

Licenciado
Alfredo Cordoba Soro
Alcalde, Municipalidad de San Carlos

Informe de Fin de Gestión

Estimado señor:

Sirva la presente para saludarlo y proceder a realizar la presentación del informe de fin de gestión

.

1. METODO DE TRABAJO :

Se trabajó de manera muy fuerte, bajo el concepto del trabajo en equipo. Se realizaron numerosas y valiosas reuniones para el conocimiento y toma de decisiones, con soluciones constructivas, mejorando al mismo tiempo, el proceso de información y comunicación.

Se recomienda mantener este modelo de manera casi obligatoria dados los excelentes resultados .

Se hizo notoria la necesidad de promover y establecer medidas para promover la obligatoriedad de uso los siguientes cuatro aspectos del personal, especialmente las Jefaturas :

- MANEJO Y CONOCIMIENTO DE LA INFORMACION
- TOMA DE DECISIONES CON BASE EN INFORMACION
- REALIZAR ESA TOMA DE DECISIONES, DEBIDAMENTE FUNDAMENTADAS, RAZONADAS Y ESPECIALMENTE UBICADAS ESPACIALMENTE.
- PROMOVER LA INICIATIVA COMO PRINCIPAL VALOR DEL TRABAJO INDIVIDUAL Y EN EQUIPO
- DEDICAR LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO LABORAL, AL PROCESO DE GERENCIAMIENTO DE CADA UNIDAD, A LA CREATIVIAD, AL MEJORAMIENTO.

En este proceso, se hace muy necesaria, una actividad de mejora en el proceso interno del Despacho del señor Alcalde, en donde haya mucha claridad en cuanto a la

asignación funcional que se hace diariamente y el seguimiento de acciones derivadas .

2. ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANOS Y EL PROCESO ORGANIZACIONAL

Se avanzó en un 80 % de las labores de preparación, para el inicio del análisis de reorganización, que deberá ser contratado externamente. Para ello, la señorita Melissa Jiménez, y el Lic. Fabian Barrantes, han laborado por cerca de 14 meses, en construir un inventario normativa, para localizar las competencias y responsabilidad de la municipalidad, a fin de que la reorganización, sea construida con base en funciones específicas.

Este proceso y otros, serán base de los términos de referencia que se usarán para promover la contratación de este proceso de actualización.

De manera obligada, antes o como parte de la reestructuración, debe tenerse existente y clara , la lista de responsables temáticos y de procesos municipales, que permita contar con responsables claros de cada proceso.

Uno de los aspectos más importantes , es promover la Unidad de Formulación, ejecución y evaluación de proyectos. Crear el portafolio de proyecto es absolutamente necesario y obligatorio. Sencillamente, no es posible seguir para una administración exitosa, sin la existencia de dicho Unidad y ese proceso, que necesariamente terminará en el Portafolio de Proyecto como primer producto.

-
- La Administración en general del Recurso Humano, POR diferentes motivos, ha tenido una época como muy rutinaria, intentando eso sí, actuar en apego a las normas que regulan la materia.
- En una época laboralmente difícil para todo el País, se realizó la actualización del Manual de Organización, y se tuvo que renegociar la Convención Colectiva, y es evidente, la existencia de un proceso natural de cambio generacional en el personal. Se tiene estructura muy joven.

Es necesario, que la Alcaldía o la Dirección, estimulen la construcción y activación de nuevos procesos, tales como :

- Mejora del clima organizacional

- Motivación al sentido de pertenencia y orgullo laboral.
- El trabajo en equipo y la coordinación
- Mejora en el proceso de selección e inducción
- Debe fortalecerse de manera importante, el proceso de capacitación en todas las ramas. ese concepto está un poco atrasado, debido especialmente a la pandemia. Debe en cuanto sea posible, actualizarse un inventario de necesidades de capacitación y la formulación del plan respectivo para el 2022.

-

Evaluación desempeño

Se pudo realizar el primer proceso de evaluación del desempeño después de la Ley, con la muy valiosa participación de la Dirección de Planificación y el Departamento de Recursos Humanos.

Ese método y los componentes de evaluación, deberán ser revisados en detalle y suficiente espacio.

-

-

3. POLITICAS GENERALES:

El señor Alcalde, ha mostrado en los últimos tiempos, una preocupación clara, para ingresar de manera ordenada, al modelo de municipalidad no tradicional. San Carlos, ya no es un pueblito, ni sus distritos, tampoco son pueblitos. Nuestra sociedad sancarleña, presenta ya desafíos de urbes, que requieren soluciones de urbe. Hoy, asistimos a conceptos tales como desarrollo económico, desarrollo urbano, desarrollo social, convivencia humana, seguridad, movilidad, ciudades modernas, tecnología, educación de la nueva era .

Esta situación, requiere de la realización o actualización de un nuevo Plan de Desarrollo Cantonal, que establezca :

- El listado de conceptos que conformará el nuevo plan.

- La situación de cada concepto
- La decisión política de como intervenir, cuanto impacto se provocará
- Las metas específicas a lograr
- El modelo de financiamiento a utilizar

En este nuevo plan cantonal, no debe dejarse solo lo que resulte de la consulta a las comunidades , relacionados a la Municipalidad.

Debe incluirse como inventario, las acciones y no acciones de las Diferentes instituciones del Gobierno, las acciones y pretensiones de grupos privados de acción pública, grupos comerciales e industriales, grupos de representación y acción social , teniendo claro, como parámetros estratégicos, que absolutamente toda acción que se relacione, beneficie o perjudique al Ciudadano, es un asunto de interés del Gobierno local, definiendo eso sí, si actuará como gestión, o como ejecución.

También será necesario, que el Concejo Municipal, fortalezca su propio actuar en relación con esta realidad, y logre crear una identidad de unidad de gestión ante el

poder público y privado, que permita la atención de los proyectos resultantes .

4. SOBRE EL PROCESO DE APROVISIONAMIENTO Y BODEGAJE

Se mantuvo una constante revisión del marco regulatorio, con base en las experiencias diarias. Se atendió de manera exitosa, una Auditoría de ese proceso. Y los resultados en general, se pueden observar en los informes de gestión emitidos por el Licenciado Melvin Salas.

En cuanto al bodegaje, se realizó, una especie de reingeniería, no solo en cuanto al orden y manejo físico, sino al proceso de administración de bodegas, con la valiosa participación del Ing. Victor Rigioni.

5. EL PROCESO JURIDICO

Me pareció muy importante, destacar en mi reporte, el aspecto de los marcos jurídicos que regulan el actuar municipal.

Esto por cuanto, en este entranamiento de la administración moderna, todo es jurídico, y muchas veces irracional.

Básicamente, cualquier actividad, cualquier acción, cualquier decisión, por sencilla que sea, debe ser enfocada en su ajuste a lo legal.

Incluso, la sociedad, las instituciones , las personas en general, ahora, están envueltas en el concepto de deberes y derechos, lo que evidentemente provoca una gigantesca importancia de la necesidad de la Asesoría Jurídica.

En esta Municipalidad, el personal jurídico, hace un enorme esfuerzo, por atender todo a tiempo, de manera idónea, y de una forma científicamente legal.

Se requiere aumentar los grados de especialización que se presentan en cuanto a la materia legal que se maneja en la Institución, con un profundo proceso de capacitación.

6. EL PROCESO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION, ENFOQUE INTERNO. Equipamiento, actualización

Se realizó una actividad bien fuerte, en la reactivación de la Comisión TI.

Se lanzó en el siguiente proceso :

- Se definió realizar un nuevo inventario de necesidades de TI con un formulario único
- Se estableció la creación de un modelo de priorización de esa lista de necesidades
- Se dispuso la creación de un modelo de análisis de las capacidades de atención de TI
- Se dictó una política de ante cualquier necesidad de desarrollo, se recurra en primer término a las alternativas comerciales existentes en el mercado de tecnologías.
- Se definió una posición, en el sentido de que este Comité de TI funciona para los requerimientos y operación interna de la Municipalidad. Esto ante la existencia de una Comisión del Concejo, pero que tiene una proyección más hacia el desarrollo de la comunidad desde el punto de vista de la tecnología.

7. CONTROL INTERNO

Desde la creación del Departamento de Control Interno, se han hecho importantes esfuerzos, en la creación de marcos regulatorios, definidos como Reglamentos y Manuales Operativos.

No obstante, hemos detectado, la necesidad de reorientar el accionar, hacia una actividad de evaluación de la aplicabilidad de esos instrumentos.

Se ha dado otra importante actividad, referida a la EVALUACION DE RIEZGO INSTITUCIONAL y los (planes de mejora), en donde, es necesario, dar un fuerte impulso para mejorar ese proceso, y especialmente, dar una fuerte evaluación de los planes de mejora.

Debe la Alcaldía, mantener y mejorar, todo el fortalecimiento que esta sensible área requiere.

8. RELACIONES PUBLICAS E INFORMACION

Hemos vivido un proceso de transición, desde el punto de poca importancia, al punto de enorme importancia. Se arriba al momento en que esas relaciones públicas y la información, son actividades básicas, en la obligación

que tiene la Institución con sus ciudadanos, de mantenerlos siempre bien informado, en aras no solo de la mejora de la transparencia, sino de la creación y mantenimiento de un sentimiento de apego y fidelidad del ciudadano hacia su Gobierno Local. Se ha iniciado un proceso de mejora de nuestra posición en el índice de transparencia, que por sí mismo, se convertirá en un plan de manejo y mejora de toda la temática.

9. LA PLANIFICACIÓN, EL MANEJO FINANCIERO-PRESUPUESTARIO, LA OPERACIÓN DEL PAO Y PRESUPUESTO.

Si bien, no son áreas específicas en donde mi Dirección tuviese un papel protagónico, se puede emitir el criterio, que se ha hecho un esfuerzo importante, pero que puede tener aspectos de mejora tales como :

- La definición más clara de funciones, responsabilidades, temáticas, y sus respectivo responsable de planificación inicial.
- Creación de un proceso más claro, sobre la creación de políticas generales, políticas estratégicas y

enfoques, para el posterior desarrollo de planes y metas.

- Mejora del proceso inicial del planeamiento desde el punto de vista de diagnosticar el tema o la problemática que se va a intervenir, con un establecimiento muy claro del grado de impacto que se pretende lograr.
- Migrar por completo, hacia un proceso de planeación y ejecución, derivado de la Construcción y existencia del portafolio proyectos
- Mejorar el proceso de codificación presupuestaria, dividiendo con claridad las asignaciones de procesos rutinarios, con la asignación de proyectos o actividades extraordinarias, eliminando el proceso de la asignación global de recursos.
- Construir, o mejorar, un proceso más gerencial, científico , del proceso de administración del ingreso en general, en donde exista un modelo de evaluación del comportamiento , más actualizado, y más completo desde el punto de vista de cantidad de datos, su interpretación, y la construcción de más

acciones de recuperación y mantenimiento de niveles más aceptables de cuentas al día. Este comentario se sintetiza en manifestar lo importante de mejorar el establecimiento de metas más claras, y especialmente el cronograma de ejecución de las mismas.

- Mejorar en lo posible, el proceso de inversiones transitorias.
- Construir un modelo más ejecutivo, de la gestión de recursos, ya sean no retornables, o mediante una buena y clara política de financiamiento
- Es muy importante destacar en general, la buena acción de la Alcaldía y demás involucrados, en el manejo financiero-presupuestario con motivo de la pandemia.

10. Importante destacar también, el excelente y profesional manejo de la Institución, en el manejo de la pandemia. Destacar el apoyo de la Alcaldía, a la Comisión de Crisis, el profesionalismo de la Encargada de Salud Ocupacional. Sin embargo, esta situación,

desnudó algunas debilidades muy importantes en la institución tales como :

- Necesidad de mayor gestión con el entrenamiento del personal, o si se requiere, mayor estimulación al personal, para el apoyo a la gestión de salud ocupacional.
- Continuar y aumentar de parte de la Alcaldía, con el apoyo a la gestión de Salud Ocupacional.
- Definitivamente, tomar decisiones en el presente año, con el tema del hacinamiento tanto del personal, como del ciudadano, para el alquiler o compra de más instalaciones.

11. GESTION DOCUMENTAL

En este tema, se avanzó de manera muy importante, debido al interés y rigurosidad que han plantada, las Encargadas del proceso.

El apoyo de la Alcaldía, en instalaciones, equipo, personal y apoyo a procesos, ha sido muy valioso.

Por esa misma razón, se recomienda al señor Alcalde, mantener y aumentar ese apoyo.

Es importante, que las responsables, establezcan con claridad, el plazo de duración, del proceso de mejora, para luego solo continuar el proceso de mantenimiento

12. POLICIA MUNICIPAL

Este proceso, que, en realidad, debe llamarse promoción de la seguridad ciudadana, fue una buena e importante decisión del señor Alcalde .

En su implementación, participó gente valiosa, especialmente su Jefe el Lic. Keilor Castro.

No obstante, el concepto de estancó un poco, en cuanto a crecimiento y desarrollo, especialmente en comparación con otros Gobiernos locales.

Por ello, se recomienda al señor Alcalde, la realización de un análisis de actualización del planteamiento, que busque, por ejemplo :

- Re perfilar el concepto de seguridad ciudadana
- Establecer metas y aspiraciones más claras
- Definir, por ende, las nuevas necesidades de personal, equipo y demás

No olvidar que la Seguridad Ciudadana, forma parte de los ejes de la nueva Alcaldía que promueve el señor Alcalde.

13. Manejo de índices

En el proceso de planificación, y en el proceso de reorganización, debemos contemplar ahora, la necesidad institucional, del manejo de los diferentes índices nacionales, en los cuales se valora a la municipalidad.

En mi relación directa, con el Índice de Gestión, se efectuaron acciones claras y concretas, para mejorar en cada uno de los ítems de valoración, lo que nos llevó hacia los primeros lugares, siempre con el apoyo y aprobación de la Alcaldía.

Este proceso de crear planes para mejorar resultados de índices, es un proceso muy beneficioso, pues resulta en acciones de mejora en el accionar municipal, por lo que se recomienda a la Alcaldía, mantener el manejo de dichos índices como una actividad más, teniendo claridad eso sí, es cual funcionario recae esa labor, y el cronograma necesario para cumplir con las metas que se establezcan.

14. Unidad de manejo de flotilla y combustibles.

En el proceso de reorganización, o incluso antes, debe tomarse acción urgente, para crear la unidad de manejo de flotilla y combustibles, pues se trata del activo de mayor valor, más volátil, y de mayor riesgo de pérdida.

Debe existir una política clara, para la sustitución de equipos y vehículos, una política clara en cuanto a las decisiones de reparación, y un manejo estadístico muy claro, de manera, que ese activo, sea en realidad administrado de conformidad con el enorme valor que tiene.

15. Servicios públicos.

Definitivamente, una de las unidades que más tiempo consumió en mi relación laboral, por ser, la Unidad más sensible de la Institución, no solo por la imagen, sino porque en la misma se manejan conceptos vitales al ciudadano, como es la salud colectiva, el manejo ambiental .la labor ha sido razonablemente buena, contando con servicios casi perfectos, pero que requieren acciones de mejora como las siguientes :

- Establecer políticas claras, en cuanto a la adquisición de acueductos rurales, y establecer también un proceso, más planeado, más organizado.
- Sin embargo, en este tema, subyace otra temática, que corresponde a la necesidad de la Municipalidad de definir políticas claras, en cuanto a asumir paulatinamente y de manera muy ordenada, los servicios públicos de los Distritos, que históricamente han estado en manos de las Asociación de Desarrollo, o de Comités.
- Revivir el proceso de planeamiento para la ejecución de la segunda etapa de construcción del acueducto de Ciudad Quesada.
- Hacer un proceso serio y real, programado, para la adquisición y planes de manejo de los terrenos de las fuentes de agua, incluyendo, la revisión de los posibles planes macro, sobre los terrenos no de fuentes, sino de producción del agua, tal como el Parque Juan Castro Blanco.
- Definir el futuro de los cementerios distritales

- Preparar un proyecto global para la construcción de los parques de los Distritos, y establecer un plan calendario para su ejecución.
- Asignar el responsable temático, para la construcción del plan cantonal de construcción y reparación de aceras.
- Terminar el planteamiento del análisis de un posible proyecto de venta del Mercado Municipal, hacia un proyecto condómino.
- En materia de recolección y tratamiento de desechos, en donde los resultados de manejo y operación son realmente sobresalientes, se debe iniciar y establecer formalmente, el plan de acción del futuro del relleno sanitario, e iniciar la ejecución de las actividades derivadas. Se debe continuar con el proceso de privatización de las líneas distritales y fortalecer los contratos actuales. Es muy importante seguir analizando con formalidad, las alternativas de tratamiento de los desechos, para reducción de tonelaje a tratar, y fortalecer los procesos de recolección separada con el mismo fin.

En materia de Servicios Públicos, lo más importante de la Jefatura y de la Alcaldía, es ensayar un nuevo Re perfilamiento de los mismos, que aclare su alcance, y permita entonces la redefinición de proyectos y metas.

16. Infraestructura vial

Si bien es cierto el tema no se relaciona mucho a este servidor, es importante recalcar el enorme y valioso éxito de este programa, no solo por la efectividad y el alcance lo logrado, sino, la responsabilidad , calidad y profesionalismo con el que se maneja este programa.

Es importante retomar el análisis de posibilidades alternativas de financiamiento para no quedar solo en el presupuesto rutinario, siendo una de esas opciones, el retomar la política de que el 25 % de los ingresos de la Ley 8114, sean dedicados a atender el pago de créditos para inversión en equipos o caminos.

En términos generales, considero que se hizo una buena gestión durante mi periodo, pero, que es posible mejorar muchísimo, y que básicamente lo que se requiere, es construir un proceso FORMAL DE ACCIONES DE MEJORA,

en donde especialmente las Jefaturas, reconozcan y establezcan esas acciones e iniciativas de acciones de mejora, y que la Alcaldía y la Dirección, implementen los métodos de evaluación de ese proceso de mejoras, y los incentivos necesarios para que se ejecute.

Deseando al señor Alcalde, la mejor de las suertes,
suscribo atentamente

WILBERTH ROJAS CORDERO
DIRECTOR ADMINISTRATIVO