

**ACTA EXTRAORDINARIA N° 57-18
PERIODO CONSTITUCIONAL
2016 - 2020**

ACTA NÚMERO CINCUENTA Y SIETE - DOS MIL DIECIOCHO DE LA SESIÓN EXTRAORDINARIA QUE CELEBRA EL CONCEJO MUNICIPAL DEL DISTRITO DE CÓBANO EL DÍA OCHO DE MARZO DEL DOS MIL DIECIOCHO A LAS DIECISIETE HORAS EN LA SALA DE SESIONES DE ESTE CONCEJO.

Con la presencia de las siguientes personas:

PRESIDENTE

Dagoberto Villalobos Mayorga

PRESIDENTA SUPLENTE

Dunia Campos Salas

CONCEJALES PROPIETARIOS

Virginia Vargas Acosta.

Fernando Quesada López

Marcenette Castrillo Mena.

Mario Delgado Rodríguez

CONCEJALES SUPLENTE

Ronny Campos Muñoz

Manuel Ovares Elizondo.

Crisly Morales Méndez

SECRETARIA

Roxana Lobo Granados

INTENDENTE

Cinthya Rodríguez Quesada

AUSENTES

CONCEJALES PROPIETARIOS

Eladio Picado Ramírez

CONCEJALES SUPLENTE

VISITA POR INVITACION

VISITANTES

Lic. Francil Herrera Araya

Lic. Juan Luis Bolaños Alvarado

Se comprueba el quórum y se da inicio a la sesión sometiendo a consideración del Concejo el orden del día propuesto para esta sesión.

Dagoberto Villalobos Mayorga. El martes aprobamos varios pagos pero a ninguno se le aplico el artículo 45, pero hay uno de ellos que le urge a la empresa para poder continuar, entonces lo traigo para exponerlo y si ustedes aceptan aprobarlo con el 45 y cuando se ratifique el acta del martes no ratificamos ese acuerdo porque ya lo estamos haciendo en esta.

Somete a votación la propuesta la cual es aceptada de forma unánime

ARTICULO I. ORACION

ARTICULO II. PRESENTACION RESTRUCTURACION MUNICIPAL. CAM. UNGL

ARTICULO III. SOLICITUD AUTORIZACION DE PAGO

ARTICULO I. ORACION

Presidente

ARTICULO II. PRESENTACION RESTRUCTURACION MUNICIPAL. CAM. UNGL

Cinthya Rodriguez. Presenta a los señores Erick Badilla, Johan Ramirez y con quienes ha trabajado la reestructuración municipal trabajo y hoy presentan al Concejo. Es un trabajo que se inició en la administración anterior, quedo botado, se retomó y se está concluyendo el día de hoy

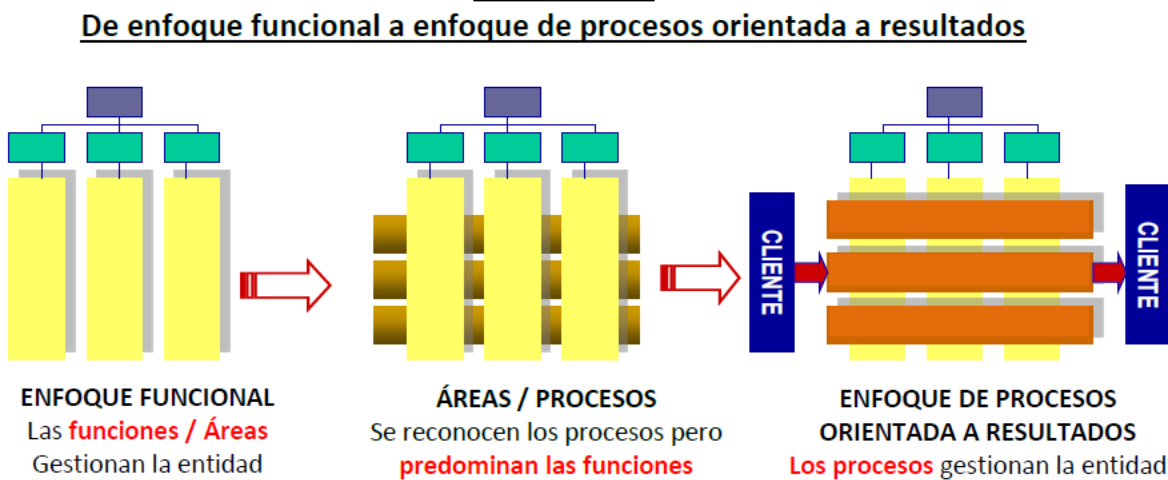
PRESIDENTE. Les da la bienvenida y concede la palabra.

ERICK BADILLA. Agradece el espacio e indica que reestructuración es igual q reorganización, no es imponer, se basa en formar un equipo de trabajo y eso es difícil , es cambiar un sistema que no ha respondido a las necesidades del ciudadano, es un programa de mejora

PROGRAMA DE MEJORA PARA GOBIERNOS LOCALES que va Del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos orientada a resultados

Gestión por procesos

Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles



Elementos de comparación	Enfoque Funcional	Enfoque por procesos
Orientación de resultados	Orientado a la tarea	Orientado al cliente
¿Qué se debe comprender?	El trabajo	El proceso
Orientación colaborativa	Hacer mi trabajo	Trabajar en equipo
Pregunta frente a un problema	¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió el error?
¿Qué se evalúa?	El individuo	El proceso
¿Donde se ve el problema?	Los empleados son el problema	El proceso tiene problemas
Solución al problema	Cambiar el empleado	Mejorar el proceso
¿Qué son las personas?	Empleados	Talento humano

a. Lic. Erick Badilla Coordinador Carrera Administrativa Municipal. Unión Nacional de Gobiernos Locales. OFICIO CAM-030-21018. ASUNTO. INFORME FINAL

Gestión de Procesos y Resultados de Estudios de Intervención en el Concejo Municipal de Distrito de Cóbano.
ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS4

ÍNDICE DE TABLAS5

ÍNDICE DE GRÁFICOS E ILUSTRACIONES5

INTRODUCCIÓN5

1 ADMINISTRACIÓN DEL TERRITORIO Y LOS GOBIERNOS LOCALES6

2 MARCO LEGAL PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL7

3 DATOS DEL CANTÓN DE CÓBANO10

3.1 Breve reseña histórica10

3.2 Mapa político del Cantón11

4 ORGANIGRAMA ENCONTRADO EN LA MUNICIPALIDAD11

4.1 Descripción de la composición de la planilla12

5 MAPA DE PROCESOS Y CARGOS SEGÚN COMPETENCIAS PROPUESTOS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL Y MODERNIZACIÓN DE LA CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO14

5.1 Mapa de procesos14

5.2 Macromapa resultante15

5.2.1 Procesos Estratégicos16

5.2.2 Procesos Claves u Operativos17

5.2.3 Procesos de Apoyo17

5.3 Homologación de puestos18

5.3.1 Estructura propuesta para Alcaldía18

5.3.2 Estructura propuesta para el Concejo18

5.3.3 Estructura propuesta para Servicios Ambientales y Municipales18

5.3.4 Estructura propuesta para Servicios Ciudadanos19

5.3.5 Estructura propuesta para Servicios de Infraestructura de Obra Pública19

5.3.6 Estructura propuesta para Servicios Financieros y Logísticos20

5.3.7 Estructura propuesta para Servicios Técnicos20

6 MANUAL DE PROCESOS20

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES¡Error! Marcador no definido.

Tabla N° 1 *Provincias, cantones y distritos de Costa Rica, al año 2012*6
Tabla N° 2 *Procesos Estratégicos*.....17
Tabla N° 3 *Procesos Claves u Operativos*.....17
Tabla N° 4 *Procesos de Apoyo*17
Tabla N° 5 *Estructura propuesta para Intendencia*18
Tabla N° 6 *Estructura propuesta para el Concejo*.....18
Tabla N° 7 *Estructura propuesta para Servicios Ambientales y Municipales*18
Tabla N° 8 *Estructura propuesta para Servicios Ciudadanos*.....19
Tabla N° 9 *Estructura propuesta para Servicios de Infraestructura de Obra Pública*19
Tabla N° 10 *Estructura propuesta para el Servicios Financieros y Logísticos*20
Tabla N° 11 *Estructura Propuesta para Servicios Técnicos*20

ÍNDICE DE GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1 *Mapa de Cóbano por Distritos*11
Ilustración N° 2 *Organigrama Actual Concejo de Distrito Cóbano*12
Ilustración N° 3 *Distribución del personal por Edad*12
Ilustración N° 4 *Distribución del personal por Sexo*.....13
Ilustración N° 5 *Distribución del personal por Antigüedad*13
Ilustración N° 6 *Distribución del personal Administrativo por sexo*13
Ilustración N° 7 *Mapa de procesos*14
Ilustración N° 8 *Macromapa de Procesos*.....15
Ilustración N° 9 *Mapa de procesos de segundo nivel*16

INTRODUCCIÓN

La participación de la ciudadanía y la planificación estratégica para el desarrollo local, son instrumentos en el ámbito de las políticas locales y modernización municipal, que se convierten en desafíos que deben enfrentar para un cambio en las estructuras internas, adecuar la tecno estructura y los recursos humanos municipales a las exigencias de eficiencia y eficacia que surgen, tanto del contexto social como de los fines y objetivos del gobierno local. La respuesta a ese desafío es el incremento de la capacidad de gestión por medio de una profunda reforma administrativa generada por un nuevo modelo de gestión de procesos y subprocesos.

Hay un conjunto de preocupaciones y medidas del gobierno local que, como respuesta a ese desafío, definan una nueva administración municipal en la práctica. Los rasgos que a nuestro juicio que caracterizan a esa administración local emergente son los siguientes: debe ser austera y disciplinada en el uso de los recursos, actúe como ejecutora de lo indelegable y facilitadora de lo demás, orientada a la comunidad, por procesos, estructuras simples, desconcentradas y, finalmente, debe darse un nuevo estilo de dirección gerencial, en la perspectiva de un enfoque moderno municipal, que debe ser autogenerado por la propia municipalidad que incluye los componentes de asistencia técnica, desarrollo organizacional, capacitación y financiamiento de proyectos.

Por esas razones la UNGL viene dando el apoyo a todas las municipalidades del país para que cuenten con los instrumentos de carrera administrativa definidos en el Código Municipal. Para lo cual se están desarrollando estudios técnicos, de clima organizacional, financieros, entre otros que facilite un nuevo modelo de gestión en los cantones.

Como parte del acuerdo de cooperación la UNGL con la Municipalidad se presenta un informe final como resumen de los principales hallazgos, recomendaciones de los estudios y mapeo de procesos que se deben implementarse a lo interno.

Los estudios y la propuesta de mapeo de procesos que se adjuntan con este informe deben constituirse en el marco de referencia que oriente cada una de las acciones municipales, de una nueva cultura organizacional, sensibilización y cambio de actitud hacia la estrategia del desarrollo local concertado y mejoramiento de la calidad de vida en el cantón.

1. ADMINISTRACIÓN DEL TERRITORIO Y LOS GOBIERNOS LOCALES

Costa Rica posee una superficie total de 51.100 km², con alrededor de 1.254 km de costa en el litoral del Pacífico y 212 km en el litoral Atlántico, además de 300 km de frontera terrestre con Nicaragua y 363 km con Panamá. Este territorio, en concordancia con el artículo 168 de la Constitución Política de Costa Rica, se divide en provincias (siete en total), las cuales se subdividen en cantones y éstos últimos en distritos (Tabla N° 1 *Provincias, cantones y distritos de Costa Rica, al año 2012*).

Tabla N° 1 Provincias, cantones y distritos de Costa Rica, al año 2012

Provincia	Cantones	Distritos	Área Km2
01-San José	20	120	4.965,9
02-Alajuela	16	109	9.757,53
03-Cartago	8	51	3.124,67
04-Heredia	10	46	2.656,98
05-Guanacaste	11	59	10.140,71
06-Puntarenas	11	57	11.265,69
07-Limón	6	28	9.188,52
Total Costa Rica	82	470	51.100

FUENTE: Indicadores Provinciales, X Censo Nacional de Población. INEC 2012.

A pesar de lo anterior, se reconocen sólo dos niveles de gobierno para la administración del territorio, siendo el primero de ellos el nivel nacional, contemplado en los artículos N° 6 y N° 9 de la Constitución Política, donde se establece que “...El Estado ejerce la soberanía completa y exclusiva en el espacio aéreo de su territorio, en sus aguas territoriales en una distancia de doce millas a partir de la línea de bajamar a lo largo de sus costas, en su plataforma continental y en su zócalo insular de acuerdo con los principios del Derecho Internacional. Ejerce además, una jurisdicción especial sobre los mares adyacentes a su territorio en una extensión de doscientas millas a partir de la misma línea, a fin de proteger, conservar y explotar con exclusividad todos los recursos y riquezas naturales existentes en las aguas, el suelo y el subsuelo de esas zonas, de conformidad con aquellos principios... El Gobierno de la República es popular, representativo, participativo, alternativo y responsable. Lo ejercen el pueblo y tres Poderes distintos e independientes entre sí. El Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial. (Así reformado el párrafo anterior por el artículo único de la ley N° 8364 de 01 de julio de 2003) Ninguno de los Poderes puede delegar el ejercicio de funciones que le son propias...”

Por su parte, la administración parcial del territorio nacional recae sobre las Municipalidades del país, bajo la figura territorial administrativa del cantón. Así, el régimen municipal está contenido en el título No. XII de la Constitución Política de la República de Costa Rica, la cual establece en su artículo No. 168, que “...La administración de los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal...”. En concordancia con lo anterior, la Ley de Planificación Urbana, No. 4240 de 1968 y sus reformas, establece: “Conforme al precepto del artículo 169 de la Constitución Política, reconócese la competencia y autoridad de los gobiernos municipales para planificar y controlar el desarrollo urbano, dentro de los límites de su territorio jurisdiccional...” (Ley No. 4240, Art. 15). Finalmente, el Código Municipal de Costa Rica, define en primera instancia, que el municipio corresponde a la colectividad de personas físicas que residen dentro de la unidad administrativa llamada “**Cantón**” que a su vez, son administrados por una persona jurídica denominada “Municipalidad”, la cual posee autonomía política, administrativa y financiera. (Art. 1,2 y 3).

La unidad administrativa más pequeña del país es el Distrito, el cual justifica su existencia en el deber de cada municipalidad por fomentar la participación activa del pueblo en sus decisiones (Art. 5, Código Municipal y Art. 17 Ley de Planificación Urbana) y la obligación de las Instituciones Públicas por colaborar para que estas decisiones se cumplan debidamente. Para estos efectos, el artículo No. 54 del mismo Código Municipal, establece que “...Los Concejos de Distrito serán los órganos encargados de vigilar la actividad municipal y de colaborar en los distritos de las respectivas municipalidades...” por tanto, existirán tantos Concejos de Distrito como distritos posea el cantón correspondiente, aunque ciertamente será solo la Municipalidad quien ostenta la autonomía política, administrativa y financiera como Gobierno Local.

2. MARCO LEGAL PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL

Comenzando desde la Constitución Política, existen una variedad de leyes que tocan o regulan diferentes aspectos del desarrollo institucional municipal y desarrollo local, aun con algunos roces entre ellas, como es el caso de la Ley de Planificación Urbana y el Código Municipal, donde por un lado se le otorgan potestades de planificación urbanística del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU) y por el otro, se le otorgan potestades similares a las municipalidades a través del Código Municipal, creándose a menudo situaciones conflictivas entre ambos organismos.

Pero lo cierto del caso es que existen y, en términos generales, complementan, amplían o apoyan a la ley de desarrollo local e institucional municipal por excelencia: el Código Municipal.

Ese cuerpo de leyes es el siguiente:

LEY	ACCION
1. Constitución General de la República	Regulación general del Estado. Toda la figura del desarrollo local en el capítulo correspondiente al

	municipio.
2. Código Municipal	Reformas en vigencia a partir del 18-07-98. Crea la figura del Alcalde Municipal de elección popular en período distinto a las elecciones nacionales. Introduce un nuevo concepto de Concejo de Distrito como última instancia de gobierno. Introduce nuevos roles de participación ciudadana en el desarrollo de las comunidades. Artículo 120 del Código Municipal.- Las Municipalidades adecuarán y mantendrán actualizado el Manual Descriptivo de Puestos General, con base en un Manual descriptivo integral para el régimen municipal. Contendrá una descripción completa y sucinta de las tareas típicas y suplementarias de los puestos, deberes, las responsabilidades y los requisitos mínimos de cada clase de puestos, así como otras condiciones ambientales y de organización. El diseño y la actualización del Manual descriptivo de puestos general estarán bajo la responsabilidad de la Unión Nacional de Gobierno Locales. Para elaborar y actualizar tanto el Manual general como las adecuaciones respectivas en cada Municipalidad, tanto la Unión Nacional de Gobiernos Locales como las Municipalidades podrán solicitar colaboración a la Dirección General de Servicio Civil. Las Municipalidades no podrán crear plazas sin que estén incluidos en dichos manuales los perfiles ocupacionales correspondientes. Artículo 121 - Las Municipalidades mantendrán actualizado un Manual de organización y funcionamiento, cuya aplicación será responsabilidad del alcalde municipal”. De la normativa se desprende que la Municipalidad debe diseñar un manual para describir los puestos en términos de clases y cargos y que debe mantenerlo actualizado según las necesidades específicas de cada Municipalidad.
3. Ley de Bienes Inmuebles	Establece todos los mecanismos de cobro del Impuesto de Bienes Inmuebles, principal rubro de ingresos de las municipalidades en la actualidad.
4. Ley de Partidas Específicas	Regula el traslado de Partidas Específicas a los Concejos de Distrito, mediante la presentación de Planes de Desarrollo local.
5. Ley General de Salud	Establece la coordinación entre las municipalidades y el Ministerio de Salud en materia de su cuido y prevención. Le da potestad sobre el manejo de desechos sólidos.
6. Ley 8114	Dicta los procedimientos para la organización y funcionamiento de las Juntas Viales y Unidades Técnicas de gestión vial, formulación y ejecución de los planes viales quinquenales. (modificado con la Ley N° 9329)
7. Ley de Patentes	Establece las cargas impositivas que cada municipalidad debe cobrar por la explotación de industrias y actividades comerciales de todo tipo.
8. Ley de Construcciones	Regula todo lo referente a la construcción de casas de habitación e industrias y los impuestos que se pagan sobre al particular. Complementa la planificación urbana.
9. Ley de Planificación Urbana	Establece todo lo concerniente a la planificación del desarrollo urbanístico, Planes Reguladores del desarrollo urbano, con la protección del paisaje, la salud y el medio ambiente.
10. Ley General de Administración Pública	Dicta todo lo referente a la administración del estado y a las responsabilidades del administrador, incluidas las municipalidades como entes de gobierno y administración.
11. Ley de Contratación Administrativa	Regula todos los procedimientos de compra de bienes y servicios en la administración pública y en las

	municipalidades como parte de la misma.
12. Ley de Concesión de Obra Pública	Permite y procedimiento todo lo concerniente al traspaso en concesión a particulares, de obra pública.
13. Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor	Faculta la creación de organizaciones de base para la defensa de los consumidores, con posibilidad de evacuar denuncias en primera instancia.
14. Ley General de Licores	Regula la venta de licores y señala destino específico al desarrollo local, el dinero proveniente de los remates de puesto de venta.
15. Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos	Crea la necesidad de la representación vecinal para la defensa de sus intereses ante las solicitudes de alzas en los servicios públicos.
16. Ley Orgánica del Ambiente	Crea los Consejos Regionales del Ambiente, con participación de la ciudadanía, para la vigilancia, denuncia y protección del medio ambiente.
17. Decreto #25082	Crea la Contraloría Ambiental, con atribuciones para que las municipalidades sometan a su jurisdicción, denuncias de abuso con el medio ambiente.
18. Decreto de Reestructuración de MIDEPLAN #23323	Crea la obligatoriedad de rendir cuentas por parte de los entes públicos a la ciudadanía
19. Decreto #24175	Crea un Sistema Nacional de Evaluación, que tiene como finalidad, evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión pública.
20. Decreto de Creación de las Contralorías de Servicios	Crea órganos de fiscalización para el cumplimiento de las funciones, en cada una de las instituciones descentralizadas del Estado.
21. Ley de Cogeneración Eléctrica	Amplía las posibilidades de participación de organizaciones y empresas privadas en la generación de electricidad.
22. Consejo Nacional de Vialidad	Canalizan los recursos de peajes y otros que reciben del erario público, hacia la construcción de infraestructura local, definiendo proyectos de manera conjunta con el MOPT, las municipalidades y organismos comunales de base.
23. Otra legislación conexa	Ley de transferencias de competencias, Ley de desarrollo de la comunidad, otras

Los procesos de desarrollo institucional municipal deben considerar este marco legal tan amplio y complejo, en donde el Mapeo de Procesos debe contemplar una estrategia de cambio planificado que implica por lo menos, dos dimensiones: una procesal, de intervención en la estructura organizacional, la toma de decisiones y la cultura administrativa de un gobierno local en particular y otra de resultado, vinculada más bien a la misión del gobierno local, en tanto modifica sus roles tradicionales y lo involucra activa y participativamente en la promoción del desarrollo humano local.

El desarrollo institucional y/o modernización municipal, con las consiguientes operaciones de descentralización, requiere de un concienzudo ajuste legal en unos casos y, en otros, de la creación de nuevos instrumentos, que estimulen, vigoricen y tutelen cualquier proceso, pues en este caso, no funcionan ni el optimismo ni las buenas intenciones. Solo a través de un amplio respaldo de los funcionarios y autoridades locales, traducido ese respaldo en proyectos de ejecución ágiles y expeditos, es que se podrán llevar a cabo acciones específicas con propiedad, solvencia y sobre todo con sostenibilidad para darle continuidad a los procesos de desarrollo institucional.

3. DATOS DEL CANTÓN DE CÓBANO
Cóbano es el distrito 11 del cantón de Puntarenas, localizado en el extremo sur de la península de Nicoya, Costa Rica. Junto con Lepanto y Paquera, constituye uno de los tres distritos peninsulares de Puntarenas.

Cerca de la localidad principal se ubica la Reserva Natural Absoluta de Cabo Blanco.

3.1 Breve reseña histórica

El Distrito Cóbano (11º) de la Provincia de Puntarenas fue creado por el Decreto Ejecutivo 1897-G de 4 de agosto de 1971 en la Administración de don José Figueres Ferrer. Su cabecera es la ciudad de Cóbano y de acuerdo con Don Mario Steller Campos (D.E.P.), este nombre proviene del término caobo porque esta zona es el lugar donde hubo más madera de caoba. También se dice que hubo un árbol de cedro caobo tan inmensamente grande que estaba

situado a dos kilómetros al oeste de donde hoy está el centro de Cóbano que la gente lo utilizaba como punto de referencia.

Cóbano fue un distrito agrícola desde tiempos de la colonia, pero se fue desarrollando más por la prestación de servicios y la construcción en 1958 del muelle en Tambor.

Por su posición geográfica, Cóbano y otros pueblos peninsulares no tenían comunicación con el resto de la península de Nicoya, por lo cual la relación comercial más fácil era con Puntarenas vía marítima. Al principio el transporte a Puntarenas se hacía en bongos o botes de vela con remos contruidos de troncos de árbol de espavel. En ellos se transportaba la gente, junto a cerdos, gallinas, frutas y granos. También remolcaban madera en balsa y una lancha plana para ganado con capacidad para 30 o 40 reses. El ganado llegaba a Chacarita y de ahí lo llevaban al ferrocarril en Barranca por la Calle del Arreo; el aserradero para la madera quedaba frente al estero de Puntarenas.

Montezuma, Mal País y Manzanillo fueron importantes puertas de entrada o embarcaderos donde se establecieron los comerciantes de productos de la zona.

Don Daniel Quintanilla Chavarría (D.E.P.) de Montezuma, narró que en dicho lugar había tres bodegas para almacenar productos agrícolas, cada una con una capacidad de almacenar hasta 3.600 sacos de yute. Además, cuenta que había tantas carretas para los días de bueyadas que era imposible contarlas, todas cargadas de granos, cerdos, gallinas, quesos, huevos, frutas, aguacates, etc.

Desde este sitio también se transportaba los productos de la zona hasta Puntarenas. Se viajaba en bongos o botes y posteriormente aparecieron las lanchas con motor que duraban cinco horas en el trayecto.

Más adelante, otro sitio de interés como Tambor, perdió su importancia cuando en 1976 se abrió el camino entre Paquera y Cóbano.

En los años sesenta algunos cartagos y comerciante empezaron a adquirir las tierras bajas y altas e introdujeron el ganado cebú y el pasto jaragua. Por esta época se abrió el mercado internacional de carne vacuna y el Sistema Bancario Nacional empezó a favorecer créditos para ganado. Los sistemas de producción comenzaron a cambiar de agrícolas a ganaderos y esto aumentó la deforestación y las quemas para la limpieza y rebrote de los pastos, principalmente en las tierras altas; los animales del bosque se fueron exterminando.

Por la explotación de la ganadería muchas gentes tuvieron que emigrar a otras zonas del país y muchos de los que se quedaron se dedicaron a actividades productivas marginales en las partes bajas, tales como la pesca artesanal, servicios, etc.

A partir de 1965 se establece el servicio de ferry a Playa Naranjo y se inicia el proceso de construcción de caminos que trae grandes cambios en el área porque permite la comunicación de los principales pueblos costeros peninsulares.

Con la llegada del Ferry Nicoyano y luego de los ferris Salinero I y II desaparecen los bongos a vela y las lanchas de motor.

Como Paquera formaba un solo distrito con Cóbano la Asociación de Desarrollo de Paquera logró la concesión de la ruta para usar lanchas.

En los últimos años ha habido una nueva ola migratoria que comienza a repercutir en los pobladores y a cambiarle la cara a Cóbano: inversionistas han comprado las mejores playas y tierra para el desarrollo de proyectos a gran escala, desplazando nuevamente a los habitantes a otras actividades y áreas del país.

Con el auge del turismo y la llegada de inversiones millonarias se autoriza a una empresa extranjera el funcionamiento de otro ferry entre Puntarenas y Paquera. Este operaba a la par de otro servicio de cabotaje que brindaba desde hacía más de treinta años la Asociación de Desarrollo Integral de Paquera (ADIP) y del servicio de ferry hasta Playa Naranjo que brinda desde hace treinta y seis años Coonatramar R.L. Hoy en día la línea del servicio de cabotaje fue adjudicada a Naviera Tambor, que cuenta con dos grandes barcos equipados con aire acondicionado y que pueden transportar más de 160 vehículos cada uno.

La ADIP y Coonatramar R.L. fundaron un consorcio (Transportes Marítimos de Paquera R.L.) para prestar el servicio de cabotaje y trasbordador en esta ruta con el objetivo de que los beneficios de este servicio favorezcan más a las comunidades y no solamente a una empresa extranjera. Hoy solamente Coonatramar R.L. y Naviera Tambor están operando.

Actualmente el distrito cuenta con caminos asfaltados en sus rutas principales, y carreteras de lastre en buen estado en las rutas rurales del distrito.

3.2. Mapa político del Cantón

Ilustración N° 1 Mapa de Cóbano por Distritos

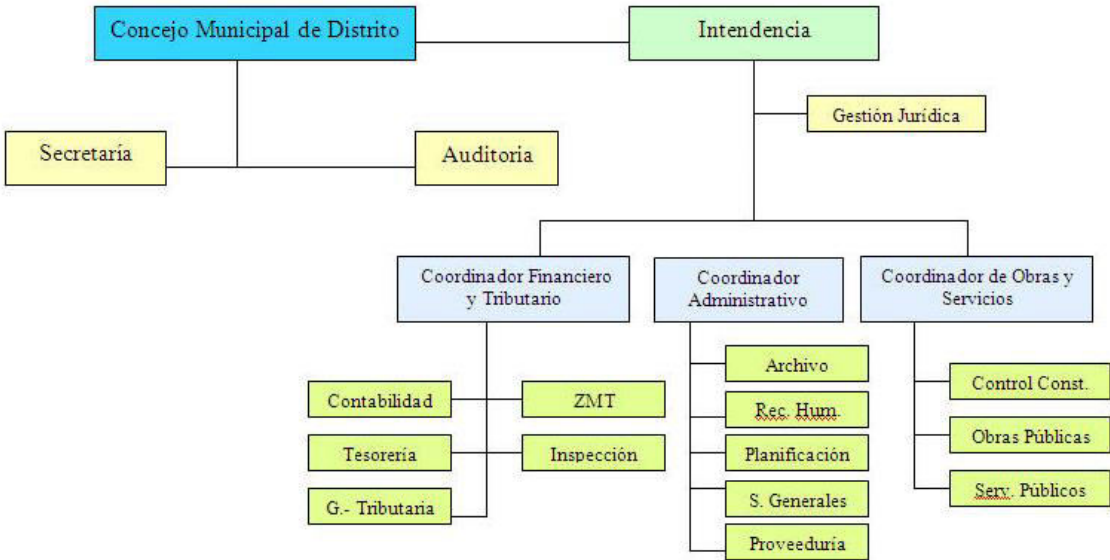


FUENTE: <http://www.tropisphere.com/wp-content/uploads/Areas-Rental-Areas-Map.jpg>

4. ORGANIGRAMA ENCONTRADO EN LA MUNICIPALIDAD

En la Ilustración N° 2 *Organigrama Actual Concejo de Distrito Cóbano* se aprecia una estructura tradicional funcional. Se tienen tres coordinaciones que representan varios departamentos. En la práctica no se aprecia que se respete o este en ejecución dicho esquema por lo que analizar las líneas de mando reales en la institución se vuelve impráctico con dicho diagrama.

Ilustración N° 2 *Organigrama Actual Concejo de Distrito Cóbano*



FUENTE: <http://municobano.go.cr/organigrama.html>; 2018

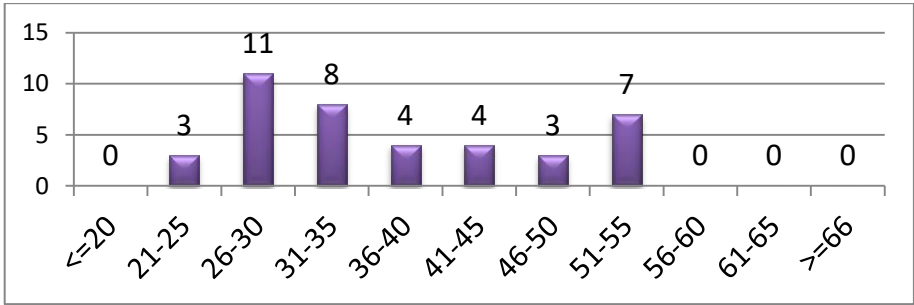
4.1. Descripción de la composición de la planilla

En la Ilustración N° 3 *Distribución del personal por Edad* se puede observar la distribución del personal para identificar tendencias o algún dato que llamara la atención. Se aprecia que el personal joven presenta una porción importante y que en la clase de 51 a 55 presenta un pico. Esto denota una necesidad en los próximos años de realizar el proceso de prejubilación.

Ilustración N° 4 *Distribución del personal por Sexo* se observa que el 64% del personal está compuesto por hombres y un 36% por mujeres. Esta tendencia es relativamente normal ya que se logra observar el mismo comportamiento en otras municipalidades. La justificación es que la gran mayoría del personal operativo de recolección de residuos sólidos y personal de Gestión vial está compuesto por hombres. En la Ilustración N° 6 *Distribución del personal Administrativo por sexo* se aprecia que en las áreas administrativas la distribución del personal la situación cambia al contrario ya que las mujeres representan un 46% y los hombres un 54%.

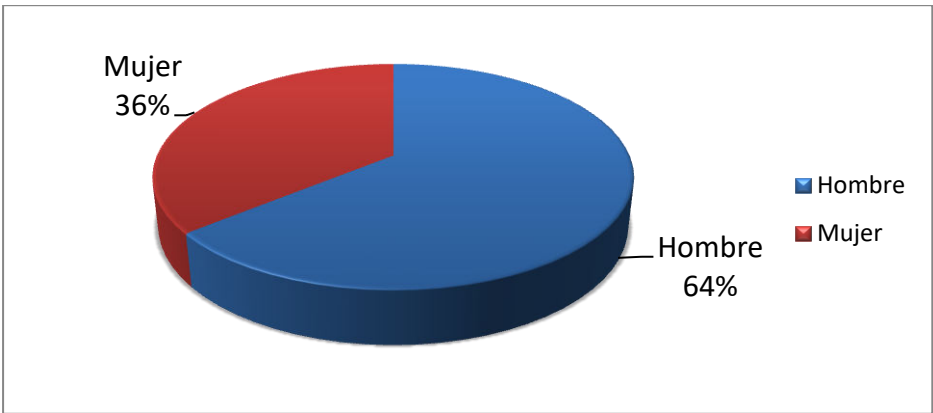
Ilustración N° 5 *Distribución del personal por Antigüedad*, no se aprecia algún comportamiento que llame la atención y lo que podría mencionarse es que existe un porcentaje considerable de personal de recién ingreso.

Ilustración N° 3 *Distribución del personal por Edad*



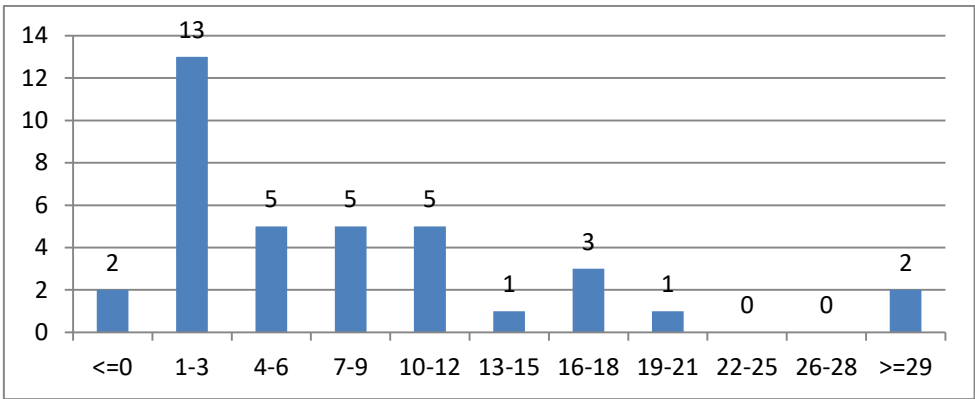
FUENTE: Concejo Municipal de Distrito Cóbano, 2018

Ilustración N° 4 Distribución del personal por Sexo



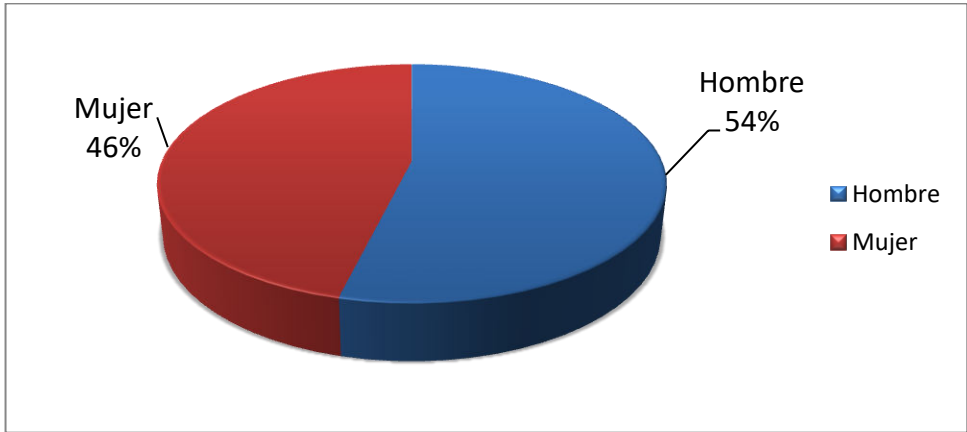
FUENTE: Concejo Municipal de Distrito Cóbano, 2018

Ilustración N° 5 Distribución del personal por Antigüedad



FUENTE: Concejo Municipal de Distrito Cóbano, 2018

Ilustración N° 6 Distribución del personal Administrativo por sexo



FUENTE: Concejo Municipal de Distrito Cóbano, 2018

5. MAPA DE PROCESOS Y CARGOS SEGÚN COMPETENCIAS PROPUESTOS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL Y MODERNIZACIÓN DE LA CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO

5.1. Mapa de procesos

Se realizó un taller con las jefaturas para definir, analizar y discutir el mapa de procesos de la municipalidad. El resultado de este mapeo se puede apreciar en la Ilustración N° 7 *Mapa de procesos*.

En esta etapa se realiza el análisis de las líneas procesales de la institución donde se explora con los participantes las acciones que se realizan y las que se deberían de realizar. La finalidad es comprender por medio de la construcción del mapeo como se agrupan las actividades municipales de acuerdo a sus productos ya que gracias a este acomodo es que se procederá a realizar la reorganización de los puestos de trabajo para formar los equipos que respondan a cada línea. Es importante resaltar que en el mapeo existen actividades o procesos que se proponen realizar y que se plantearon para que se evalué de acuerdo a los recursos disponibles si se planifican para su desarrollo futuro.

Ilustración N° 7 *Mapa de procesos*

Tipo de proceso	Macroproceso	Línea Procesal	Productos /Resultados									
Procesos Estratégicos	Concejo	Legislación Local y Control Político	Fiscalización Superior	Gestión parlamentaria	Gestión secretarial	Asesoría Jurídica	Gestión del Talento Humano	TI	Erlace comunal	Políticas públicas locales		
	Intendencia	Gerencia Política	Coordinación institucionales	Gestión Jurídica	Planificación Institucional	Comunicación Institucional	PC			Ejecución de políticas públicas		
Procesos claves u operativos	Servicios Ciudadanos	Tramites	Recaudación	Usos de suelo	Declaración de IBI	Visados	Arreglos de pago			Licencias, permisos, autorizaciones otorgadas de forma oportuna		
			Arreglos de pago	Licencias comerciales y otras			Constancia de impuestos					
			Denuncias	Tramites de ZMT	No afectación BI		Cementerios					
	Servicios Ambientales y Municipales	Prestación de servicios	Limpieza de sitios públicos	Mantenimiento de zonas verdes	Tratamiento y disposición final de residuos					Ciudad limpia y ambiente sano		
			Recolección de residuos	Mantenimiento de obras de ornato	Reciclaje	Gestión Ambiental						
	Servicios de Infraestructura de Obra Pública	Infraestructura de Obra Pública	Diseño y presupuestación de proyectos	Ejecución de Proyectos	Control de proyectos					Obra pública ejecutada		
Procesos de apoyo	Servicios de seguridad y convivencia social	Regulación	Fiscalización	Comercial	Urbana	Ambiental				Armonía, justicia, paz y convivencia social		
			Niñez y adolescencia	Adulto Mayor	Equidad de genero	Gestión turística	Atracción de inversores	Empleo				
	Servicios para el Desarrollo Humano	Gestión social, cultural y económica	Pymes	Becas	Promoción social	Violencia intrafamiliar	Gestión Cultural			Expansión de las capacidades humanas		
			Actualización de bases de datos	Desarrollo Comercial	Valoración	Gestión catastral						
	Servicios Técnicos	Producción Técnica	Planificación Urbana	ZMT	Gestión Normativa					Instrumentos para la gestión municipal		
			Gestión de Cobro	Gestión Contable	Contabilidad de Costos	Custodia de valores	Asignación de recursos	Análisis Financiero				
Procesos de apoyo	Servicios Financieros	Administración financiera	Adquisición de bienes y servicios	Administración y mantenimiento de vehículos	Administración y mantenimiento de edificios	Gestión documental				Finanzas sanas y robustas		
	Servicios Logísticos	Logística Institucional										

5.2. Macromapa resultante

De acuerdo a los talleres de construcción para el mapeo de procesos se determinó el Macromapa de procesos para la institución el cual se logra apreciar en la Ilustración N° 8 *Macromapa de Procesos*. Aquí se hace una adecuación de los procesos a la realidad de acuerdo a la cantidad de personal y recursos.

Ilustración N° 8 Macromapa de Procesos



FUENTE: UNGL 2017

Ilustración N° 9 Mapa de procesos de segundo nivel



FUENTE: UNGL 2017

5.2.1. Procesos Estratégicos

En los procesos estratégicos se contemplan dos macroprocesos los cuales se ha definido como Concejo e Intendencia. En este nivel de procesos se concentran los procesos de toma de decisiones institucionales y existe una alta interacción entre las dos. Uno de los factores de éxito en toda organización municipal es que el Concejo y la Intendencia tengan una buena relación y cooperación para el cumplimiento de los proyectos planeados en la institución para el beneficio de la comunidad.

Tabla N° 2 *Procesos Estratégicos* se logra apreciar la línea procesal y los productos o resultados esperados. Para estos procesos se esperan las políticas públicas locales y la ejecución de esas políticas definidas por parte de la Intendencia.

En el mapa de procesos se detallaron los Servicios sociales, culturales y económicos como un proceso clave u operativo. Por las particularidades de la municipalidad se dejan ubicados en la Alcaldía con la idea que en un futuro cercano se puede desarrollar más el área y se logre desarrollar más actividades en beneficio de la comunidad.

Tabla N° 2 *Procesos Estratégicos*

Tipo de Proceso	Macroproceso	Línea Procesal	Productos / Resultados
Procesos Estratégicos	Concejo	Legislación y Control Político	Políticas públicas locales
	Intendencia	Gerencia Política	Ejecución de políticas públicas

FUENTE: UNGL 2017

5.2.2. Procesos Claves u Operativos

En los procesos claves u operativos se definen tres macroprocesos los cuales generan productos o servicios del interés directos de los clientes, ciudadanos u administrados del cantón. Las líneas procesales son trámites y regulación, la prestación de los servicios y infraestructura de obra pública. En la Tabla N° 3 *Procesos Claves u Operativos* se logran apreciar las líneas procesales y los productos/resultados de cada macroproceso.

Tabla N° 3 *Procesos Claves u Operativos*

Tipo de Proceso	Macroproceso	Línea Procesal	Productos / Resultados
Procesos claves u operativos	Servicios Ciudadanos	Tramites y Regulación	Licencias, permisos, autorizaciones otorgadas, regulación
	Servicios Ambientales y Municipales	Prestación de servicios	Ciudad limpia, ambiente sano
	Servicios de Infraestructura de Obra Pública	Infraestructura de Obra Pública	Obra pública ejecutada

FUENTE: UNGL 2017

El macroproceso correspondiente a servicios de seguridad y convivencia social es uno de los que se debe de trabajar para desarrollarlo. Por el momento se realizan pocas actividades o procesos. Se propone a futuro la idea de desarrollar la policía Municipal, policía de tránsito municipal y el control nocturno de las actividades comerciales. Por las características de la institución se fusionan las actividades actuales de fiscalización al macroproceso de servicios a los Servicios Ciudadanos y Sociales se unen a los procesos de staff de la alcaldía.

5.2.3. Procesos de Apoyo

En los procesos de apoyo se identifican tres macroprocesos necesarios para la operación de la institución los cuales se aprecian en la **Tabla N° 4 *Procesos de Apoyo*** donde se aprecian las líneas procesales y los productos/servicios resultantes.

Por las características actuales de la institución se fusionan los servicios financieros y logísticos.

Tabla N° 4 *Procesos de Apoyo*

Tipo de Proceso	Macroproceso	Línea Procesal	Productos / Resultados
Procesos de apoyo	Servicios Técnicos	Producción técnica	Instrumentos de gestión para la actividad municipal
	Servicios Financieros y Logísticos	Administración financiera y logística interna	Finanzas sanas y robustas. Bienes y servicios internos

FUENTE: UNGL 2017

5.3. Homologación de puestos

Para el desarrollo del mapa de procesos se sugiere la siguiente distribución de puestos por cada macroproceso.

5.3.1. Estructura propuesta para Alcaldía

El equipo conformado por la Intendencia es la Intendente y Viceintendente los cuales forman la parte gerencial de la institución. Como Staff de la Intendencia se tendrán los procesos legales, talento humano, planificación, tecnología de la información y gestión social. Este equipo se puede apreciar en la Tabla N° 5 *Estructura propuesta para Intendencia* y estará conformado por un total de ocho personas.

Tabla N° 5 Estructura propuesta para Intendencia

Datos sobre la propuesta			Datos actuales de la planilla			
Gestión Proceso Propuesto	Puesto propuesto	Clase Prop	Departamento Actual	Puesto Actual	Clase Act	Total
Intendencia	Intendente Municipal	A1	Intendencia	Intendente	A1	1
	Viceintendente Municipal	A2	Intendencia	Viceintendente	A2	1
	Lider de Procesos	PM2	Administracion Tributaria y Financiera	Administrador Tributario y Financiero	PM2	1
			Asesoría Legal	Abogada	PM2	1
	Auxiliar de Procesos	AM1			AM1	1
Total Intendencia						5

FUENTE: UNGL 2017

5.3.2. Estructura propuesta para el Concejo

La estructura del Concejo se mantendría sin variación y estaría compuesto por la secretaria del concejo, auditoria y un abogado para el concejo. Se realizarían los cambios descritos en Tabla N° 6 *Estructura propuesta para el Concejo*.

Tabla N° 6 Estructura propuesta para el Concejo

Datos sobre la propuesta			Datos actuales de la planilla			
Gestión Proceso Propuesto	Puesto propuesto	Clase Prop	Departamento Actual	Puesto Actual	Clase Act	Total
Concejo	Directora de Procesos	DM	Auditoría	Auditora	DM	1
	Lider de Procesos	PM2	Concejo	Abogado del Concejo	PM2	1
	Encargado de Proceso Técnico	TM3	Secretaría	Secretaria	TM3	1
Total Concejo						3

FUENTE: UNGL 2017

5.3.3. Estructura propuesta para Servicios Ambientales y Municipales

Para los procesos de servicios ambientales y municipales se designa un líder del proceso que sería el Gestor Ambiental y el personal respectivo para el cumplimiento de las operaciones de servicios. Esta distribución se logra apreciar en la Tabla N° 7 *Estructura propuesta para Servicios Ambientales y Municipales*.

Tabla N° 7 Estructura propuesta para Servicios Ambientales y Municipales

Datos sobre la propuesta			Datos actuales de la planilla			
Gestión Proceso Propuesto	Puesto propuesto	Clase Prop	Departamento Actual	Puesto Actual	Clase Act	Total
Servicios Ambientales y Municipales	Analista de Procesos Superiores	PM2	Protección medio ambiente	Gestor ambiental	PM2	1
	Analista de Procesos Asistenciales	PM1	Comité deportes	Promotor Deportivo	PM1	1
	Trabajador Manual de Proceso Operativo	OM1B	Comité deportes	Peón	OM1A	1
			Servicio Recoleccion de Basura	Peón	OM1A	3
	Operador Equipo Pesado	OM2B	Servicio Recoleccion de Basura	Chofer camión recolector	OM2B	1
Total Servicios Ambientales y Municipales						7

FUENTE: UNGL 2017

5.3.4. Estructura propuesta para Servicios Ciudadanos
La conformación de este equipo es una de las propuestas más innovadoras ya que se agrupa al equipo de personas que recibe, procesa y resuelve los trámites que se solicitan en la municipalidad. Este equipo tendrá un coordinador, un analista de procesos, seis técnicos de procesos.

La meta a lograr en esta reestructuración es que los funcionarios trabajen más en equipo al romper el paradigma de pertenecer a una estructura organizacional rígida como la estructura tradicional funcional. Con este reacomodo y unificación del equipo se planea tener un alto impacto en la satisfacción de los usuarios municipales al tener un personal más capacitado y especializado en la resolución de sus solicitudes.

Tabla N° 8 Estructura propuesta para Servicios Ciudadanos

Datos sobre la propuesta			Datos actuales de la planilla			
Gestión Proceso Propuesto	Puesto propuesto	Clase Prop	Departamento Actual	Puesto Actual	Clase Act	Total
Servicios Ciudadanos	Analista de Procesos Superiores	PM2	Construcciones	Ingeniero	PM2	1
	Analista de Procesos Asistenciales	PM1	Patentes	Encargada de patentes	TM3	1
	Técnico de Procesos	TM2B	Cobros	Inspector	TM2B	1
			Patentes	Inspector	TM2B	1
			Construcciones	Inspector	TM2B	2
	Asistente de Procesos	TM1	Zona marítimo terrestre	Oficinista	AM1	1
			Construcciones	Oficinista	AM1	1
			Cajas	Cajera	AM2	1
Total Servicios Ciudadanos						9

FUENTE: UNGL 2017

5.3.5. Estructura propuesta para Servicios de Infraestructura de Obra Pública
En la estructura de Servicios de Infraestructura de Obra Pública es el mismo equipo que existe en la actualidad. Con la diferencia que en los procesos se realizan unos traslados a servicios técnicos con la finalidad de que el profesional en esta área se enfoque en la razón de ser del área, identificada como diseño y presupuestación de proyectos viales, ejecución y control de proyectos viales. Los estudios se trasladarían a catastro.

Tabla N° 9 Estructura propuesta para Servicios de Infraestructura de Obra Pública

Datos sobre la propuesta			Datos actuales de la planilla			
Gestión Proceso Propuesto	Puesto propuesto	Clase Prop	Departamento Actual	Puesto Actual	Clase Act	Total
Servicios de Infraestructura de Obra Pública	Analista de Procesos Superiores	PM2	UTGV (Junta Vial)/Vias comunicación	Ingeniero	PM2	1
	Trabajador Manual de Proceso Operativo	OM1B	Mantenimiento de caminos y calles	Peón	OM1A	1
	Encargado de Proceso Operativo	OM2C	Vias de comunicación	Supervisor de obras	OM2C	1
	Operador Equipo Especializado	OM2C	Mantenimiento de caminos y calles	Chofer de Back Hoe	OM2C	2
Total Servicios de Infraestructura de Obra Pública						5

FUENTE: UNGL 2017

5.3.6. Estructura propuesta para Servicios Financieros y Logísticos
Se propone la creación del equipo de Servicios Financieros y Logísticos que solventa la carencia de una definición de liderazgo en la parte financiera y asigna una estructura formal a los servicios complementarios municipales.

Se unifican los procesos relacionados con la administración del dinero y todo aquello que tenga relación con este a excepción de la recaudación directa que se hace en caja ya que por su naturaleza se clasifica como un trámite esta responsabilidad queda en el equipo de Servicios Ciudadanos. Lo que queda en los Servicios Financieros y Logísticos es el proceso de control interno al fiscalizar y recoger el dinero al final del día. En la Tabla N° 10 Estructura propuesta para el Servicios Financieros y Logísticos se aprecia la conformación resultante de este equipo donde igualmente se asigna un líder de procesos para la coordinación de las tareas asignadas.

Tabla N° 10 Estructura propuesta para el Servicios Financieros y Logísticos

Datos sobre la propuesta			Datos actuales de la planilla			
Gestión Proceso Propuesto	Puesto propuesto	Clase Prop	Departamento Actual	Puesto Actual	Clase Act	Total
Servicios Financieros y Logísticos	Analista de Procesos Asistenciales	PM1	Contabilidad	Contador	PM1	1
				Presupuesto	PM1	1
			Terorería	Tesorerera	PM1	1
	Encargado de Proceso Técnico	TM3	Proveeduría	Provedora	TM3	1
			Gestion de cobros	Gestor de cobros	TM3	1
	Trabajador Manual de Proceso Operativo	OM1B	Mantenimiento edificios	Conserje	OM1A	1
			Direccion técnica y estudios	Peón	OM1A	1
Total Servicios Financieros y Logísticos						7

FUENTE: UNGL 2017

5.3.7. Estructura propuesta para Servicios Técnicos

La conformación o creación de este equipo es otra de las grandes innovaciones de esta propuesta ya que se reúne al equipo técnico para que se centre en la producción técnica que requiere la institución y se desliga de la atención de público que es una de las grandes excusas del personal al justificar que esta labor requiere o consume gran parte de su trabajo.

Tabla N° 11 Estructura Propuesta para Servicios Técnicos

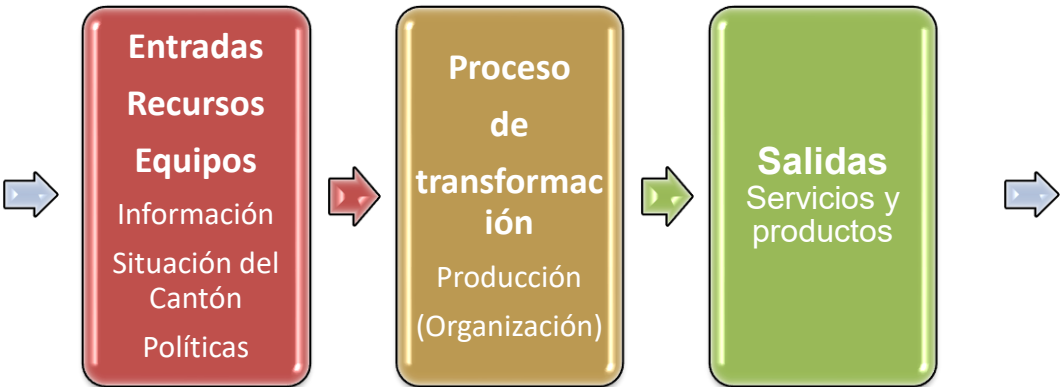
Datos sobre la propuesta			Datos actuales de la planilla			
Gestión Proceso Propuesto	Puesto propuesto	Clase Prop	Departamento Actual	Puesto Actual	Clase Act	Total
Servicios Técnicos	Analista de Procesos Superiores	PM2	Zona marítimo terrestre	Abogada	PM2	1
	Analista de Procesos Asistenciales	PM1	Bienes inmuebles	(en blanco)	PM1	1
			Zona marítimo terrestre	Topografo	PM1	1
	Encargado de Proceso Técnico	TM3	Desarrollo Urbano	Topografo	PM1	1
			Bienes inmuebles	Encargado de catastro	TM3	1
	Técnico de Procesos	TM2B	Zona marítimo terrestre	Encargada ZMT	TM3	1
			Zona marítimo terrestre	Inspector	TM2B	1
	Operador Equipo Liviano	OM2A	Direccion de servicios y mantenimiento	Chofer	OM2A	1
Total Servicios Técnicos						8

FUENTE: UNGL 2017

6. MANUAL DE PROCESOS

Este documento consta de alrededor de 50 páginas donde se resumen los procesos definidos como insumo del Macromapa de Primer y Segundo Nivel proveniente de la identificación de Procesos realizado con los funcionarios y las autoridades institucionales tanto del Concejo como de la Alcaldía y que dio como producto el Mapeo de los Procesos Institucionales.

Se representa a partir del enfoque sistémico para establecer una guía general de los principales procesos, subprocesos y actividades, el insumo y el producto final.



Estructura del Manual:

Generalidades (Introducción)	Detalle	
Título del Proceso o Subproceso	Definición del proceso	Fundamento Jurídico
Línea Procesal	insumo	Actividad
Producto		

Procesos Operativos, Claves o Misionales-

Son los procesos que interactúan para cumplir con la misión institucional. Tienen la característica de ser críticos porque expresan la razón de ser de la Organización y los servicios que esta presta a sus usuarios. Son también llamados clave. Tiene un impacto directo con el ciudadano. Inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos por lo cual son críticos para el éxito de la Institución. Emiten políticas, directrices y lineamientos. Por otro lado, son aquellos que justifican la prestación de los servicios municipales. En general suelen intervenir varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos. El objetivo General de este proceso es la de rectoría de la Municipalidad en el desarrollo local, a partir de una eficiente gestión municipal; facilitando la funcionalidad y competitividad económica y social; controlando su crecimiento equilibrado; mejorando el espacio urbano, uso y tenencia de la tierra.

Existen varios procesos, a saber: Servicios Ciudadanos, Servicios Ambientales y Municipales, Servicios de Infraestructura de Obra Pública, Servicios de Seguridad y Convivencia Social. Servicios Sociales y Culturales y Servicios para el Desarrollo Económico. A su vez y con el fin de contar con una forma de organización que permita una mejor gestión y control, de las diferentes acciones que se realizan en estos procesos, los mismos se han dividido en subprocesos y actividades generales.

Igualmente cabe señalar que inmerso en cada proceso, se encuentra una actividad general de coordinación cuya finalidad es garantizar su eficaz, eficiente y ordenado funcionamiento, mediante la elaboración de productos como son:

- Plan anual operativo de cada proceso.
- Sistemas de control interno del proceso, desarrollados e implantados.
- Informes periódicos sobre alcances parciales o totales de las metas contempladas en el plan anual operativo.
- Informes sobre detección de necesidades de capacitación.
- Políticas, lineamientos y mecanismos de trabajo debidamente formalizados y en funcionamiento.

Esta situación se indica debido a la necesidad de aclarar y detallar una función indispensable de todo coordinador, que si bien se supone es desarrollada a este nivel, normalmente no es llevada a cabo con la rigurosidad requerida por la organización.

Debido a las características mismas de los procesos, las condiciones de orden legal, el desarrollo funcional de la institución y sus limitaciones presupuestarias, no todos los subprocesos u actividades generales deben contar necesariamente con un coordinador o facilitador como en efecto sucede al presente.

Esta situación no debe verse como una limitante permanente, toda vez que con el presente detalle de actividades se busca como aspecto medular, tanto ordenar formalmente el quehacer mínimo institucional como proveer una base orientadora para que en el corto plazo la municipalidad proceda a la contratación del personal necesario para desarrollar aquellas acciones de rectoría que garanticen a la ciudadanía local, no solo, un correcto ordenamiento y desarrollo integral del cantón sino también, el eficaz y eficiente uso de los recursos que administra..

A continuación se describen los subprocesos que conforman estos procesos operativos o claves:

Proceso: Servicios Ciudadanos
Línea Procesal: Trámites

En el caso de los servicios ciudadanos su enfoque procesal se basa en formar un equipo que responda de forma ágil y oportuna a la tramitología establecida para las diferentes solicitudes de licencias, permisos, autorizaciones entre otros, tratando de simplificar trámites a través de minimizar requisitos y mejorar los tiempos de respuesta a la solicitudes. El éxito de este proceso se define en la capacidad de la Municipalidad en tener un área de servicio al ciudadano de primera categoría, que cuente con la información necesaria para no solo recibir trámites, si no en un periodo de tiempo muy corto, o de forma de inmediata puede entregarse al ciudadano según su petición, destacando entre estos, permisos de construcción, usos de suelo, licencias comerciales, declaraciones de bienes inmuebles, arreglo de pago, entre otros.

Objetivo

Gestionar el espacio adecuado a la persona usuaria de los servicios que corresponde a la Municipalidad como Gobierno Local, en los que a tramites respecta, logrando que estos sean resueltos a la mayor brevedad posible, logrando una simplificación efectiva en los requisitos de presentación y periodo de respuesta, permitiendo al ciudadano contar con las autorizaciones, permisos, licencias y otros, dentro de este proceso en el menor tiempo posible.

Fundamento Legal

La ley 8220, ley para la simplificación de trámites y protección al ciudadano, así como otras leyes, tales como; ley de construcciones, Código Municipal, Código de normas y procedimientos tributarios, Ley de Bienes Inmuebles, entre otras.			
Subprocesos	Insumos	Actividades	Productos
Tramitología	Necesidades del ciudadano cliente.	Suministrar información sobre los trámites	Ciudadanos clientes satisfechos.

7. SINTESIS DIAGNOSTICA

De las diferentes reuniones de trabajo denominadas encerronas recopilamos una serie de información que nos permite establecer una diagnostica general de la institución, la cual detallamos a continuación:

El Concejo de Distrito posee una estructura muy desagregada, la cual es de tipo funcional, poco flexible y que no está permitiendo responder a los requerimientos de la ciudadanía. Sin embargo, para medir lo último, es necesario hacer un estudio formal entre los usuarios para que emitan criterio sobre la calidad del servicio, lo cual no fue objeto de estudio en este trabajo, gestión que queda pendiente para estudios posteriores.

La estructura del El Concejo de Distrito es muy rígida y con vicios institucionales que no facilitan el crecimiento organizacional.

En la estructura actual no se identifican qué actividades crean el valor y cuáles actividades no lo logran, existe una gran desagregación de las tareas y mezcla de las de soporte con las estratégicas y aun mas con las misionales, razón que impide poder medir las mismas en razón de los que el ciudadano espera y lo establecido en esta línea en el programa del gobierno del Alcalde, además de otras herramientas de planificación tales como Plan de Desarrollo Humano, Plan Estratégico Institucional entre otros.

Para comprender una organización hay que visualizarla, no solamente como una estructura u organigrama, sino como un conjunto de actividades interactuantes que adquieren insumos del ambiente, los transforma y los descargan en obras y servicios en el ambiente externo como producto ciudadano.

La necesidad de insumos como: recursos financieros, necesidades de los ciudadanos, recursos humanos, políticas públicas, información y de prestación de servicios refleja su dependencia del entorno. Las actividades interactuantes significan que los funcionarios y las actividades dependen unos de otros y que obligadamente deben trabajar conjuntamente para lograr el objetivo que constituye su razón de existir.

Las comunidades exigen y esperan una El Concejo de Distrito con una visión y misión claramente definidas compartidas por los ciudadanos y los funcionarios, y que efectivamente conduzca al desarrollo cantonal.

Actualmente el Concejo de Distrito no mantiene una gestión fluida, por cuanto existe una excesiva centralización, en donde la toma de decisiones está centrada en la dirección superior.

La jerarquía establecida se ha llegado a convertir en un bloqueo que afecta la agilidad y la oportunidad de las operaciones, por cuanto es imposible que una sola actividad cuente con el tiempo suficiente para planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades operativas y estratégicas de la organización. Ello afecta el logro de la eficiencia y la eficacia y la imposibilidad de responderle al entorno, y ahora bien teniendo claro que la Intendente es el máximo jerarca administrativo, la misma es un gerente de carácter político y no solamente administrativo, y que a su vez serian actividades que podrían contraponerse entre sí, al consumir la actividad interna más tiempo de lo necesario a la Intendente podría afectar la actividad política con el agravante de deteriorar la relaciones con las comunidades y las instituciones de del estado que tienen responsabilidades para con el desarrollo del cantón y que este se operacionaliza a partir de la coordinación interinstitucional como unos de los ejes principales de la gerencia política a cargo de la Intendencia

El esquema organizacional que mantiene la El Concejo de Distrito basada en una estructura por funciones se encuentra obsoleta y no permite establecer una gestión por resultados, considerando que los límites de la gestión funcional privilegian actividades tales como, aislamiento administrativo, individualidad en la toma de decisiones, escasa o nula medición de cumplimiento de metas, así mismo existe una desarticulación entre los instrumentos de planificación y la gestión institucional representada en el organigrama

La situación de la estructura actual agrava los problemas de control interno dado que las actividades funcionales empiezan y acaban en la misma persona a cargo lo que no solo debilita el ambiente de control sino también el crecimiento organizacional ante la falta de indicadores de gestión.

Algunas deficiencias presentadas en la gestión actual son:

A- Ausencia de un Plan Regulador, considerando que este es un instrumento guía del desarrollo del desarrollo del distrito y de una importancia significativa como lo ha hecho ver la Contraloría General de la República en un sinnúmero de documentos entre pronunciamientos, directrices y otros referentes a la materia.

B- No existe un área de servicio al cliente ciudadano que reúne buenas condiciones, pero no se tramita todas las actividades de forma completa algunas son recibidas y enviadas a otras unidades de gestión para su análisis y aprobación.

Lo anterior evidencia un formato de gestión lento, burocrático y a veces excesivo en cuanto a la tramitología que exige para diferentes permisos, licencias u otras autorizaciones.

Esto produce entre otras cosas un mal servicio al ciudadano-cliente de la El concejo de Distrito que requiere de esta, una atención expedita y de calidad, por lo que deben de agruparse las mismas en una sola área de respuesta, con mayor agilidad, con plazos y tiempos definidos y sobre todo con certeza al ciudadano del cumplimiento a la petición en tiempo y forma, apelando a la gestión de calidad del proceso de servicio, es importante destacar que dentro del análisis realizado se ha determinado que la mayor parte del tiempo de respuesta al ciudadano por tramites solicitados son tiempos muertos que suceden principalmente en los espacios de traslados de un departamento a otro, el inicio de la actividad a partir del traslado y las diferentes excusas ciertas o no de la falta de vehículos para realizar las inspecciones, presupuesto para viáticos, horas extras y otros motivos que aumentan los tiempos de la respuesta al ciudadano.

También destaca el seguimiento a los tiempos de respuesta por parte del despacho que emite la autorización, el exceso de trámites fundamentado en solicitud de documentos innecesarios o repetitivos a veces dentro de la misma El Concejo de Distrito de una área a otra, gestionar un trámite como es el uso de suelo sobre la misma finca hasta dos, tres y más veces, ante la falta de registro de uso de suelo otorgados, que nada más debería un funcionario de atención al ciudadano solo reimprimir o enviaría por correo electrónico de forma inmediata acortando tiempos,

gastos innecesarios y sobre todo no acrecentar la imagen negativa que actualmente se tiene por parte del ciudadano en lo que a tramitología se refiere.

C- La ausencia de la Gestión Informática es significativa, los pasos en esta materia son imprescindibles y vamos muy lento, tanto que no contamos con personal en la materia que defina la ruta tecnológica de la organización y los proyectos de mejora en el campo que coadyuven a minimizar las debilidades existentes en la mejora continua de alcance de logros y resultados óptimos hacia la ciudadanía

D- No hay gestión de Recursos Humanos o talento humano por lo que el trabajo con el personal es inexistente, con el agravante de recargar la Intendente en gestiones administrativas, limitándole el accionar político institucional, el desarrollo de las competencias y otros insumos que permitan hacer mejor las cosas.

Es necesario que la gestión institucional de Recursos Humanos, provea sistemas, políticas y procedimientos para una adecuada y eficiente administración los recursos humanos, mediante la dotación de recursos idóneos, la provisión de insumos para que los funcionarios logren su gestión de forma exitosa, y así se logre la satisfacción de los colaboradores en el trabajo, su desarrollo y un clima organizacional óptimo.

Por otra parte, la estructura organizacional está definida funcionalmente y ya no cuenta con la base establecida para lograr el desarrollo organizacional, y así mismo se requiere la actualización de los Manuales de puestos que privilegia mayormente las competencias.

La gestión proyectos de infraestructura parece ser el área más sensible del Concejo de Distrito y además de significativa importancia en la gestión institucional y requiere reforzarse en lo que a ejecución de proyectos corresponde y definir otras actividades en otros procesos que no interrumpen el objetivo central de la gestión de infraestructura vial, y no tener desviaciones por actividades no sustantivas que no agregan valor a la gestión, como el caso de los estudios para determinar si corresponde la apertura o no de una camino o si es o no público, actividad que deberá resolver el macroproceso de servicios técnicos dentro del proceso de gestión catastral.

La Prestación de Servicios Municipales presenta algunas dificultades las cuales radican principalmente en que no hay claridad entre la cobertura, frecuencia y el costo del servicio, debe de establecerse un sistema de contabilidad de costos que determine los costos reales en tiempo presente como insumo de actualización de las tarifas a cobrar en un proceso de tiempo homogéneo que no permita el déficit operativo y por ende las afectaciones a la calidad del servicio.

Es importante que se registren y automaticen las rutas de los servicios la cobertura y otros elementos de este en el mapa catastral dentro de una capa determinada servicios públicos. No existe un proceso de reglamentación y por ende de regulación sobre las actividades definidas en los artículos 74 y 75 del Código Municipal que venga a contribuir a la mejora y ornato del cantón. En la gráfica siguiente se expone de forma resumida de los principales hallazgos de la diagnosis del esquema estructural, basada en su mayor parte en una estructura funcional debilitada y obsoleta

Síntesis Diagnostica

Estructura Organizacional Obsoleta y desfasada	Administración Financiera con altas potencialidades
Débil Gestión Estratégica del Recurso Humano	Respuesta <u>tramitológica</u> lenta y con <u>excesividad</u> de requisitos para el ciudadano
Ausencia de un Plan Regulador	Gestión Tributaria poco agresiva
Ausencia de un Catastro <u>Multifinalitario</u>	Ausencia de una Política Distrital en diferentes campos
Ausencia a una gestión por resultados, falta de indicadores de gestión e impacto	Ausencia de Modelos de trabajo en temas varios de la gestión institucional
Planificación institucional ausente	Gestiones personificadas
Débil procesamiento de la información emitida por las diferentes áreas	Las obras y los servicios están recargados con gestiones que deben de ser desarrolladas por otras áreas
Debilidades de comunicación Interna	Ausencia en indicadores de gestión

Normativa obsoleta o ausente	Control Interno débil
No hay seguimiento de las actividades departamentales	No existe un sistema objetivo de medición o rendimientos, no hay indicadores de gestión
No hay estadísticas distritales	Falta Programas de gestión preventiva de Riesgos de trabajo, indicadores de accidentabilidad, otros procesos de fortalecimientos de salud ocupacional.

Se realizan comentarios y consultas las cuales son evacuadas por parte de los representantes de la CAM

Los señores se retiran

DAGOBERTO. Voy a formar la comisión especial para que analice esta propuesta de reestructuración para el Concejo Municipal de Distrito de Cóbano, esta estará integrada por las siguientes personas:

Eladio Picado Ramirez	Concejal Propietario
Virginia Vargas Acosta	Concejala Propietaria
Fernando Quesada López	Concejal Propietario
Marcenette Castrillo Mena	Concejala Propietaria
Dagoberto Villalobos Mayorga	Concejala Propietaria
Cinthyia Rodriguez Quesada	Intendente

ACUERDO N°1

Con todos los votos presentes a favor SE ACUERDA: “Acoger la comisión especial formada por el Presidente, a fin de que dictamine el informe final de la La Gestión de Procesos y Resultados de Estudios de Intervención en el Concejo Municipal de Distrito de Cóbano, realiºzada por los funcionarios de la CAM (carrera administrativa Municipal) de la UNGL y la Intendencia de este Concejo”. ACUERDO UNANIME

ARTICULO III. SOLICITUD AUTORIZACION DE PAGO

a. **Darío Álvarez Arguedas. Proveedor a.i. Oficio PM 070- 2017. Avalado por la Intendencia. ASUNTO. Solicitud de autorización de un pago**

a.1. Pago parcial. Licitación Abreviada N° 2017LA-000005-01 “COLOCACIÓN DE 2000 METROS DE TRATAMIENTO SUPERFICIAL BITUMINOSO EN TRES CAPAS EN y 500 METROS DE TRATAMIENTO SUPERFICIAL BITUMINOSO EN DOS CAPAS”

Orden de Compra N° 002-18 Factura N°0272 Monto: ¢20.890.000.00
ORDEN DE COMPRA Y EXONERACION POR BIENES Y SERVICIOS
Orden N° 002-18

Fecha: 12 de enero del 2018
Señores:
G SS Asfaltos Alajuela S.A.
Ced:3-101-253334
Pag. 1 de 1

Pagada con Cheque N° _____

Licitación Abreviada N°2017LA-000005-01 “COLOCACIÓN DE 2000 METROS DE TRATAMIENTO SUPERFICIAL BITUMINOSO EN TRES CAPAS EN y 500 METROS DE TRATAMIENTO SUPERFICIAL BITUMINOSO EN DOS CAPAS”
Sírvasse entregar lo siguiente:

CANT	ARTICULO	CO	DI	GO	PR	P. UNIT.	TOTAL
	"COLOCACIÓN DE 2000 METROS DE TRATAMIENTO SUPERFICIAL BITUMINOSO EN TRES CAPAS EN y 500 METROS DE TRATAMIENTO SUPERFICIAL BITUMINOSO EN DOS CAPAS"						
		5	2	2	III		103.900.000.00
		total: ¢					103.900.000.00
		SubTotal ¢					103.900.000.00
A esta orden de compra se le aplica retencion de 2% sobre el impuesto de la renta por Ley 7092							
Artículo 23							2.078.000.00
TOTAL DE LA ORDEN: ¢							101.822.000

LEY 7794, ARTÍCULO 8:
“Concédase a las Municipalidades exención de toda clase de impuestos, contribuciones, tasas y derechos.”.
Cinthy Rodríguez Quesada Fabio Vargas Montero Jackeline Rodríguez Rodriguez
INTENDENTE TESORERO a.i PROVEEDORA

CONSIDERANDO:

- Que se ha conocido factura N° 0272 correspondiente a la orden de compra y exoneración por bienes y servicios N° 002-18 de la Licitación Abreviada No. **2017 LA-000005-01 “Colocación de 2000 metros de tratamiento superficial Bituminoso en tres capas y 500 metros de tratamiento superficial bituminoso en dos capas”**
- Que el monto total de la contratación es de ciento un millones ochocientos veintidós colones con 00/100 (¢101.822.000,00)
- Que este corresponde a un pago parcial por un monto de veinte millones ochocientos noventa mil colones con 00/100 (20.890.000,00)
- Que en el expediente consta oficio INGV-039-2017 del Ingeniero Vial en el cual indica que se recibe satisfactoriamente el suministro de material granular (940 m3) y el cemento (45 ton) agrega que el trabajo no se ha concluido solamente se ha colocado la base granular y estabilizado con cemento en el caso de Cabuya y el campo ferial y colocado la base granular frene a la escuela de la comunidad de Las Delicias.

ACUERDO N°2

Con cinco votos presentes a favor **SE ACUERDA:** “Autorizar a la Intendencia para que realice el pago de la factura N° 0272 correspondiente a pago parcial de la orden de compra y exoneración por bienes y servicios N°002-18 de la Licitación Abreviada No. **2017 LA-000005-01 “Colocación de 2000 metros de tratamiento superficial Bituminoso en tres capas y 500 metros de tratamiento superficial bituminoso en dos capa”**, por un monto de veinte millones ochocientos noventa mil colones con 00/100 (¢20.890.000,00)
G.S.S. Asfaltos Alajuela S.A.” **ACUERDO UNANIME** Se somete a votación la aplicación del artículo 45 del código municipal el cual se aprueba en todas sus partes, quedando el anterior acuerdo **DEFINITIVAMENTE APROBADO.**

*****U.L.*****
Finaliza la sesión al ser las diecinueve horas con cuarenta y cinco minutos