

MUNICIPALIDAD DE TURRUBARES



**RENDICIÓN
DE CUENTAS
INFORME DE
GESTIÓN
2016 - 2017**

**GIOVANNI MADRIGAL RAMIREZ ALCALDE
YERLING QUIROS ROJAS VICE ALCALDESA**

www.turrubares.go.cr

INFORME DE GESTIÓN INSTITUCIONAL 2016 - 2017

Alcalde Giovanni Madrigal Ramírez



Febrero 2017

INDICE

1 Resumen Ejecutivo	1
2 Antecedentes	3
3 Análisis del comportamiento de los riesgo para el cumplimiento de metas programadas	6
4 Análisis de Procesos Sustantivos	9
5 Resultados de los Indicadores de Gestión	11
6 Apreciación Final	12

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este documento contiene el informe de gestión institucional del año 2016-2017, con relación al cumplimiento de metas y justificación de resultados, entre lo programado en el Plan Anual Operativo 2016 y lo propuesto desde el Programa de Gobierno 2016-2020.

Se incluye detalles en el cumplimiento de metas sustantivas o sus desviaciones, con base en el resultado de los indicadores de gestión del I y II semestre del periodo 2016; además de un análisis del comportamiento de la ejecución de los ingresos y egresos presupuestarios; principales limitaciones presentadas y las acciones gerenciales y administrativas necesarias para mejorar la gestión de este periodo.

Es importante aclarar que los procedimientos de planificación utilizados permitieron ajustar el Plan Anual Operativo 2015-2016, de acuerdo a la creación o modificación de metas correspondientes a los presupuestos ordinarios y modificaciones presupuestarias, de forma que el presente documento se elabora con base en la estructura y contenido final de este Plan y de su correspondiente contenido presupuestario.

El impacto de los ajustes organizacionales en un año de cambio de Administración en la Alcaldía Municipal, provocó durante este periodo de transición gerencial, que debió ajustar las relaciones de mando y jerarquía y procurar la reorganización institucional. Esto requirió de una decidida acción en los instrumentos de auto regulación, una decidida contención del gasto, el pago de obligaciones laborales adeudadas al Auditor; y la revelación de otras cuentas por pagar de la administración, producto de los ajustes para mantener el equilibrio en las finanzas municipales.

Este esfuerzo favorece la obtención de resultados razonables, con un superávit que no impacta de manera crítica, dada las medidas que la administración municipal tomó para enfrentar desde lo institucional, la crisis económica y la falta de aprobaciones presupuestarias de periodos anteriores.

Por lo anterior, la estructura organizacional propuesta por la Alcaldía, en el Estudio de Reorganización Municipal 2016-2017, permitió a la Municipalidad de Turrubares durante para el 2016, profundizar en la innovación de acciones sobre la Administración Tributaria, Ordenamiento Territorial, Gestión Vial, Gestión Ambiental y Administración Financiera.

Los liderazgos experimentados en la administración de los Procesos de **Gestión Vial, Administración Tributaria, Contabilidad, Catastro y Ordenamiento Territorial, facilitaron los cambios requeridos y han consolidado un estilo gerencial efectivo.** Lo anterior permitió concentrar la gestión política de la Administración Superior, en escenarios que consolidan nuevas oportunidades para el Cantón, como la Participación del Alcalde en el Consejo Directivo del Territorio Inder; la Gestión de la Vice Alcalde en los procesos de construcción del Centro Diurno y los aportes de CONAPAM a la seguridad social de la Personal Adulta Mayor; el avance

en la construcción de una sede para el proceso de Gestión Vial Municipal y plantel para la Maquinaria Municipal.

En materia de tecnología, se mantiene la necesidad de un nuevo sistema integrado tributario que permita ordenar la información financiera de manera dinámica y con un enfoque orientado al cliente; por lo que se procuró destinar recursos de modificaciones presupuestarias de años anteriores en el Programa IV de transferencias, a la compra de un sistema durante el año 2017. ,

El principal riesgo institucional revelado, fue la ausencia de una Reglamentación actualizada en materia Financiera, Contable, y de Proveduría, así como la ausencia del Reglamento de Cauciones, e irregularidades en la reglamentación relacionada con el Pago de Viáticos a funcionarios por viajes dentro del cantón. Estos reglamentos fueron modificados en su mayoría, y otros se encuentran en estudio en la Comisión de Asuntos Jurídicos del Concejo Municipal.

El gran reto de este periodo, fue alinear las propuestas del Programa de Gobierno 2016-2020, con las condiciones administrativas y financieras de la Municipalidad, y aprender a concertar esfuerzos y recursos para realizar vínculos de colaboración entre las organizaciones cantonales y las nuevas autoridades, de manera que permitiera una adaptación rápida al nuevo modelo de Administración Municipal.

Durante el 2017, estaré cumpliendo con el primer año de mandato popular como Alcalde y con certeza les afirmo que estoy seguro de cumplir con capacidad técnica y vocación de servicio, las premisas de mi Programa de Gobierno. Turrubares seguirá siendo un cantón ecológico y próspero, para todas y todos los Turrubareños.

Msc. Giovanni Madrigal Ramírez

2. ANTECEDENTES.

El Programa de Gobierno 2016-2017 establece la Misión y la Visión organizacional, según se indica:

Visión:

“La Municipalidad de Turrubares garantiza oportunidades reales para un desarrollo humano integral con la colaboración de sus organizaciones comunales, instituciones gubernamentales, ONGs, y organismos internacionales, liderazgo municipal, participación, vigilancia y auditoría ciudadana continuadas, trabajando en comunidad de propósitos y en armonía con la naturaleza.”

Misión:

“Turrubares es el cantón líder de la armonía entre ciudad y campo, punto de confluencia geográfica y cultural, con liderazgo en la conservación, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y en la reafirmación de su identidad local con perspectiva universal.”

En materia de gestión estratégica, esta administración durante el 2016, modificó la propuesta de áreas estratégicas definidas desde el PAO 2015, para la aplicación del nuevo Programa de Gobierno. Las nuevas áreas definidas son:

Área de desarrollo institucional: referido a los procesos de diagnóstico y análisis funcional, así como al mejoramiento de la estructura organizacional, la valoración del capital humano, su clima organizacional; la evaluación de la calidad en la prestación de servicios, sus estándares de cumplimiento y la relación de los funcionarios públicos con las y los usuarios.

Área de desarrollo económico local: referido a los procesos que afectan las variables sociales, humanas y económicas que inciden en la Calidad de Vida de la población del Cantón, a partir de la prestación de los Servicios Públicos, que incluyen la atención y reducción de la Vulnerabilidad Social y la promoción económica del Cantón. Se pretende potenciar el desarrollo económico local, mediante la implementación de acciones orientadas a la generación de empresa, empleo calificado y capacidades para la producción de bienes y prestación de servicios.

Área de Cultura Local: referido a los procesos que tienen un efecto en concienciar a la población sobre los elementos cotidianos y el imaginario colectivo que define el sentido de pertenencia al cantón. Se pretende fomentar en la ciudadanía la sostenibilidad de los diferentes tipos de patrimonio cultural e histórico del cantón.

Área de Servicios Comunales, orientando a una educación cívica, participación y diálogo social referido a los procesos de toma de decisiones del Gobierno Local, incluye la formulación y fiscalización de servicios y proyectos, principalmente la promoción del empoderamiento democrático de la sociedad civil, en la gestión de obras comunales.

Área de Ordenamiento Territorial: referido a los procesos de inversión pública, para la construcción o el mantenimiento de obras comunales, vías y sitios públicos. Procurando una Administración del territorio orientado al cumplimiento de la normativa urbana, su control y ajuste a las normas de planificación territorial.

Área de Gestión Ambiental: referido a los procesos de administración del riesgo ambiental sobre los factores que afecten la salud de las personas por causas naturales o humanas, incluye el tratamiento y reducción de toda forma de contaminación ambiental y el manejo integral de los desechos sólidos.

Área de Obras e Inversiones Públicas: referido a los procesos para la administración de los recursos urbanos e inversiones orientadas al desarrollo comunal, vial, deportivo y educativo.

Área de Niñez y Adolescencia: referido a los procesos orientados a fortalecer la capacidad del gobierno local, instituciones públicas, organizaciones locales y población residente en el cantón, para planificar e implementar acciones que promuevan el mejoramiento de la calidad de vida de los niños, niñas y adolescentes, mediante el cumplimiento de sus derechos.

Área de Accesibilidad: referido a los procesos orientados a generar espacios e infraestructura accesibles para la participación y el uso inclusivo de la población.

3. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS RIESGOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS PROGRAMADAS

Construcción de un Plan Quinquenal de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal, 2017-2021, que permita alinear los intereses de las comunidades, con la gestión de los servicios públicos en materia de gestión vial, que se prestan en el Cantón de Turrubares.

En la formulación del Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Quinquenal se aplicaron los Principios Orientadores del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, “Alberto Cañas Escalante”, en procura de alcanzar los siguientes logros:

- Un carácter estratégico fundamentado en un enfoque de gestión por resultados para el desarrollo local, desde una perspectiva que incluye las dimensiones nacional, sectorial, territorial, regional y local, mediante la indagación y formulación de programas y proyectos, alineados y articulados desde lo local.
- La consulta y la participación activa de los diferentes entes y sectores, responsables de la ejecución del plan como una manera de dar sostenibilidad a la propuesta y garantizar su cumplimiento.
- La garantía de que los programas y proyectos se estructuraran, de tal manera que sea posible el seguimiento y evaluación, es decir, que los resultados de las intervenciones públicas, brinden no solo información de lo alcanzado, sino también arrojen información sobre los productos, efectos e

impactos logrados en el bienestar de los ciudadanos y ciudadanas.

Dada la importancia de la Gestión Vial Cantonal, en orden a lograr una estrategia de desarrollo integral, que atienda con equidad y razonabilidad las necesidades de accesibilidad, conectividad, mantenimiento, conservación y seguridad vial, tan apremiantes de nuestra comunidad, se dedicó recursos especializados para elaborar este Plan Quinquenal, que permitirá a la Junta Vial Cantonal y al Concejo Municipal, desarrollar las políticas en materia vial y las inversiones oportunas en mejoramiento continuo de la Red Vial Cantonal, que requiere nuestro cantón.

El principal logro alcanzado, es contar con un instrumento de planificación, ajustado al ingreso municipal y concordado con las comunidades, que permitirá para este periodo 2017-2020, una adecuada sistematización de la información vial cantonal, así como la correcta articulación interinstitucional, para hacer realidad los proyectos estratégicos que se están proponiendo.

Elaboración del Estudio de Reorganización por Procesos 2017-2020:

El estilo gerencial de la presente administración es determinante, en la propuesta de reforma organizacional y funcional que se propone para el Plan Anual Operativo 2017. Esto debido a que se identificó como riesgo interno, la falta de alineamiento entre el Programa de Gobierno 2016-2020 y el Plan Anual Operativo 2016, por cuanto existía una desviación con el planteamiento de los objetivos y fines estratégicos planteados en el Programa de Gobierno.

Para actuar sobre esta limitación se orientó el Plan Anual Operativo 2017 hacia el crecimiento sostenible y transformador de la realidad del cantón, desde una Municipalidad, actualizada, consciente de su misión económica, social, humana y ambiental; y con una visión de futuro que permite aprovechar las oportunidades y ventajas del entorno. Se planteó una estrategia de desarrollo institucional, consistente y coherente, que interpretó lo político, especializó lo administrativo y se propone potenciar plataformas tecnológicas en materia de la Administración Tributaria, Ordenamiento Territorial, Inversión en Gestión Vial e infraestructura y Servicios Públicos Ambientales.

Con estas acciones para mitigar el riesgo de la falta de alineamiento entre las áreas y objetivos estratégicos del Programa de Gobierno 2016-2020, con respecto al Plan Anual Operativo 2016, la Administración General, sugirió realizar una labor orientada al mejoramiento continuo de la plataforma de gestión municipal, de forma que se entienda y conciba a la Municipalidad como una herramienta de gestión integral.

Con la estrategia de organización propuesta, se definió el valor de lo público, potenciando una dinámica de corresponsabilidad de los vecinos y vecinas, que permite al Cantón de Turrubares, estabilizar y proyectar el crecimiento.

Otra situación de riesgo encontrada, fue la falta de decisión sobre una definición de funciones y puestos, más acorde con los objetivos técnicos de la organización, al respecto se encontraron varios estudios y diagnósticos previos, entre los que destacan los de la Contraloría General de la República, en materia de Control Interno, Pluses Salariales, Inadecuada Reglamentación, Resoluciones sancionatorias contra autoridades del período anterior y funcionarios municipales

aún en puestos estratégicos. Este riesgo se propone mitigar en el PAO 2017 mediante la clasificación y análisis de las metas y su asignación bajo una nueva estructura organizacional y funcional, por niveles directivos de procesos claves.

La Alcaldía realizó el análisis organizacional de la estructura vigente, por grupos de trabajo, sus actividades sustantivas o de apoyo, el conjunto de relaciones internas y áreas de contacto, procurando definir: niveles de integración efectiva de los procesos institucionales; la diferenciación por áreas estratégicas; y la definición de la dirección técnica o actividad sustantiva de cada grupo de trabajo, tomando como base los criterios de organización que requiere el nuevo Programa de Gobierno.

El procedimiento de ajuste aplicado, cumplió con los siguientes objetivos específicos del proceso de formulación del Plan Anual Operativo 2017:

- Proveer un marco de gestión para que la institución lleve a cabo sus actividades en forma controlada y consistente, bajo lineamientos de las políticas recomendadas por el Programa de Gobierno.
- Definir una estructura organizativa y funcional acorde con el bloque de legalidad y las recomendaciones técnicas para mejorar la planificación institucional, con base en el diagnóstico organizacional realizado.
- Contribuir al uso y asignación eficiente de recursos dentro de la organización, con un creciente valor público agregado para los usuarios.

De esta forma, para la formulación del Plan Anual Operativo 2017, se elaboró un diseño administrativo de la estructura organizacional, que permite establecer niveles de dirección y coordinación, así como una clara delegación de funciones y asignación de responsabilidades, acorde con la Norma 2,6 del Manual de Normas de Control Interno de la Contraloría General de la República, a saber:

I) PROCESOS DE GOBERNANZA POLITICA: Son Servicios de Apoyo al nivel asesor, relacionados con el Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal. Actividades sustantivas para la Gobernanza Local, que inciden en la administración del riesgo institucional y ambiental, desde la definición política, planificación y presupuesto.

II) PROCESOS ADMINISTRATIVOS: Servicios de nivel ejecutivo, relacionados con la administración de Recursos Humanos, Contabilidad, Proveeduría, Tesorería, Recursos informáticos y documentales, y su aplicación estratégica en materia de desarrollo y modernización institucional.

III) PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA: Servicios de nivel ejecutivo, relacionados con los Procesos de Administración Tributaria: Valoración, Catastro, Patentes, Gestión de Cobro y Plataforma de Servicios.

IV) PROCESOS DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL: Servicios de nivel ejecutivo, relacionados con los Procesos de Planificación Territorial: Usos del Suelo y Visados, Permisos de Construcción y Control Urbano.

V) PROCESOS DE GESTIÓN VIAL: Servicios de nivel ejecutivo, relacionados con el diseño, construcción y mantenimiento de la Infraestructura Vial, Fluvial, Comunal, Educativa y Deportiva.

Al organizar los niveles de autoridad, se cumplió con la Norma 2.5, 2.7 del Manual de Normas de Control Interno; se asignó y designó la responsabilidad por resultados, y se aplicó los siguientes principios:

- Dirección del trabajo por proceso y no por producto.
- Orientación de funciones hacia resultados.
- Designación de responsables por proceso.
- Integración de Equipos de trabajo por el valor agregado a las actividades sustantivas.

En la estructura organizativa propuesta se define cuatro niveles de gestión, para la vinculación y ejecución de los procedimientos de planificación institucional:

i. Nivel Político: Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Desarrollo Cantonal, Programa de Gobierno; Plan de Ordenamiento Territorial.

ii. Nivel de Administración General: Plan Anual Operativo, Plan Anual de Trabajo por procesos de coordinación.

iii. Nivel de Ejecución Directiva: Proyectos de Participación Ciudadana, Proyectos de iniciativa de la Administración; Plan regulador de inversión por riesgos.

iv. Nivel de Ejecución Operativa: Planes de Operación, Planes de Inversión, Programas de ejecución directa.

El principal riesgo en la consolidación de esta propuesta está en relación con los mecanismos de monitoreo y seguimiento de resultados, por lo que se recomendó la construcción de un sistema de evaluación y seguimientos, orientado hacia la administración profesional de los proyectos propuestos y alineado con la estrategia de planificación de los siguientes Planes Anuales Operativos, incluyendo el del 2016.

4. ANÁLISIS DE PROCESOS SUSTANTIVOS

Para este periodo se consolidó en el nivel de la Alcaldía una reorganización de los subprocesos de apoyo relacionados con la Gestión Ambiental; Asesoría Jurídica; Planificación y Tesorería.

Estos subprocesos se ubicaron en relación jerárquica directa con el Alcalde Municipal, lo cual permite una retroalimentación y supervisión permanente de la gestión y resultados operativos de estos procesos. Por su lado en materia de Asesoría Jurídica, la formación jurídica del Asesor Lic. Henry Guillén Picado, que durante el 2016 trabajó en la formulación del Plan de Conservación Vial, y durante el 2017 está dirigiendo la reorganización en materia tributaria, facilita a la Administración una

visión desde lo jurídico, de los diferentes procesos y procedimientos municipales, quien colabora en dar una orientación jurídica a los diferentes procesos y los casos que se requieren son atendidos bajo los principios de confidencialidad, y se tratan directamente con los involucrados o instancias involucradas en cada caso, según los Órganos de Proceso; Gestión Judicial u otros que se requiera.

En relación con la Gestión Administrativa, ha sido importante el esfuerzo por sistematizar y elaborar la reglamentación necesaria para el buen funcionamiento de la Administración Municipal. De esta manera se trabajó durante el 2016, en la redacción y remisión al Concejo Municipal para su aprobación de los siguientes propuestas: Reglamento de Caucciones; Reglamento de Procedimientos Financiero Contables; Reglamento de Caja Chica; Reglamento de Viáticos a Funcionarios Municipales; Reglamento de Autónomo de Organización y Funciones; Actualización del Manual de clases y puestos; y Revisión de Reglamento de Pago de Prohibiciones, Disponibilidad y Dedicación Exclusiva. Además se destaca la realización de una evaluación de control interno en diciembre de 2016, involucrando al personal de mandos medios.

En relación con la administración tributaria, se organizó el Proceso Tributario, y podemos destacar los servicios de gestión del Valoraciones, Catastro Municipal, Cobro Administrativo, Patentes, e Inspección, que procuraron durante el 2016 reforzar la gestión de cobro y resolver procedimientos que por su complejidad se encontraban pendientes con atrasos de hasta tres años, como fue la resolución de Altos de San Pablo.

Particular interés reviste el proyecto Hidrotárcoles, quienes debieron cancelar un permiso de construcción de la Represa sobre el Río Tárcoles por más de setenta millones de colones, y que requiere de una atención relevante, dado su implicación en materia de Impuesto de Bienes Inmuebles y Patentes.

En relación con el Proceso de Gestión Ambiental, debemos destacar la elaboración del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos, el cual fue concluido y publicada la audiencia de ley, con un atraso de más de cinco años desde que se inició. La intervención administrativa en este proceso ha permitido la ampliación del Servicio de Recolección de Desechos Sólidos a todo el cantón, con el consiguiente aumento de las unidades servidas, así como una mayor exigencia en la sostenibilidad del Servicio de Recolección de Desechos Sólidos.

Con el fin de vincular el servicio de recolección a cada finca, en agosto se realizó un procedimiento para depurar el cobro de recolección y encontrar evasiones en el sistema. Para ello se realizó un censo con la participación del personal de distintos procesos, y a la vez se notificaron los sectores censados.

5. RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Según lo establecido en el Plan Anual Operativo 2016, se destaca la realización de la evaluación semestral durante el 2016, que permitió un seguimiento en el control y ejecución de los avances para este periodo, y facilitó al equipo de Alcaldía y a los Coordinadores de procesos, realizar un seguimiento sobre los resultados alcanzados.

MUNICIPALIDAD DE TURRUBARES						
Grado de cumplimiento de las metas del plan operativo anual 2016						
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016						
Variable	% de cumplimiento de metas de mejora		% de cumplimiento de metas de operativas		% de cumplimiento de metas (general)	
	% Programado	% Alcanzado	% Programado	% Alcanzado	% Programado	% Alcanzado
Programa I	100.0	92.0	100.0	82.0	100.0	87.0
Programa II	100.0	40.0	100.0	70.0	100.0	66.0
Programa III	100.0	50.0	100.0	51.0	100.0	51.0
Programa IV	0.0	0.0	100.0	5.0	100.0	5.0
General (Todos los programas)	75	46	100	52	100	52

Para este periodo de evaluación el cumplimiento de las metas ordinarias, según la obtención de los diferentes productos programados, dio un resultado por programa según se indica:

Cuadro de resultados porcentuales de cumplimiento Indicadores Institucionales PAO 2009

Programa	% Cumplimiento
I	87.0%
II	66.0%
III	51.0%
IV	05.0%
Promedio	52.0%

El resultado de los indicadores institucionales de gestión establecidos para este periodo de gestión con respecto a la sumatoria de los porcentajes de avance de las metas entre el número total de programada, dio un resultado de rendimiento anual de 52%.

Durante el 2016 la administración continuó inició el mejoramiento de los Sistemas de Evaluación, Control Interno y Rendición de Cuentas, según los lineamientos dados por la Contraloría y el sistema de valoración de riesgo implementado en la Municipalidad.

6. APRECIACIÓN FINAL

Durante el año 2016, los ajustes a la organización motivados por el ingreso de nuevas Autoridades en el Concejo Municipal y en la Administración de la Alcaldía Municipal, a partir del mes de mayo, sumado a los ajustes organizacionales, financieros y políticos, han provocado coyunturas atípicas en la gestión de este periodo.

Estos procesos de cambio, sin lugar a dudas afectaron la capacidad de respuesta de nuestra municipalidad para este periodo, pero las medidas de contención del gasto, y un estilo de administración conservador sobre la ejecución de egresos, permitió responder de manera creativa y efectiva, frente a los ajustes propuestos, por las nuevas autoridades.

Esta organización municipal, ha estado ubicada entre las que ostentan los índices de gestión municipal más bajos, a partir de la evaluación realizada por la Contraloría General de la República. Es notable apreciar que la falta de actualización en materia Reglamentaria, y la constante desatención de una gestión proactiva orientada al Control Interno y al Mejoramiento Continuo, así como los conflictos de coordinación entre el Concejo Municipal y la Administración en periodos anteriores, redundó en una inoperancia y carencia de instrumentos básicos para avanzar en la obtención de logros en el mejoramiento administrativo relevante.

Nuestro objetivo estratégico, durante esta primera etapa ha sido procurar una organización sostenible por el trabajo y producción de servicios de calidad. Aún no hemos superado niveles agudos de carencia financiera, pero tenemos las condiciones para ir disminuyéndola de manera creciente.

Por otro lado la ciudadanía, participa activamente en los procesos de gestión de obras públicas y gestión vial, lo cual es significativo porque representan la mayor fortaleza de este Gobierno Local; y todos compartimos la visión de procura logros orientados a generar oportunidades para aquellos que son demasiado jóvenes o ancianos, con un enfoque de igualdad social y política, así como la de género. Por esta ruta, la Gobernanza del Cantón de Turrubares, mantiene el enfoque de ser un Cantón Ecológico, capaz de generar progreso para sus habitantes y prosperidad para sus Empresarios y Emprendedores.

Vamos a ser rigurosos y conservadores en la Administración de Gasto; demostrando que es posible un mejoramiento por medio de una adecuada planificación.

La aprobación del Presupuesto 2017, es un paso que demuestra que los cambios propuestos van por el buen camino, y que la nueva propuesta organizacional está dando los mejores resultados posibles.

Msc. Giovanni Madrigal Ramírez
Alcalde