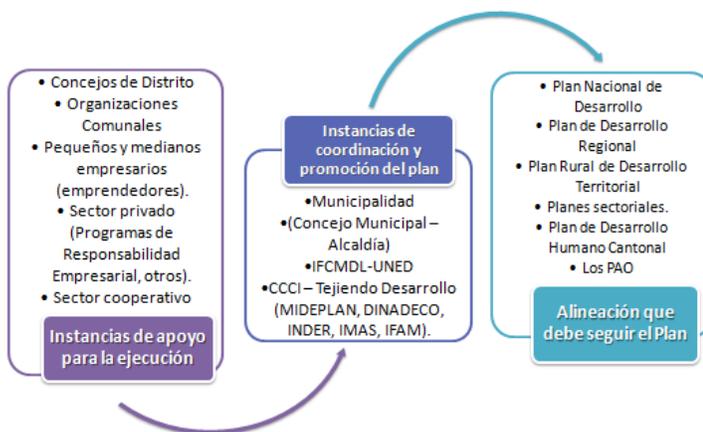
Capítulo 5. Implementación, seguimiento y evaluación

5.1 Estructura operativa para implementar el PDM

En la siguiente figura se muestran los principales actores involucrados en la implementación del PDM, ordenados de acuerdo a sus funciones:

- En la primera columna se presentan las instancias de apoyo para la ejecución,
- En la segunda se presentan las instancias de coordinación y promoción del plan (los gestores y/o ejecutores), destacándose inicialmente el Concejo y la Alcaldía,
- En la tercera columna, se establece la alineación que debe seguir el PDM con el Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Desarrollo Regional y Plan Rural de Desarrollo Territorial de acuerdo con el Sistema Nacional de Planificación, así como con los planes municipales destacándose el PDHL 2021-2031.

Ilustración 3. Estructura organizativa para la ejecución del PDM (propuesta)



Nota. Equipo Técnico Municipal (2024)

5.2 Seguimiento y evaluación

La evaluación de los resultados orienta a detectar y valorar los cambios que se generan en el entorno como resultado de la ejecución. Esta propuesta permite ver el proceso, la evolución, la transformación y el cambio generado con la implementación del PDM.

Las líneas de acción serán evaluadas cada dos años con el objetivo de llevar un control y seguimiento real del cumplimiento del PDM, para así identificar oportunidades de mejora para garantizar el logro del cumplimiento de los propuestos.

Para cada línea de acción, se evaluará el estado de cumplimiento según la fecha de implementación propuesta. También se debe indicar la fuente de verificación que sustenta el estado de la línea de acción.

A continuación, se presenta la tabla 19 donde se detalla el instrumento de evaluación, este podrá ser ajustado a medida que se avance en los procesos de evaluación.



5.3 Condiciones de éxito para la propuesta

A partir del trabajo construido se identifican las siguientes condiciones de éxito:

- Todas las acciones estipuladas en el PDM a realizarse deben contemplar la ley 7600 y su reglamento, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030,
- Alineamiento entre los planes, programas y proyectos de las instituciones públicas involucradas para que se articulen con este plan,
- Participación ciudadana debe ser el principal factor que garantice el cumplimiento y ejecución del plan (participación y control ciudadano sobre los proyectos y actividades que se encuentran planteadas),
- Voluntad y apoyo político en la ejecución de los proyectos que se plantean dentro de esta propuesta estratégica,
- Compromiso y respeto por parte de las diferentes instancias del Gobierno Local en relación con el PDM,
- Asignación del contenido presupuestario necesario para la ejecución del PDM,
- Sensibilización a las diferentes instancias del Gobierno Local y actores estratégicos en relación con las temáticas y proyectos que se promueven mediante este Plan Estratégico 2024-2028,
- Capacitación y fortalecimiento al equipo técnico municipal para que logre desarrollar los proyectos y actividades que se proponen con las herramientas, conocimientos y las habilidades requeridas,
- Promover el trabajo en equipo para lograr la implementación de las estrategias y el alcance de los objetivos que se proponen,
- Mejorar gestión política y de negociación con instituciones públicas para lograr convenios en aras de alcanzar las metas propuestas en el plan,
- Realizar boletines informativos para la población en general,
- Elaboración de informes por parte de la Municipalidad sobre el desempeño en el avance y/o ejecución del Plan,
- Acceso integral a la información y a la toma de decisiones entre el Concejo Municipal, organización comunal y sector privado.



5.4 Recomendaciones

A partir del trabajo interdisciplinario realizado debe destacarse la importancia de la planificación de mediano plazo que se ha proyectado, la cual busca ordenar y estructurar las acciones que se llevan a cabo, esto con el fin de obtener metas y alcanzar fines propuestos.

Durante el horizonte de planificación propuesto para la ejecución del plan (5 años), es fundamental que las autoridades municipales logren reconocer e identificar los recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos con los que cuenta, para poder llevar a cabo la propuesta y gestionar todos aquellos recursos de los que se carece.

Es fundamental, consolidar una estrategia de política social municipal de mediano y largo plazo. Esta política social debe ser susceptible a revisión, cambios y/o modificaciones según corresponda, principalmente considerando las realidades y necesidades cambiantes de las comunidades y habitantes del cantón. Debe ser inclusiva y orientada a establecer una vigilancia y evaluación permanente del accionar y gestión municipal respecto el desarrollo humano local.

Finalmente, es crucial potenciar la participación de todos (as) los (as) involucrados (as) en el proceso, tal es el caso del Gobierno Local a quien le corresponde liderar estos procesos, pero también estimulando la participación activa y propositiva de instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil cantonal. Buscando siempre la negociación y el consenso para la acción, ya que sin ellos difícilmente se obtendrían los resultados esperados.



Bibliografía

Código Municipal comentado con Legislación Conexa Ley N° 7794. Actualizado junio, 2013 Costa Rica.

Contraloría General de la República. **Lineamientos generales sobre la planificación del desarrollo local (L-1-2009-CO-DFOE)**. CGR, 2009.

Contraloría General de la República. Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE, 2012.

Inventario de Caminos, 2018. Departamento de Gestión Vial, Municipalidad de Tarrazú.

Ley 8488.

LEY 6043.

Ley 8292.

MIDEPLAN. (Julio de 2024). Observatorio del Desarrollo Nacional y Regional. Obtenido de ODNR: <https://sites.google.com/expedientesmideplan.go.cr/odnr/inicio>

Ministerio de Salud, Área de salud Tarrazú. Análisis Sistémico Integral de Salud, 2015.

Municipalidad de Tarrazú. **Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local PCDHL-M-2021-2031**.

Municipalidad de Tarrazú. **Plan Estratégico Municipal PEM-M-2011-2015. FOMUDE, junio 2010**.

Municipalidad de Tarrazú. **Programa de Gobierno de la Alcaldía 2020-2024**. Despacho de la Alcaldía.

Municipalidad de Tarrazú. **Plan Quinquenal de la UTGV 2018-2022**

Política nacional de descentralización: *Sí, a la Descentralización y al Fortalecimiento del Régimen Municipal Costarricense*", 2008.



Rodríguez Morales, Marcos. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa Secretaría Técnica. Curso Normas Técnicas sobre Presupuesto Público. Sesión 1. Marco Normativo y Conceptual del Presupuesto Público, 2012.

Consejo de Promoción de la Competitividad. **Índice de Competitividad Nacional 2023.**

Naciones Unidas Costa Rica. **Objetivos de Desarrollo Sostenible Costa Rica 2022.**
Obtenido de <https://ods.cr/>

Unión Nacional de Gobiernos Locales. **Agenda Municipal Costarricense 2021-2025**

Unión Nacional de Gobiernos Locales. **Manual de Puestos Descriptivo Municipalidad de Tarrazú 2022**

