



*** MUNICIPALIDAD DE GUÁCIMO ***

ACTA SESION EXTRAORDINARIA N° 57-2024

**ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA CINCUENTA Y SIETE, DOS MIL VEINTICUATRO
CELEBRADA POR EL CONCEJO MUNICIPAL DE GUACIMO
VEINTIDOS DE AGOSTO DEL DOS MIL VEINTICUATRO A LAS QUINCE,
HORAS TREINTA MINUTOS, EN LAS INSTALACIONES
DEL SALON DE SESIONES MUNICIPALES
D I R E C T O R I O**

Regidores Propietarios

Francisco Garro Carmona - Preside
Blanca Rosa Mejía Medina
Maricel Elizondo Zúñiga
Saaed Calderón Hernández
Manuel Alfonso Gutiérrez Chaves

Regidores Suplentes

Patricia Donaldson Dixon
Saida Sáenz López (supl)

Síndicos Propietarios

Marisela García Torres
Walter Cambronero Salazar

Síndicos Suplentes

Myriam Guzmán Gamboa (supl)
Juan Carlos Rivera Arrieta (supl)

Funcionarios.

Beatriz Mora Valverde – Alcaldesa
Abigail Ruiz Lépiz – Secretaria

Ausentes:

Regidores: Nelson Lobo Rodríguez, Kimberly Corrales Camacho, José Alberto León Cerdas, José Andrés Jirón Jirón, Eddy Arturo Vargas Bustamante, Adrián Zúñiga Méndez, Sonia Isabel Elizondo Jiménez,

Síndicos: Geovany Josué Calderón Mora, Sonia Araya Badilla, , Isaac Andrees Trejos Sandi, Tarcisio Villalobos Villalobos, Melissa Magret Muñoz Espinoza

Se comprueba el quórum y se da inicio al desarrollo de la sesión con la siguiente orden del día: Lectura, aprobación orden del día.

I. Oración.

II. Informes de labores de los primeros 100 días de Gestión de la Alcaldesa Municipal – Msc. Beatriz Mora Valverde.



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

CAPITULO I. LECTURA, APROBACIÓN ORDEN DEL DÍA. -----

El Presidente Municipal - Reg. Francisco Garro Carmona, inicia la sesión solicitando a la Secretaria del Concejo Municipal – Srta. Abigail Ruiz Lépiz, proceder a la lectura del orden del día. -----

ARTICULO N° 01. En uso de la palabra la Secretaria del Concejo Municipal - Srta. Abigail Ruiz Lépiz, procede a la lectura del orden del día, mismo que ha sido elaborado por el Presidente Municipal - Reg. Francisco Garro Carmona, para atender la sesión del día de hoy 22-08-2024, dice: -----

- I. Lectura, aprobación orden del día-----
- II. Oración. -----
- III. Informe de labores de los primeros 100 días de Gestión de la Alcaldesa Municipal – Msc. Beatriz Mora Valverde. -----

La Secretaria del Concejo Municipal - Srta. Abigail Ruiz Lépiz, da lectura a justificación de la Reg. Kimberly Corrales Camacho en la cual indica que por compromisos laborales no podrá asistir a la sesión extraordinaria. Por lo cual **El Presidente Municipal –Reg. Francisco Garro Carmona, en ausencia de la regidora propietaria, procede ascender a la Regidora Suplente Saida Sáenz López.** -----

Sometida a votación el orden del día por el Presidente Municipal –Reg. Francisco Garro Carmona, resulto aprobada por unanimidad. -----

ORACION: -----

El Concejo Municipal período 2024 – 2028, inicia la sesión pronunciando una oración de gracias e invocando a Dios como guía espiritual en el desempeño de la función de cada uno de los integrantes y personas presentes. Realizada por parte del Sr. Luis Sánchez -----

CAPITULO II. INFORME DE LABORES DE LOS PRIMEROS 100 DÍAS DE GESTIÓN DE LA ALCALDESA MUNICIPAL – MSC. BEATRIZ MORA VALVERDE. -----

En cumplimiento con la convocatoria a sesión extraordinaria mediante oficio AMG-1239-2024 suscrito por la Alcaldesa Municipal con el fin de brindar informe de los 100 días de Gestión de la Administración 2024-2028.

Presentes: -----

Vicealcalde Municipal – Sr. Sivianny Moya Peraza -----



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

Asesor Alcaldía – Sr. Félix Ruiz Sánchez -----

En uso de la palabra el Presidente Municipal –Reg. Francisco Garro Carmona, dice: Damos la bienvenida a todos los presentes. En estos primeros 100 días ha sido un trabajo duro, quiero felicitar a todas las comisiones porque cada uno de ellos ha hecho una gran labor responsables, esto lo vamos a continuar haciendo cada una de las comisiones, felicitaciones a cada uno. -----

En uso de la palabra la Alcaldesa Municipal – Licda. Beatriz Mora Valverde, dice: Buenas tardes. Miembros del Concejo, síndicos que son las cabezas de los Concejos de distrito señores que hoy se encuentran acá presentes en la sala público que nos ve por las diferentes redes sociales, mi equipo de alcaldía Don Sivianny Moya y Don Félix Ruiz. Muchísimas gracias hoy por darme la oportunidad de presentarles a ustedes una Innovación en el cantón de Guacimo por primera vez y esperemos que esto sea ya una práctica que demos un informe de la gestión de los 100 primeros días de nuestra gobernanza, quiero agradecer antes de iniciar con el informe al Instituto De Formación De Desarrollo Y Capacitación de la UNED quien me acompañó durante estos cien días para poder lograr concretar un proyecto como este que es la presentación del informe de los cien días, en especial a Doña Laura Prado quien fue nuestra guía y acompañante Durante este proceso y por supuesto a Don Nelson que también estuvo presente dándonos el apoyo y principalmente acuerpando el cantón de Guácimo. Para mí es gratificante el poder presentarles a ustedes el resumen porque es tanto lo que hay que hacer pero hoy vamos a hacer un resumen con algunas diapositivas de lo que encontramos en la municipalidad, de lo que hemos venido tratando de solventar y también hacia dónde llevamos este crucero que les prometí en el primer de mayo en el primer discurso que hice ante el pueblo de Guácimo no quiero un barquito quiero un crucero que nos lleve a Puerto seguro y que nos lleve a este cantón hacer uno de los cantones que hable el país de que es un cantón que va en desarrollo. Muchísimas gracias por hoy estamos escuchando y atendiendo el llamado que hice al pueblo de Guácimo para presentarles este informe. -----

Presentación: -----

Inicié mi gestión el 01 de mayo del año 2024, luego de recibir el apoyo de los habitantes del cantón, asumí con mucha emoción y compromiso la guía de la Municipalidad de Guácimo, en la que encontré un equipo de trabajo dispuesto y con muchas expectativas, con el paso de los días logré ir integrando más al recurso de mayor importancia, las personas de esta organización. -----

Encontré una municipalidad con importantes oportunidades de mejora en los controles y la fiscalización, centralizada en la figura de la alcaldía y con procedimientos administrativos por retomar ante la consolidación de un paradigma en el que cada departamento procuraba resolver. Con una larga lista de reglamentos



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

(98 en total) de los cuales más de la mitad tienen una fecha de elaboración de más de 10 años, desde la última actualización. -----

En este momento tanto mi persona como los líderes que me están acompañando, nos encontramos atendiendo una curva de aprendizaje y también capitalizando información, que por la relevancia del cambio hemos asumido el compromiso de superarla en el menor tiempo posible, porque de lo contrario postergar el direccionamiento del barco generaría el riesgo de seguir a la deriva.

Cada día y cada semana de estos 100 días de gestión ha generado la posibilidad de capitalizar la información que hemos recibido de parte de los equipos de trabajo de los diferentes departamentos y en especial de los jefes de cada unidad, quienes se han acercado desde un inicio para ponerse a las órdenes en este nuevo capítulo que venimos construyendo desde hace un año y que ahora pasó a una etapa de ejecución, pero excepcional etapa en la que vamos a construir la mejor versión de esta municipalidad. -----

En relación con la estructura organizacional, el equipo de trabajo está conformado por 15 departamentos, de los cuales 7 son unipersonales (la supervisión del proceso debe realizarse directamente por la figura de la alcaldía) y 8 con al menos un colaborador a cargo (que cuentan con una jefatura a cargo de revisar el proceso). Según los registros institucionales han existido varias iniciativas para definir un organigrama que permita proyectar la imagen corporativa de la municipalidad y ante la ausencia del producto final su implementación se ha constituido una prioridad atendida. La falta de este elemento clave, ha generado un mensaje distorsionado en los colaboradores, así como un “cuello de botella” en muchos de los trámites medulares para el avancen en los proyectos de mayor impacto para el cantón. -----

El tema de las finanzas municipales, desde el inicio de la gestión se presentó como un obstáculo impostergable de atender, como resultado de dificultades del periodo anterior en relación a la aprobación del presupuesto según lineamientos de la Contraloría General de la República, de acuerdo a la planificación para solventar necesidades, que no se lograron atender de forma actualizada en razón de improbación del presupuesto, situación que al menos un día antes de la presentación de este informe, sigue a la espera de aprobación. -----

La planificación, también ha sido una variable de especial importancia, encontré como establecido un plan de trabajo a largo plazo con necesidades de ajuste en la articulación de los elementos clave, como los objetivos, metas y los



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

indicadores de resultado. Elementos clave en la expectativa de éxito de cualquier proyecto formal y ambicioso. -----

A pesar de lo anterior y gracias al trabajo comprometido y esforzado del equipo de la municipalidad, con especial aporte de los líderes proactivos, los resultados aquí detallados no hubiesen sido posible sin el apoyo incondicional del Concejo Municipal, que ha asumido un rol protagónico en su posición objetiva y sin color político, razón suficiente para adelantar mi agradecimiento porque estoy segura que los mejores resultados están por venir, y solo seguirá siendo posible si el concejo sigue apoyando los proyectos y la aprobación de recursos que se requieren, gracias señores y señoras regidoras los necesitamos para hacer posible el resultado esperado por nuestro cantón. -----

En esta hazaña no he estado sola, el equipo con el que prometí dar mi mejor versión ha sido pieza clave en este avance, me refiero a don Siviany y don Félix, que por su experiencia y compromiso han logrado aportar mayor eficiencia al avancen en los proyectos de obra vial, ambiente y decisiones relacionadas al equipo y maquinaria. -----

Los primeros 100 días de un gobierno local, son el 6% de un mandato de cuatro años, aunque los objetivos de impacto llevan más tiempo para lograrse concretar, estos primeros días tienen un significado simbólico. Dicho lo anterior, hoy me complace detallar en el presente informe los avances constatables que han sido el resultado del inicio de mi gestión en estos primeros 100 días en los que el principal norte ha sido y seguirá siendo, “hacer de este barco crucero”. -----

Introducción-----

La primera idea que necesito incorporar en este apartado tiene que ver con el ¿Por qué decidí elaborar este informe? Mi respuesta no puede ser distinta al interés por comunicar oportunamente el avance en la gestión que prometí. Y la única forma de logarlo es comunicando a la ciudadanía de este cantón el estado en el que encontré la Municipalidad de Guácimo, así como las acciones concretas que he logrado impulsar con ayuda del equipo de trabajo, liderado por esta servidora en conjunto con el señor Siviany y mi asesor de alcaldía el señor Félix, quienes han sido una pieza clave para impulsar y apoyar los proyectos de obra vial, así como la reactivación del trabajo con maquinaria y naturalmente no puedo dejar de mencionar el excelente trabajo que ha realizado el Concejo Municipal. -----

La eficiencia en la prestación del servicio es uno de los elementos clave de mi plan de gobierno y la menciono porque está ligada al principal objetivo que mueve



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

la idea de presentar este informe, mismo que consiste en “Establecer la mejor continua como una filosofía de trabajo” de esta organización. -----

El presente informe es el resultado del análisis a partir de la observación de la dinámica de los diferentes actores operativos, técnicos y profesionales, en conjunto con las decisiones críticas que generan resultados de impacto.

Para realizar la valoración del estado de la situación se contó con la valiosa orientación técnica de la asesoría facilitada por el Instituto de Formación y Capacitación Municipal de la UNED centrada en la elaboración del informe de los primeros 100 días, a partir de esto se requirió profundizar en los diferentes procesos que se realizan en los departamentos, a partir de esto se implementaron ajustes impostergables que se han logrado traducir en mejores resultados y menos riesgos para el logro de los objetivos de proyectos a corto, mediano y largo plazo.

Estado de las finanzas-----

Escenario inicial-----

El presupuesto de la municipalidad se presenta en tres momentos, el primero de estos inicia siempre el año anterior antes de finalizar el mes de febrero, luego se hace una primera liquidación el 15 de febrero y finalmente una segunda liquidación en el mes de junio. Según el histórico de aprobación de presupuestos, la Municipalidad de Guácimo registra una importante oportunidad de mejora en el cumplimiento de requisitos para contar con los presupuestos aprobados, esta necesidad ha trascendido en la inejecución de proyectos de especial importancia en el plan estratégico. -----

Además, varios de los recursos de capital humano se han visto afectados ante la falta de presupuesto aprobado para poder sufragar los gastos personales contratado de manera temporal. Así mismo, se ha generado una imposibilidad administrativa para poder realizar cambios urgentes al mantenimiento de la infraestructura del edificio municipal, proyecto que representa una prioridad para esta administración y que solamente podrá ser posible una vez que se habilite la posibilidad de ejecutar el presupuesto asignado. -----

Datos representativos-----

En la siguiente tabla se puede observar el histórico de improbaciones que ha recibido la Municipalidad de Guácimo en los últimos dos años, detallado por tipo de trámite y momento del año en el que se presenta. -----



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

Tabla 01

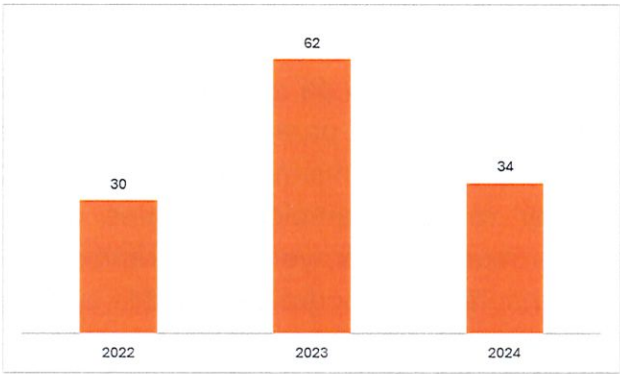
Presupuesto	Detalle
Ordinario 2024	Improbado
Extraordinario 2 2024	Improbado

Fuente: Elaboración propia a partir de datos institucionales.

Como logra observarse del en el último año el presupuesto ha sido improbable en dos ocasiones, situación que impacta en el logro de objetivos planteados y al mismo tiempo evidencian significativa necesidad de ajustes y cambios tendientes a generar resultados que estén alineados con el plan de gobierno de esta administración por su fuerte vínculo con la mejora de las condiciones en las que brindamos el servicio a la comunidad del cantón de Guácimo. -----

Encontré una municipalidad que, hasta el mes de junio del presente año, generó un gasto de horas extra que históricamente superó los pagos realizados en el periodo más alto de los últimos tres años, específicamente en el año 2023, se generó un gasto de poco más de 62 millones de colones, un 105% más del gasto en este rubro según reportes del año 2022. A continuación, detallo la erogación económica por concepto de horas extra al comparar los montos pagados entre el año 2022, 2023 y primer semestre del 2024. -----

Gráfico de horas extras años 2022 al 2024 representado en millones



Fuente: Bases de datos Municipalidad de Guácimo

Según en el gráfico que antecede, para el año 2022, el gasto en horas extras ascendió a un total de al menos 30 millones de colones, para el año 2023, el gasto en el citado rubro se duplicó al registrar un monto histórico de 62 millones, cifra que representa poco más de un 105 % más de gasto en relación con el periodo



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

anterior. En el año actual, de acuerdo el reporte brindado con corte hasta el mes de junio, se pagó un total de 34 millones de colones, cantidad que representa más del 50% del gasto anterior. Cabe resaltar que, aunque inicié la gestión el 01 de mayo del presente año, las horas extra del mes de mayo quedaron autorizadas por la administración anterior. -----

Al revisar el procedimiento que se utilizaba observé importantes necesidades de ajustes, principalmente porque el trámite de aprobación, aunque se tiene establecido por reglamento, en la práctica se conocía de parte de alcaldía una vez que los colaboradores ya habían realizado las horas extra. Sin dejar de lado que la documentación generada para efectos de respaldar el trabajo realizado obedecía una serie de formularios físicos de los cuales no era posible determinar las mejoras para el cantón. -----

Observé que existía una gran cantidad de tiempo por parte del recurso humano, dedicada a elaborar la documentación, así como la revisión manual con participación de diferentes departamentos. -----

Identifiqué una práctica normalizada en la figura de hora extra, en la que hacía falta la justificación de los elementos “urgente, imprevisible e impostergable”, pese a que existía un criterio del departamento legal que hacía la observación referente a ese tema. -----

Acciones realizadas a partir de las oportunidades de mejora identificadas

Fortalecimiento de los procesos de capacitación para el equipo a cargo del área financiera de presentación del presupuesto, se gestionó el acompañamiento de las autoridades nacionales que representan a la Contraloría General de la República. -----

Se implementó un proceso de validación interna de forma que antes de realizar el trámite del presupuesto ante el ente público se haya revisado en al menos 3 procesos, procurando con esto aumentar la probabilidad de éxito en la aprobación.

Reasignación de funciones aprovechando la experiencia del personal que ha venido realizando el proceso de forma que las mejoras identificadas en el histórico de trámite se capitalicen y sean aprovechadas por los nuevos integrantes a este proceso. -----

Se elaboró un procedimiento en el que cada persona participante del trámite cuente con las descripciones del trabajo esperado y al mismo tiempo cuente con la capacitación para elaborar el presupuesto, además en cada etapa del



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

procedimiento se ha incluido a diferentes actores del trámite en el que se supervise el avance previo a la presentación oficial ante la administración. (mesas de trabajo).

Se logró centralizar las plantillas utilizadas para generar el ingreso y egreso de presupuestos, con esto se disminuyó el riesgo de error por motivos de múltiples fuentes de datos. Esto por medio de tecnología disponible en los recursos existentes de la infraestructura de la municipalidad. -----

Ruta de abordaje para la atención de mejoras-----

Revisión de procesos internos relacionados con el gasto, procurando seguir identificando mejoras tendientes consolidar las etapas de formulación y presentación del presupuesto, como resultado de una política interna caracterizada por la efectividad del trabajo técnico que realizan los responsables de consolidar este trabajo tan importante para el logro de objetivos institucionales y así garantizar la aprobación oportuna del presupuesto. -----

Centralización de procesos que permitan controlar las necesidades de gasto de la organización y al mismo tiempo disminuir los gastos por conceptos de compras realizadas en los diferentes departamentos para los mismos productos. Garantizando así que los colaboradores de cada departamento cuenten con los insumos de forma oportuna y como resultado de un mecanismo más ágil para la prestación del servicio, tema prioritario de atender por su vínculo con el ordenamiento y fiscalización contrataciones para garantizar el uso eficiente de los recursos públicos bajo la administración municipal. -----

Estructura organizacional-----

Escenario inicial-----

Toda organización requiere justamente conocer los elementos que forman parte de la estructura organizacional, en el caso de la Municipalidad de Guácimo, la realidad con la que me encontré corresponde a un vacío en relación con la indispensable claridad una estructura organizativa que impacta la dinámica de interacción entre los colaboradores de los diferentes departamentos que se encargan. -----

Actualmente cada colaborador conoce que pertenece a un departamento en razón de las personas con las que labora diariamente y realizando las funciones que le fueron asignadas cuando inició su labor, sin que exista claridad de estructura formal establecida por la organización (organigrama). -----



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

Datos representativos-----

Según el histórico institucional existe un acuerdo municipal en el año 2017, que trascendió en la definición de un organigrama de la municipalidad, posteriormente con la colaboración de profesional externo se propuso un borrador de organigrama articulado por ejes y procesos. Al comparar las versiones de organigrama con la realidad operativa conformada por los procesos a cargo de cada departamento, se observa una diferencia significativa en los componentes, situación con imposibilidad de pasar desapercibida. -----

El total de colaboradores de la Municipalidad de Guácimo asciende a un total de 111 de los cuales por más del 61% se encuentra en propiedad, al menos el 13% con nombramiento interino, un 16% contratador por medio de outsourcing (una empresa que provee al personal y brinda el servicio que se le pida), 5 colaboradores son contratados por tiempo definido para atender un proceso especial y al menos 4 por jornales ocasionales. Los departamentos existentes al día de hoy corresponde a un total de 15 de los cuales 7 son unipersonales y ante una estructura afín están ligados directamente a la alcaldía municipal, situación que dificulta el seguimiento de avance en los objetivos estratégicos al no existir la figura de jefatura directa que impulse el logro de los proyectos de impacto para el cantón. -----

De acuerdo con el proceso de escucha que realicé con los colaboradores, la toma de decisiones y líneas de trabajo se realizaban en línea directa con la figura del jerarca, esto de forma indistinta de parte de los colaboradores y coordinadores de los diferentes procesos, escenario que se traduce en una abierta dinámica centralizada, escenario que trascendió en la implementación de controles y unificación de criterios al no definirse la ruta de trámite de acuerdo a una anhelada estructura de orden institucional. A pesar de todo esto, encuentro a un equipo de jefaturas comprometido con la necesidad de ajustes, cada una con un equipo de trabajo valiente y también interesados en contar finalmente con un organigrama oficial que se convierta en la línea de trabajo que deben seguir para el logro de los objetivos propuestos en el plan de gobierno. -----

Acciones realizadas a partir de las oportunidades de mejora identificadas

Con el fin de establecer un orden inicial realizó un análisis de factores relacionados a la viabilidad de instaurar de manera formal el organigrama de la Municipalidad de Guácimo de acuerdo con la realidad con la que trabajan los departamentos hoy en día, acto que nos permitió retomar formalmente líneas jerárquicas, para la activación de los flujos de trabajo de una forma organizada y definida para el equipo de trabajo. -----



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

Se estableció un cronograma de reuniones de jefaturas que al inicio se ha venido desarrollando con una frecuencia semanal y a partir del mes de setiembre de forma mensual, procurando con esto articular las decisiones requeridas de acuerdo con logro de objetivos propuestos por el Plan de Desarrollo Municipal articulado a los pilares del plan de gobierno que se propuso y según el enfoque de trabajo establecido por la por esta servidora, en función con las prioridades identificadas a nivel organizacional. -----

Ruta de abordaje para la atención de mejoras-----

Elaboración de plan de trabajo cuyo producto final será la reestructuración de los departamentos actuales, en función de los procesos y las tareas que tengan los departamentos unipersonales, con el objetivo de agilizar el flujo de trabajo de acuerdo con la línea jerárquica, en la que se establecerán metas por departamento y jefatura, al mismo tiempo que la jefatura asigna metas a los colaboradores. Esto permitirá ligar las funciones de cada integrante del equipo a resultados y así generar una evaluación del desempeño que les permita a los colaboradores contar con una línea clara de los productos esperados. -----

Elaborar una manual de puestos, que permita definir las funciones de cada persona colaboradora, de acuerdo con el proceso y puesto que esté desempeñando, y de esta forma que permita a la organización y colaboradores conocer cuáles es la participación operativa, técnica o profesional que se espera.

Implementar un manual de procedimientos que permita describir con detalle los flujos de trabajo que se requieren, participación de cada área del proceso, además de los responsables, procurando disminuir el riesgo de dependencia de un colaborador y más bien, instaurar la capacidad de autogestión a partir de una dinámica clara y definida, que podría ser asumida por cualquier otro colaborador, siendo necesario que cumpla con el perfil de puesto. -----

Dar continuidad al control de minutas de reunión implementada con las jefaturas de departamentos y replicar esta práctica en los diferentes espacios de reunión que se desarrollen con los colaboradores. -----

Mantener la implementación de software que recientemente se activó (sin costo adicional por ser parte de la capacidad instalada), en el que se registre el cronograma de trabajo y el informe de labores de aquellos profesionales con línea técnica o profesional, con el fin de que la administración pueda dar seguimiento al logro de objetivos según el área de trabajo y así reconocer el trabajo destacado de



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

cada colaborador o bien solicitar los ajustes inmediatos cuando el resultado esperado sea diferente al mínimo esperado. -----

Planificación institucional-----

Contar con un plan es un elemento que permite anticipar un resultado y tratándose de un gobierno local con especial interés por generar beneficio a la colectividad que se representa, lo convierte en un factor indispensable con deseos mínimos de éxito, idea fuerza que considero importante previo al abordaje de los siguientes apartados. -----

Escenario inicial-----

Según los lineamientos que rigen los gobiernos locales, los instrumentos básicos para llevar a cabo la planificación territorial incluye al menos cuatro tipos de planes, entre los que se puede encontrar a corto plazo el Plan Anual Operativo (PAO) conocido también como Pla Operativo Anual (POA) , en el mediano plazo se logró identificar alguna duplicidad de instrumentos, principalmente en razón al nombre que se utilizaba, este es el caso de del Plan Estratégico Municipal (PEM) también conocido como Plan de Desarrollo Municipal (PDM), también el Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo (PVQCD) conocido también como Plan Quinquenal de Gestión. En lo relativo al largo plazo encontré un plan denominado Pla de Desarrollo Municipal a Largo Plazo, llama la atención que este plan fue proyectado a para ejecutarse en un periodo de 20 años y también se le conoce como Plan de Desarrollo Humano Cantonal/Local. -----

Está pendiente la elaboración de la propuesta del Plan de Ordenamiento Territorial (POT), que también se le conoce como Plan Regulador de Ordenamiento Territorial. -----

De lo anterior se desprendió la impostergable realización de ajustes a la planificación del mediano plazo, que permita a los colaboradores contar con la información necesaria para elaborar las rutas de trabajo de corto plazo (PAO) y así evitar que aunque con buenas intenciones fuese inevitable improvisar para cumplir con los plazos y textos de los instrumentos al corto plazo para justificar el presupuesto ordinario con miras al año siguiente. -----

En la elaboración del plan anual de trabajo (PAO), se requiere de la participación de los departamentos con el objetivo de establecer las prioridades que serán incluidas en el presupuesto de cada año, aquí cobra especial relevancia mencionar un esfuerzo de los equipos de cada departamento por incluir en la metas, lo que consideraron prioritario, de forma paralela luego de



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

realizar un proceso de consulta y escucha, identifiqué el desconocimiento del Plan de Desarrollo Municipal (conocido como Plan Estratégico Municipal) situación que aunque no quita mérito a las buenas intenciones de las jefaturas, sí es un factor indispensable a considerar, porque se genera el riesgo de alejarse de los objetivos planteados ante las autoridades superiores y sin dejar de lado el peligro de improvisación sin rumbo definido. -----

Logré constatar que es una necesidad urgente reorientar el plan de trabajo que se tiene para los tres años venideros, procurando establecer un norte claro que permita a todos los que aportan su trabajo a este proyecto, realizar acciones concretas, articuladas y con un propósito. -----

Datos representativos-----

En el siguiente cuadro se representan los diferentes nombres con los que se conoce a los instrumentos de planificación, en comparación con los planes existentes en la municipalidad de nuestro cantón. -----

	Municipalidad de Guácimo	Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local
Corto Plazo (1 año)	Plan Anual Operativo (PAO)	Plan Operativo Anual (POA)
Mediano Plazo (entre 3 y 5 años)	Plan Estratégico Municipal (PEM) 2021-2026	Plan de Desarrollo Municipal (PDM)
	Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo (PVQCD)	Plan Quinquenal de Gestión Vial
	Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PMGIRS). Se encuentra en proceso de actualización.	
Largo Plazo (10 años o más)	Plan de Desarrollo Municipal de Largo Plazo para el Desarrollo Sostenible (PLP) Periodo 2020-2040	Plan de Desarrollo Local de Largo Plazo
		En otras Instituciones conocido como el Plan de Desarrollo Humano Cantonal/ Local.
	Actualmente, están iniciando con el proceso para concretar la documentación necesaria y futura aprobación.	Plan de Ordenamiento Territorial (POT) o Plan Regulador de Ordenamiento Territorial.

Nota: elaboración a partir de los Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local, planes institucionales y otras instituciones.

Acciones realizadas a partir de las oportunidades de mejora identificadas

Se actualizó el plan de desarrollo municipal (PDM), en el que se logró alinear para cada objetivo los indicadores, metas y acciones concretas, así mismo articular el plan de gobierno con los objetivos estratégicos cumpliendo así con el mandato normativo del artículo 17 inciso “f” del Código Municipal, el mismo se presentó ante el Concejo Municipal para el debido conocimiento.



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

Con el objetivo de generar claridad acerca de los instrumentos de planificación que deben ser atendidos, guie la revisión de documentos oficiales, para confirmar los nombres y lineamientos técnicos que se requieren de acuerdo con la normativa que regula a los gobiernos locales, del trabajo anterior definí la forma oficial como en adelante se conocerá a los diferentes planes, según los lineamientos que rigen a los gobiernos locales: -----

Temporalidad del plan	Nombre oficial del plan
Corto Plazo (1 año)	Plan Anual Operativo (PAO)
Mediano Plazo (entre 3 y 5 años)	Plan de Desarrollo Municipal (PDM)
	Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo (PVQCD)
	Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos(PMGIRS). Se encuentra en proceso de actualización.
Largo Plazo (10 añoso más)	Plan de Desarrollo Local de Largo Plazo
	Plan de Ordenamiento Territorial(POT) o Plan Regulador de Ordenamiento Territorial. Actualmente, están iniciando con el proceso para concretar la documentación necesaria y futura aprobación.

Nota: elaboración a partir de los Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local, planes institucionales y otras instituciones. -----

Contar con el nombre correcto de los instrumentos de planificación representa el inicio de un trabajo ordenado y enfocado en lograr las metas propuestas y al mismo tiempo facilita a los colaboradores el trabajo estratégico para los futuros procesos, resolviendo el confuso enfoque de no saber cuál es la ruta por seguir. -----

Ruta de abordaje para la atención de mejoras-----

Está en ruta el Plan Regulador Costero que permitirá a los pobladores de la zona de Jalova, tener seguridad jurídica en relación con la zona pública y la zona de restricción, así como las posibilidades de concesión de acuerdo con el


ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

mapa de usos, sin dejar de lado que esto permitirá un mayor desarrollo del cantón facilitando el disfrute y crecimiento ordenado de la producción de empleo y prosperidad. -----

Desde la gerencia se implementará una macro planificación que incluya no solamente los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal y los respectivos instrumentos de corto plazo, sino también los indicadores utilizados por las diferentes dependencias que observan el trabajo de los gobiernos locales, como lo son la Contraloría General de la República (Índice de Gestión Municipal) y La Defensoría de los Habitantes (Índice de Transparencia), así como el Índice de Competitividad Nacional (Concejo de Competitividad Nacional). -----

La estrategia anterior permitirá implementar el principio de economía de fuerza, de tal manera que a los diferentes colaboradores de los departamentos y procesos se asignarán las metas, tareas y plazos de cumplimiento para lograr tener un control de avance, ahora sí a partir de los objetivos de la organización que representamos, todo lo anterior a partir de tecnología moderna, con la gran ventaja que es parte de los recursos ya existentes en la municipalidad, que se traduce en utilizar la capacidad instalada sin aumento de gasto de operación.

Realidad y acciones específicas por departamento-----
Departamento de SIOP-----

Por razones que desconozco de la administración anterior y según los registros institucionales, presupuesto extraordinario (hoy improbado) por parte de la Contraloría General de la República y del cual depende la ejecución de varios proyectos, fue presentado ante la Contraloría General de la República, días antes del primero de mayo y según informe solicitado al departamento financiero, el día de la presentación solamente contaron con media hora para ser revisado por la jefatura del departamento, esto antes de ser presentado al concejo, por cuanto según las instrucciones que recibieron, debía quedar aprobado ese mismo día por el Concejo Municipal, considero importante mencionar que ese tipo de gestiones, por la complejidad que conlleva requiere de semanas y procesos de validación interna para ser remitido a la aprobación del concejo y no cuento con la información para explicar por qué fue aprobado sin el proceso de validación, días antes del cambio de gobierno. -----

Escenario inicial-----

Este departamento está integrando por 38 colaboradores, de los cuales 24 están en propiedad y 6 en condición interina, 1 de gestión y apoyo



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

(contratados por empresa externa) y 4 personas contratada para servicios especiales. Entre otras funciones tiene a su cargo la gestión de reparación y mantenimiento de los equipos, así como la respectiva entrega en los momentos iniciales de la jornada para que se pueda llevar el control de entrega de la maquinaria. El presupuesto asignado a este departamento representa al menos del 50% de presupuesto de la municipalidad.

A pesar de que existen suficiente maquinaria, los equipos reciben un mantenimiento paliativo sin que se logre contar con un riesgo manejable que permita avanzar en la planificación con la que se cuenta. Se identificaron necesidades de mejora para determinar la elección del taller designado a realizar la reparación, así como el procedimiento de aprobación y visto bueno. -----

Se adquirió un equipo nuevo, sin embargo, por la marca los repuestos tardan más de un mes en llegar (repuestos no se encuentran en el país), esto hace que las cuadrillas se atrasen. Realidad que implica un avance lento en los diferentes proyectos relacionado con la maquinaria en reparación y desde allí las dificultades de realización. -----

Hace falta un mecánico y se requiere del apoyo del Concejo Municipal para la aprobación de la plaza que suple esta necesidad y con esto poder realizar reparaciones rápidas en el momento que se necesite, así como suplir repuestos por demanda, que permita agilizar las reparaciones menores. -----

El procedimiento para la selección de talleres se realizaba alternando la entrega de los equipos entre tres talleres previamente establecidos, las condiciones de infraestructura de algunos de estos proveedores, representaba un riesgo con relación al resguardo de la maquinaria en reparación, principalmente por las condiciones en las que permanecía para la valoración o reparación de la maquinaria. -----

Entre las oportunidades mejora que se encontraron se identificó la importancia de elaborar un expediente de precalificación de los talleres, permitiendo con esto valorar rubros como instalaciones, tiempo de respuesta, cumplimiento de requisitos legales y garantía de cumplimiento, además se identificó la importancia de hacer una valoración de equipo técnico previo a la selección del taller, esto combinado con la experiencia en maquinaria pesada, con la que cuenta el señor vicealcalde Siviany y el asesor de la alcaldía don Félix, de forma que se cuente con un criterio



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

ampliado para la decisión, así como la necesidad de promover la participación de más talleres de la zona procurando que exista mayor criterio de selección, incorporar la figura del mecánico de planta con el fin de agilizar los trabajos de infraestructura vial, resolviendo de forma rápida los ajustes menores que se puedan presentar y finalmente identifiqué la impostergable valoración de la antigüedad con la que cuentan muchos de los equipos, para con esto determinar la viabilidad de mantenerlos o sacarlos de operación ante los gastos que generan las reiteradas reparaciones. -----

En el trámite de horas extra de este departamento según reporte de los mismos colaboradores, representaba al menos 40 horas semanales divididas entre tres profesionales, trámite que estaba vinculado a la presentación de formulario de horas extra. -----

Situación que se presentaba al menos en dos ocasiones por mes, generando con esto una carga laboral importante del personal técnico, sin dejar de lado la cantidad de colaboradores de otros departamentos que participaban en la aprobación preliminar y naturalmente requería de ajustes para alinear el escenario según los objetivos estratégicos que planteé previamente para mi gestión. -----

De la misma forma, logré corroborar que el reporte para el pago de horas extra generaba un compendio de hasta 130 folios, firmados físicamente, por diferentes colaboradores en los que se encontraban personal técnico, administrativo y operativo, así como las jefaturas de al menos tres departamentos, sin que hubiese forma de controlar el impacto de las horas extras, a partir de los objetivos planteados y con unidades medibles de productos esperados, por cuanto la descripción de las labores realizadas en diferentes párrafos dificultaba el seguimiento de los resultados esperados. -----

Encontré en trámite un proyecto de "construcción del parque" por un monto de 1 435 840 163 (mil cuatrocientos millones, ochocientos cuarenta mil, ciento sesenta y tres), de los cuales la municipalidad debe aportar 517 936 159 (quinientos diecisiete millones novecientos treinta y seis mil ciento cincuenta y nueve), originalmente programado para el año 2022, que por motivos de mejora en la definición de funciones de este departamento fue necesario preliquidarlo (postergar el uso de los recursos para el próximo año), en vista de la imposibilidad operativa de ser ejecutado



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

en el presente periodo. El costo por concepto de reajuste asciende a un monto de 71 millones de colones. -----

Datos representativos-----

Del total de la flotilla de vehículos un 43% tiene una antigüedad de más de 17 años. En el caso de reparación de uno de los equipos (excavadora SM4054) que estuvo desde el mes de noviembre del 2023, almacenado en el taller, el valor fiscal ascendía a poco más de 20 millones de colones y la reparación total propuesta por el taller seleccionado duplicaba el monto de reparación y el costo ascendía a costo por poco menos de 40 millones de colones (un 200% del valor fiscal), a la llegada de la nueva administración la oferta bajó a un monto de 13 355 000 (por armar y realizar una reparación básica para que funcione la máquina), posteriormente como resultado de la negociación del equipo representante de la municipalidad el monto bajó a 3 795 000 (desarme y diagnóstico) y finalmente se acordó se logró llegar a un acuerdo satisfactorio con la persona representante del talle, por un monto de 2. 800 000.

Acciones realizadas a partir de las oportunidades de mejora identificadas

En lo relacionado a la solicitud de horas extra, se inició el desarrollo de un proceso de automatización (por medio de tecnología) en el que los colaboradores de este departamento, pueden realizar la solicitud preliminar de horas extra por medios electrónicos, así como la aprobación de parte de las diferentes jefaturas de departamento. Posteriormente el colaborador operativo realiza el llenado de su reporte de avance, para que la jefatura finalmente pueda dar el aval de pago ante la administración. Generando con esto una disminución del menos un 70% del tiempo dedicado anteriormente para realizar este trámite. -----

En lo vinculado al consumo de combustible, con el objetivo de realizar un mejor aprovechamiento de los recursos, se estableció una única persona a cargo del llenado y control de gasto de combustible, logrando con esto centralizar el mecanismo de control y al mismo tiempo contar con información a la mano que permita determinar factores asociados al consumo de combustible y así poder realizar ajustes cuando los resultados así lo ameriten. -----

Como resultado de un trabajo de equipo se logró realizar una negociación con el representante legal de uno de los talleres, por un monto de 2,8 millones de colones se logró acordar con el proveedor para cubrir el



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

servicio de desarme. A continuación, se muestran los valores representativos del monto propuesto para reparación, comparado con el valor fiscal y el monto final acordado por concepto de desarme.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de departamento SIOP

Como logra observarse en el gráfico anterior, el costo de la reparación de los equipos ascendía a poco menos del doble del costo del valor fiscal del equipo, sin embargo, como resultado de la negociación del equipo de trabajo, se logró acordar con el proveedor, únicamente el monto correspondiente a 2.8 millones de colones por costo de desarme sin reparación del equipo. Esto luego de recibir al menos dos ofertas del servicio seleccionado, uno por al menos 13 millones, luego otra por poco menos de 4 millones, sin que en ninguna se garantizara la reparación total del equipo. -----

Ruta de abordaje para la atención de mejoras-----

La implementación de un procedimiento moderno para los casos de reparación indeterminada, que permita preseleccionar al taller que será asignado para realizar la reparación de los equipos, en el que se incluya una valoración técnica de la necesidad de reparación o pago de desarme diagnóstico y arme, así mismo un mecanismo de supervisión constante que permita por medio de la figura del “mecánico municipal” verificar el avance en la reparación de los equipos.

Valorar la viabilidad de contratación de servicios de asesoría especializada, para determinar la necesidad y estimación de costos de reparación, en los casos que se considere la existencia de una reparación que por su complejidad, califica como indeterminada. -----

Se incluirá un control digital (haciendo uso de la tecnología ya disponible) para determinar los niveles de consumo de combustible de maquinaria, que permita proyectar gastos e identificar cuando es necesario realizar la revisión de



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

los resultados esperados al identificar a partir de los datos, consumos inusuales o bajos. Esto a partir de tecnología de alto funcionamiento como lo es el Power Bi, software de Microsoft. -----

Y para mejorar la oferta de servicios de mecánica (talleres), se abrirá un espacio de orientación técnica, de forma que los representantes de los talleres del cantón que no ofrecen sus servicios en SICOP (Sistema Integrado de Compras Públicas), puedan recibir el acompañamiento de la municipalidad y así ser parte del registro de oferentes, para reparaciones, garantizando con esto una mayor participación y al mismo tiempo un mejor criterio de selección.

Con relación al proyecto de “Nuevo parque de Guácimo”, solicitaré el repaso y seguimiento de avance en el proyecto, de forma que, en el año 2025, finalmente logre iniciarse con las obras y así aprovechar el recurso brindado JAPDEVA.

Departamento de Servicios Ambientales-----

Escenario inicial-----

Este departamento también está a cargo de un proceso vital para el impacto y servicio a nuestro cantón, actualmente se cuenta con 4 unidades recolectoras, dos de ellas en reparación, una con capacidad de poco más de 7 toneladas y otra con al menos 10 toneladas de capacidad. La primera de estas tiene 26 años de antigüedad, un valor fiscal de poco más de 9 millones y en los últimos 4 años se ha invertido un total de al menos 32 millones de colones en reparaciones, de la misma manera la unidad SM4760 es modelo 2000, tiene un valor fiscal de poco menos de 8 millones y en los últimos años se ha invertido un total de 43 millones por concepto de reparaciones. De las cuatro unidades dos están nuevas. Situación que como logra observarse representa un alto costo de operación por motivos del mantenimiento que requieren los camiones. -----

En relación con el personal para la recolección de desechos, se cuenta con tres cuadrillas, cada una de 3 colaboradores recolectores y 1 chofer por cada unidad. Es un personal con mucha experiencia y también luego de revisar la cantidad de horas que laboran logré identificar que, ante la falta de más colaboradores, deben laborar tiempo extraordinario casi de forma permanente, poniendo en riesgo su salud por el exceso de trabajo. -----

Adicional a lo anterior, luego de la revisión realizada con la jefatura del departamento y a partir del informe, se identificó lo inviable de realizar un doble turno de recolección con el mismo personal, porque la cuadrilla debe esperar a que llegue el camión del relleno sanitario, para iniciar el recorrido de la segunda jornada,



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

además, el relleno sanitario recibe a los camiones a más tardar a las 5 de la tarde, esto implica que poco antes de las 4:00 p.m. el camión debe irse con lo que tenga recolectado (en ocasiones no está completamente lleno y debe irse para poder dejar los desechos). -----

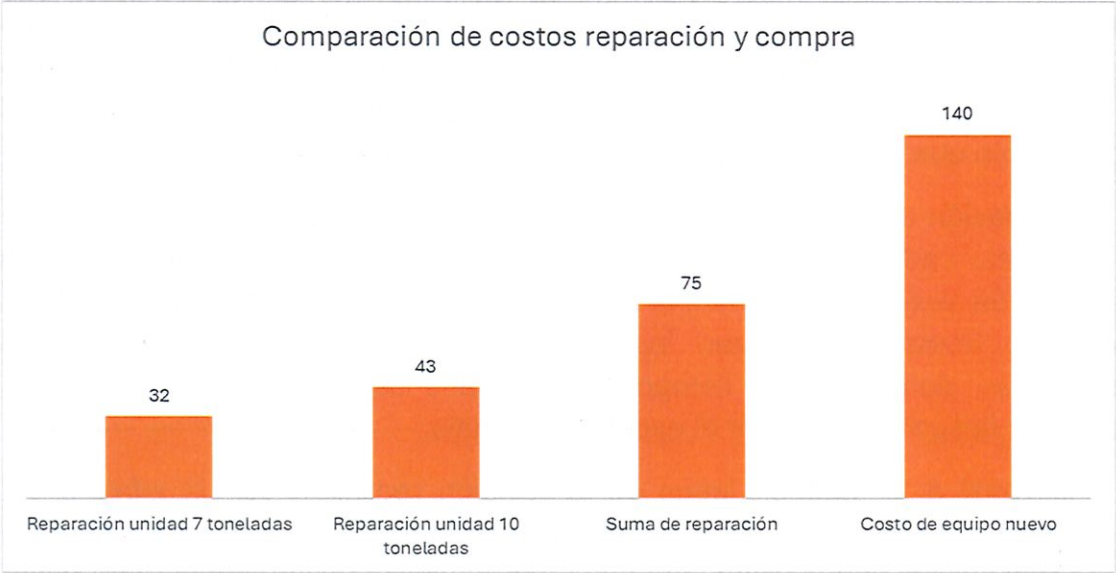
En otro orden de ideas, solamente se cuenta con tres choferes y cuando uno de ellos se ausenta no se puede operar, situación que trasciende en la necesidad de disminuir las unidades que pueden estar recolectando y con eso genera la imposibilidad de llevar a cabo el recorrido normal de recolección. -----

Existe solamente una persona fija, para atender las áreas de parques con la que se cuenta, además, existe una empresa contratada por demanda, para dar mantenimiento a algunos parques, situación suficiente para determinar que no se cuenta con el recurso humano necesario para atender la totalidad de áreas públicas, destinadas a parques y zonas de recreación. -----

En otro orden de ideas, identifiqué una imposibilidad operativa y financiera, para atender a la totalidad de comunidades en lo relativo a la recolección de desechos. -----

Datos representativos-----

En el siguiente gráfico se presenta la comparación del gasto en que se ha incurrido en los últimos cuatro años, en las dos unidades más antiguas que según lo arriba descrito ha sido sujeto de mucha inversión. -----



Fuente: Elaboración propia a partir de datos institucionales



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

Tal y como se observa, al sumar los costos (representados en millones) de reparación de los dos camiones más antiguos del departamento de Servicios Ambientales, el gasto representa poco más del 50% del costo de un camión nuevo que en caso de adquirirlo se garantiza contar con un equipo en óptimas condiciones y mayor capacidad, sin dejar de lado el control sobre el riesgo e incertidumbre que se genera al operar con camiones de tanta antigüedad. -----

Por otro lado, y para nada menos importante, debo referirme al estado en que se encuentra el centro de acopio (centro de clasificación de material de reciclaje), así como el equipo con el que se realiza la compactación del material recolectado. Actualmente existe un convenio con la cooperativa (Coopeguacimeñas), en el que la municipalidad facilita las instalaciones, el equipo (compactadora) y el camión recolector junto con un chofer. De parte de la cooperativa, formada por un grupo de damas luchadoras, deben aportar el colaborador para la recolección en las diferentes comunidades y procesar el material recolectado. -----

Luego de recibido el informe de la jefatura del departamento de Servicios Ambientales, me enteré de las limitadas condiciones en las que se encuentran las instalaciones en las que opera el centro de acopio, mismas que tienen un escenario desfavorable, principalmente porque según informe presentado por las mismas señoras de la cooperativa, por las condiciones de inseguridad de la infraestructura, casi que a diario el hampa realiza daños, esto ha provocado que ya no se cuente con instalación eléctrica por el robo del cable, las compactadoras fueron dañadas y se sustrajo el motor, esto ha provocado que las emprendedoras de la cooperativa no puedan operar como habitualmente lo hacían y naturalmente se afecta la capacidad de respuesta y la posibilidad de pagar el colaborador del camión recolector. Actualmente las instalaciones se encuentran sin servicio eléctrico.

Las dificultades operativas antes descritas han provocado un cese temporal en la recolección de material de reciclaje, al punto que muchos de los contribuyentes han decidido descartar el material reciclado y entregarlo como desecho sólido ordinario al camión. Afectando con esto un importante trabajo que desde hace algún tiempo se viene construyendo. La falta de recolección de material reciclable impacta los costos de la recolección de desechos, así por ejemplo, en 15 días de ausencia de recolección, las toneladas de basura han aumentado en costos que representan poco menos de un millón de colones en el pago por peso que se hace al relleno sanitario, sin dejar de lado que esto aumenta la cantidad de bolsas de desechos que deben recolectar por parte de los compañeros que realizan esa labor y por supuesto el impacto al ambiente. -----



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

Acciones realizadas a partir de las oportunidades de mejora identificadas

Se solicitó a la jefatura del departamento de Servicios Ambientales, un análisis de los costos e histórico de gastos, generados por parte de las dos unidades de recolección más antiguas, con el fin de tomar la decisión informada acerca de la viabilidad de reparación de los equipos de recolección de desechos.

A partir del análisis de datos se decidió no reparar la unidad más antigua, tomando en cuenta que su capacidad es menor (poco más de 7 toneladas) en relación con las otras unidades y los costos de mantenimiento superan por mucho su valor fiscal, considerando que la frecuencia de reparación es alta, según los registros institucionales. Todo esto con el objetivo de ampliar el alcance del servicio de recolección de desechos y así satisfacer la necesidad de muchas comunidades en las que actualmente no ha sido posible brindar el servicio recolector ante las limitaciones operativas. -----

Instruí un análisis a la problemática actual del centro de acopio y el funcionamiento del camión recolector de reciclaje, con el objetivo de reactivar de inmediato la recolección del material reciclado, de manera temporal por medio una colaboración de una empresa del cantón dedicada a la clasificación de residuos revalorizables y en atención al artículo 8 de la Ley para la Gestión Integral de Residuos, (Ley 8839), esto mientras se define las viabilidad de reparación de los equipos (compactadora) , instalación de sistema eléctrico (instalaciones del centro de acopio) y posibilidad operativa de la actual organización con la que se tiene el convenio. -----

Se coordinó con las señoras de la cooperativa “Coopeguacimeñas” la posibilidad de seguir operando al menos hasta el mediodía con el material ya recolectado en el centro de acopio, tomando en cuenta las condiciones actuales de la infraestructura, como se indicó, mientras se buscan alternativas de acondicionamiento de las instalaciones y el equipo dañado. -----

Ruta de abordaje para la atención de mejoras-----

Para atender la demanda de recolección de desechos, solicitaré valoración de expertos con el fin de determinar si es financieramente viable la opción de contratar con un servicio de terceros (una empresa que se encargue de recolectar aportando el camión, chofer y colaboradores), así como verificar si esto podría solventar la demanda de recolección y de esta forma mejorar el servicio que se brinda, habilitando de forma permanente tres unidades recolectoras en una misma jornada ordinaria. -----



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

Además, solicitaré se realice un estudio de mercado, para ver si es posible efectuar la compra de una unidad recolectora siempre que las finanzas actuales permitan el ajuste y de ser posible la compra impulsaré el remate de las dos unidades más antiguas que como mencioné en los párrafos que anteceden, generan un gasto importante por concepto de reparación. -----

Impulsaré la contratación de al menos dos cuadrillas de tres personas cada una, en la modalidad "jornales", mecanismo que permite contratar por días específicos a personas colaboradoras, así, aparte de generar empleo, permitiría satisfacer la demanda de servicio cuando por situaciones de incapacidad, vacaciones o imprevistos, alguno de los colaboradores fijos, no pueda realizar la labor o bien, en los casos que se requiera realizar una media jornada a partir de las 11:00 a.m. hasta las 3, y así mejorar aprovechamiento del recurso humano, evitando el desgaste del equipo de planta con la solicitud constante de tiempo extraordinario.

En complemento con lo anterior una vez contratado el personal requerido con el recurso existente, ordenaré de inmediato cese el trabajo extraordinario de parte de los colaboradores fijos, mismo que ha venido trabajándose de forma permanente, esto por el desgaste a la salud de los colaboradores que eso genera y procurando garantizar condiciones dignas a nuestros compañeros que laboran en jornada insalubre. -----

Lo relativo al centro de acopio y la recolección de residuos revalorizables (reciclaje), impulsaré el análisis técnico y financiero, que permita proyectar la viabilidad o no renovar o terminar el convenio actual con la cooperativa, siempre procurando que se garantice la recolección periódica, con una alternativa en la que, además, se pueda facilitar opciones laborales a las tres personas que actualmente trabajan en este proceso. -----

Departamento financiero-----

Escenario inicial-----

El departamento financiero al igual que el resto de los departamentos tiene una función importante en la dinámica de la Municipalidad de Guácimo, con especial participación en la presentación de los presupuestos tanto ordinarios como extraordinarios, movimientos de caja chica, proveeduría institucional, tesorería y contabilidad. Al llegar a la municipalidad me encontré con un equipo dispuesto a seguir colaborando, desde un inicio percibí un deseo de hacer las cosas bien.

Como parte de la valoración inicial que he realizado, identifico un área de proceso con un volumen muy alto de trabajo, situación que se traduce en que los



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

colaboradores deban ir más allá de la jornada ordinaria para poder solventar las obligaciones de trámite normal. -----

Ante el citado panorama, muchos de los procesos han requerido ser entregados en el último momento, sin que exista el mínimo de razón relacionada con el rendimiento del personal, sino más bien como una hazaña de compromiso para sacar la tarea de parte de las colaboradoras. Actualmente en el área de presupuesto se encuentran capitalizando la experiencia aprendida, vinculada a la elaboración de una documentación denominada "plurianuales", requisito solicitado por la Contraloría General de la República en el que se pretende respaldar con valoraciones técnicas el gasto que se proyecta y por ser un componente tan técnico ha sido necesario abrir los espacios de acompañamiento externo para disminuir el riesgo de improbación futura. -----

Ante esta transición técnica he logrado constatar que ha existido una actitud profesional y comprometida del personal de este departamento, principalmente enfocado en superar las oportunidades de mejora con relación al trámite de presupuesto. Situación que solamente puede tener una ruta y es la que precisamente pretende mejorar cada día y en cada ocasión la forma como se hacen las cosas, tema que no puedo dejar de abordar por respeto al trabajo que han realizado las compañeras en beneficio de la organización y naturalmente para garantizar la prestación del servicio. -----

En la forma de trabajo que he logrado revisar, este departamento también representa un pilar en la seguridad financiera de operación de los diversos trámites que realiza esta municipalidad, allí es donde se generan las alertas para detener o reorientar alguna gestión que pueda estar apartada del procedimiento y con esto lograr lo que yo llamo "cuidar al equipo" y por ende a nuestra organización.

El departamento está a cargo de llevar la tesorería, contabilidad, presupuesto y proveeduría, en los tres primeros subprocesos, se cuenta con una o dos personas, situación que genera la dificultad de sustitución por tratarse de una temática tan técnica que definitivamente no puede quedar descubierta y tampoco es fácil sustituir por el proceso de inducción que conlleva. Esta realidad ha generado un estado de "indispensable" para quienes se destacan en las citadas labores, sin dejar de lado el riesgo y la presión que esto produce en las personas colaboradoras, porque este proceso administrativo influye de forma directa en todos los departamentos. -----



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

Datos representativos-----

El personal con el que cuenta este departamento es de 10 personas, una persona en el área de tesorería, tres colaboradoras en contabilidad, dos personas en el subproceso de presupuesto, tres personas a cargo de la proveeduría y la jefatura del departamento. Según el histórico de trámite en el último año se han presentado dificultades en la aprobación de presupuesto ordinario 2024 (por poco más de 3.715 millones de colones) y extraordinario (al menos 5 975 millones de colones), dato que corresponde a dos presupuestos improbados en el último año, al día de hoy, precisamente por la improbación de presupuesto extraordinario presentado el días antes del cambio de administración, existe un total de poco más de 970 millones ligados a proyectos, que no ha sido posible ejecutar, razón por la cual estamos a la espera de la aprobación, luego de haber realizado un trabajo de validación de tres etapas, con ayuda de personeros de la Contraloría General de la República. -----

Tal y como lo expliqué líneas atrás, al momento en el que estoy elaborando este informe, se está a la espera de aprobación del “presupuesto extraordinario”, gestión que implica la posibilidad de ejecutar varios proyectos heredados, así como el pago de recurso humano necesario y la reparación del edificio, así como el cumplimiento de diversos convenios. -----

Según lo arriba descrito, el escenario que heredé no ha sido fácil, porque aunque existe la intención de avanzar rápido, las dificultades presupuestarias producto de situaciones anteriores han impedido el abordaje rápido de los proyectos, muchos proyectos están detenidos por falta de presupuesto, a pesar de esto, cuento con un equipo de trabajo comprometido con cambiar la forma como se hacen las cosas y así implementar un nuevo estilo de administración, enfocado en los procesos y resultados, valorando el recurso humano existente y sin dejar de lado la toma de decisiones impostergables, cuando el producto final es diferente al planificado. -----

Acciones realizadas a partir de las oportunidades de mejora identificadas

He solicitado un apoyo directo a los procesos que realiza el departamento financiero, de forma que el equipo administrativo de recién ingreso, facilite las alternativas tecnológicas que están disponibles. Esto ha hecho posible la elaboración de productos finales como el trámite actualizado de caja chica, la identificación de gestiones con oportunidades de mejora y la solicitud de explicaciones de parte de la persona jefatura en los casos identificados,



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

incorporando al trámite el visto bueno de gerencia como factor de respaldo para el equipo ante situaciones excepcionales. -----

Ha sido necesario impulsar gestiones administrativas, de acuerdo con las situaciones identificadas, así como la valoración del recurso humano existente y la incorporación de nuevas personas colaboradoras en el proceso de presupuesto, siempre con el objetivo de garantizar la mejora en el proceso y al mismo tiempo disminuir el riesgo de improbaciones futuras. -----

Gestioné el apoyo técnico al equipo, por medio de asesoría externa generada por la federación de municipalidades (FEMUCARIBE) de la cual somos parte y también el acompañamiento de la Contraloría General de la República para disminuir al mínimo el riesgo de improbación del presupuesto extraordinario.

Ruta de abordaje para la atención de mejoras-----

Implementación de un procedimiento moderno en el que se detallen las funciones actores y plazos para la presentación del presupuesto, procurando garantizar que su realización no dependa de una persona, sino de la guía escrita del proceso, haciendo con esto posible la garantía de instaurar una forma de hacer que el proceso avance sin depender del conocimiento de una persona y al mismo tiempo aprovechar la experiencia del personal experto. -----

Dotar de más personal al departamento de presupuesto, logrando con esto, tener personal de planta que conozca los diferentes roles, que eventualmente deben suplirse por motivo de incapacidad o ausencia inesperada del titular del subproceso, desapareciendo con esto el riesgo operación y manejo de datos. -----

Mejorar la tecnología de los equipos de cómputo que se utiliza actualmente en el departamento, o al menos mejorar el procesamiento de datos por medio de ajustes estructurales de las máquinas y con esto mejorar la capacidad de respuesta en momento críticos del año, para que no se genere la pérdida del tiempo de las colaboradoras y evitando al mismo tiempo la sobrecarga laboral por motivos previsibles como lo es el de garantizar la eficiencia con equipos informáticos de alto desempeño. -----

Departamento de Talento Humano-----

Escenario inicial-----

Es un departamento de dos colaboradores, igual que los otros departamentos, con suficiente disposición para impulsar los cambios que se necesitan. El principal hallazgo es que, al no existir un orden institucional



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

representado en un organigrama, esto se combina con que han existido iniciativas fallidas en su conformación, situación que genera una realidad que consiste en un equipo de trabajo con varias personas a cargo de unidades unipersonales (una persona) que están adscritas directamente a la figura de la alcaldía, ante la falta de una estructura organizacional que dicte la jefatura del departamento a su cargo.

Lo descrito en el párrafo que antecede, se combina con la ausencia de un manual descriptivo de puestos, que pueda servir de guía para solicitar resultados a los diferentes colaboradores o bien que esté ligado al proceso en el que participa cada una de las personas que integran el equipo, limitación que trasciende en la evaluación del desempeño y genera una imposibilidad administrativa para implementar la evaluación por resultados, porque no se sabe qué resultados son los esperados de determinado puesto. -----

Hablar del departamento de Talento Humano, me obliga también a mencionar la realidad de los salarios de la Municipalidad de Guácimo, mismos que están ubicados en el extracto uno (pequeño) que se define de acuerdo al presupuesto de las municipalidades, a pesar de que es un elemento influyente en los colaboradores, también se convierte un factor protector, porque la planilla gana de acuerdo al ingreso de la municipalidad y en este momento crítico de las finanzas municipales, hacer un cambio representa un riesgo de cumplimiento y de las finanzas futuras. Sin embargo, representa un reto para el equipo, porque se puede tomar el control, mejorando el servicio y con esto los ingresos que permitan un cambio de categoría la Municipalidad de Guácimo, como resultado de un trabajo comprometido y con un norte claro para los colaboradores. -----

Datos representativos-----

La siguiente figura representa los momentos de impulso con relación a la elaboración de un organigrama institucional.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos institucionales.


ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

Como logra observarse, para el año 2017 (hace 7 años) se tomó un acuerdo de Concejo Municipal en el que se establecía el organigrama de la municipalidad, luego en el año 2021 con la colaboración de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, aunque impresiona haber sido un trabajo muy técnico, finalmente no fue posible establecer el organigrama, hasta el día de hoy se encuentra esta deuda técnica pendiente de solventar y repercute en que no se tiene claridad formal de cuál es la estructura básica de organización, esto se traduce en que contamos con una municipalidad con 111 colaboradores, 15 departamentos, pero con muchos años de no tener claridad de la estructura a la que pertenecen, porque no existe un acuerdo del Concejo Municipal que formalice la realidad, situación que genera incertidumbre en los colaboradores. Aunque es una situación difícil que se debe superar, no puedo dejar de mencionar que tengo el personal para hacerlo posible y también un Concejo Municipal objetivo y maduro, que permitirá hacer que esta tarea fluya. -----

Acciones realizadas a partir de las oportunidades de mejora identificadas

A pesar de que la experiencia anterior con una organización externa fue poco exitosa, he coordinado para intentar nuevamente recibir el apoyo técnico de conocedores en la materia y de esta forma en el mediano plazo contar finalmente con el organigrama institucional, así como con el correspondiente manual descriptivo de puestos, que permitirá a los colaboradores tener la certeza de quién es su jefatura y cuáles son sus funciones en la organización de acuerdo al proceso en el que participan, haciendo posible con esto y de forma complementaria, realizar una evaluación del desempeño de acuerdo a los resultados esperados.

Ruta de abordaje para la atención de mejoras-----

Establecer un nuevo orden con relación a los departamentos a cargo de los diferentes procesos en el que se puedan abordar de forma más específica las funciones que realizan los compañeros colaboradores y así evitar la combinación de tareas que provoca un mensaje distorsionado acerca de a quién se le deben rendir explicaciones de lo actuado. Provocando al mismo tiempo con este ajuste el cambio en dependencia directa de algunos colaboradores que por su función son unipersonales y ligados a la figura de la alcaldía. -----

Otros departamentos actualmente en análisis de situación actual

En las próximas semanas seguiré analizando los procesos de los restantes departamentos, con el objetivo de identificar oportunidades de ajuste que puedan ser de beneficio para el servicio que se brinda y la organización que



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

represento, así como la identificación de las buenas prácticas que se estén implementando que requieran el apoyo de esta servidora para fortalecerla.

La articulación de los diferentes procesos que se desarrollan en cada uno de los departamentos es la pieza clave para garantizar un eficiente uso de los recursos, que solamente será posible si se logra la coordinación entre los restantes procesos y productos esperados, que me permitan gestionar a partir de resultados obtenidos de una planificación enfocada en el éxito para este cantón. -----

Así mismo, estaré solicitando el análisis de los procesos que realizan los diferentes departamentos, en especial de el de servicios ciudadanos, con el objetivo de identificar posibilidades de disminución de requisitos formales, siempre que no exista impedimento legal, así como valorar las alternativas internas para la disminución de carga laboral en subprocesos críticos relacionados con la prestación del servicio. De la misma forma, en el departamento de Servicios Técnicos, solicitaré el acompañamiento administrativo para continuar sistematizando procesos que actualmente ya iniciaron su automatización. -----

Además, tengo especial interés en dar todo el apoyo al equipo de Tecnologías de la Información, para identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora, que permitan a la organización garantizar el adecuado manejo de riesgos relacionado con la información de las personas contribuyentes. Y de esta forma con los restantes departamentos unipersonales, que son de vital importancia para el logro de los objetivos aquí planteados en el presente gobierno local. -----

Acciones concretas recientemente implementadas-----

Fiscalización, control y seguimiento de procesos y proyectos

Una de las variables de mayor incidencia en los hallazgos, consiste en la falta de control de los diferentes procesos, aunque he percibido disposición de las diferentes jefaturas de departamento y sus colaboradores, el hecho de que no exista un control relacionado con las labores esperadas y el resultado obtenido, representaba una importante situación de riesgo que necesariamente debía cambiar y así garantizar el uso efectivo del recurso humano, al mismo tiempo darle condiciones laborales para producir. -----

Esto se cambió, por la implementación de un mecanismo digital (cronograma e informe de labores) que en adelante cada jefatura debe llenar en la primera



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

semana de cada mes y así la administración puede constatar en tiempo real el avance en las labores asignadas a cada colaborador profesional, situación que permite hacer el reconocimiento oportuno de las labores sobresaliente y al mismo tiempo solicitar ajustes cuando los resultados sean diferentes a los esperados.

Reuniones de personal y con jefaturas-----

Aunque el exceso de reuniones no forma parte de los propósitos que tengo en la administración que estoy impulsando, sí se requieren espacios de coordinación para poder articular los objetivos, aquí es donde aparece uno de los cambios inéditos, porque según los registros institucionales, así como la manifestación de los colaboradores, identifiqué que las jefaturas no se reunían y tampoco se llevaban minutas de reunión. En atención a lo anterior, al día de hoy se ha instaurado la reunión de jefaturas como un momento del mes que permite realizar ajustes y tomar decisiones informadas.

Informe de ejecución presupuestaria-----

El Código Municipal establece en su artículo “17”, que el jerarca debe informar al Concejo Municipal la ejecución presupuestaria del primer semestre, según el histórico de trámites este informe nunca había sido presentado y esto cambió con la presentación del informe que hice al concejo y ciudadanía, el pasado 29 de julio (acta 49-2024, acuerdo dos), día en el que por primera vez en muchos años se presentó al concejo y a la comunidad. -----

Activación de concejos de distrito-----

De acuerdo con lo establecido en el Código Municipal, los concejos de distrito tienen la función de vigilar la actividad municipal y colaborar con los distritos del cantón, deben reunirse con frecuencia y deben contar con la participación de la jerarca al menos una vez cada tres meses. A pesar de lo anterior en los últimos años, los concejos de distrito no registran insumos constatables para afirmar que se reunían, está ausente el registro de asistencia de sesiones de trabajo y también la participación jerarca.

Esto cambió y los concejos de distrito, más allá de estar cumpliendo su función, han sido capacitados por la UNED, con el fin de que cuenten con el conocimiento y apoyo necesario para la importante manifestación de necesidades que permita al Concejo Municipal enterarse de los proyectos prioritarios que necesita cada localidad. Hoy me complace decirles que por



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

primera vez los concejos de distrito han recibido capacitación y la participación de la persona alcaldesa en al menos dos concejos de distrito, durante las sesiones de trabajo (como lo ordena el Código Municipal), esto permitirá a las comunidades canalizar las principales necesidades para que sean abordadas como parte de las acciones que como equipo, realiza la Municipalidad de Guácimo en el trabajo conjunto que se viene coordinando con el destacado trabajo del Concejo Municipal. -----

Activación de buseta municipal-----

Uno de los hallazgos que se identificaron al inicio de la gestión, estuvo relacionado con la activación de una buseta que se encontraba en condición de desuso, sin embargo, gracias a la experiencia del señor vicealcalde don Siviany en conjunto con el apoyo del señor Félix asesor de la municipalidad, se logró reparar con un costo de 498 000 colones. Esto permitirá dar apoyo a los grupos organizados que complementan la gestión de proyectos municipales y así impulsar los temas de cultura, deporte y liderazgo, que tanto hace falta en nuestro cantón, sin quitarle valor al rescate de este activo.

Primer plan de acción a partir de recomendaciones de auditoría interna

De acuerdo con el histórico de trámites presentados por la Auditoría interna de esta municipalidad, en los últimos años y desde el 2012, se han presentado a la administración un número importante de recomendaciones para fortalecer los sistemas de control interno, sin embargo, aunque existe iniciativa de los diferentes departamentos, la administración no había generado un plan de acción a partir de los hallazgos de la auditoría. A inicios de este mes de agosto, se elaboró con el equipo de trabajo, el primer plan de acción de los últimos 14 años, vinculado una serie de recomendaciones relaciona con la figura de "conflicto de intereses". Logrando con esto aprovechar el importante insumo que genera la auditoría interna y en los próximos días se remitirá la ruta de acción trazada. -----

En atención al análisis del informe de auditoría, remitido a la administración el pasado mes de marzo, en el que literalmente describe como "significativa" la falta de cumplimiento de las recomendaciones brindadas a la administración anterior (alcaldía), documento en el que además, se manifiesta la preocupación por "*la falta de acciones correctivas para lograr el cumplimiento efectivo de las recomendaciones*", así como la descrita "*falta de interés*" hacia la recomendaciones brindadas por la auditoría interna y relación con el "*debilitamiento del control interno*". El documento arriba



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

descrito, consta de un total de 93 folios y es motivo suficiente, para definir como una prioridad impostergable, la priorización inmediata de las recomendaciones y así continuar con la elaboración de los planes de acciones que sean necesarios. -----

¿Y por qué un gerente municipal? -----

Semanas previas al inicio de mi gestión y luego de recibir diversas capacitaciones y asesorías de expertos, logré compartir con personas homólogas de otros cantones; muchos con suficiente experiencia como para dar consejos, entre esas ideas una de las que más se repetía era la de "... si de verdad quiere hacer una buena gestión, debe contar con la figura de un gerente, porque si no, pasará su administración, sentada en una silla firmando documentos...". Inicié el 01 de mayo y en solamente un mes, logré comprobar que eso era cierto, razón por la cual, gracias al apoyo del Concejo Municipal, logré crear la figura del "gerente municipal" puesto que ha hecho posible, que pueda dedicar más tiempo a realizar gestiones para atraer inversión. -----

Pueblo de Guácimo mi compromiso es el más alto que he tenido en mi historia profesional y para eso necesito poder proyectar a nuestro cantón, esto solo es posible con un recurso humano especializado en administración que permita la implementación de controles, procedimientos, liderazgo y manejo de personal. -----

El "gerente municipal" ha sido un recuro con el que he contado durante un mes y medio al momento de este informe y puedo decirles que, aparte de brindar esos aportes, también hemos logrado implementar la automatización de procesos que permitirá además la disminución de la carga laboral de muchas tareas administrativas ya identificadas, también la mejora en el servicio que pretendemos brindar. El valor que se aporta a la organización es alto, como alto es el compromiso por hacer que las cosas sucedan, la única forma de obtener resultados diferentes consiste en realizar acciones previas también diferentes. -----

Pasos siguientes para alcanzar el éxito-----

He procurado establecer una ruta de trabajo a partir de los hallazgos aquí registrados y esto solamente será posible por medio de una figura a la que llamo "el equipo", sí ese equipo que inicialmente y de forma incondicional se representa en las personas integrantes del Concejo Municipal, quienes hasta la fecha se han



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

comportado como damas y caballeros, dignos de reconocimiento, el color político ha quedado atrás, esto nos ha permitido avanzar en la agenda de prioridades del cantón y estoy segura que seguirá siendo una cultura en progreso para llegar a consolidarse como la nueva forma de ejercer el liderazgo político que tanto necesita Guácimo. -----

Es también parte esta figura que invoco (el equipo) cada uno de los colaboradores de departamentos, liderados por las respectivas jefaturas, en quienes confío mi mayor proyecto, que consiste en **“hacer de este barco un crucero”** tal y como lo expuse el 01 de mayo y es que ese crucero tiene un único destino; el bienestar para todos, que incluye necesariamente a quienes hacen posible que las cosas sucedan. Sí compañeros y compañeras trabajadoras de esta municipalidad, este mensaje es para ustedes, sé que cuento con su apoyo, sé que podemos hacerlo y también estoy segura que los mejores párrafos de la historia de esta organización están por venir. Para iniciar solo necesito seguir contando como hasta la fecha, con una actitud de éxito, porque soñar es fácil y cuando las acciones están alineadas con los sueños, estos se hacen posible como resultado de la acción.

Estimados y estimadas ciudadanas del cantón de Guácimo, también necesito de ustedes, recibo una municipalidad llena de ilusión, además con un escenario inicial que pide un cambio, ese cambio ya llegó, porque lo generamos; ustedes, mi equipo y yo que simplemente seré la acompañante de un grupo de valientes, porque han creído en esta servidora para que a partir del presupuesto que se tiene mejore las condiciones del servicio que se brinda en beneficio de quienes tenemos la dicha de vivir en el cantón de Guácimo. -----

Agradezco de antemano, la colaboración que estoy segura seguiré recibiendo por parte del Concejo Municipal, porque solo de esta forma será posible solventar estas múltiples oportunidades de mejora aquí identificadas, efectivamente, este llamado es para las personas regidoras de quienes necesito seguir contando con apoyo para que se genere la fuerza que se requiere en el impulso a las ideas aquí descritas de indispensable implementación.

Pueblo de Guácimo, les solicito su atención en esta parte final de mi primer informe, porque perdería sentido el análisis aquí realizado, sino se logra llegar a una ruta de trabajo concreta, a continuación, detallaré la ruta a seguir y las ideas fuerza para que en el siguiente informe de gestión, puedan convertirse en el eje de esta gestión, naturalmente también ligado a los pilares del plan de gobierno que propuse.



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

Plan regulador costero-----

De acuerdo con los registros de la Municipalidad de Guácimo, en el año 2021 se adicionó una extensión de al menos 225,06 km², área que incluye la zona costera Jalova. Con el fin de generar progresos, productividad y seguridad jurídica a los pobladores de esta zona, seguiré impulsando la formalización de las zonas y el plan regulador costero, a partir del estudio que está realizando el ICT.

Integración de CCCI (Concejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional)

De acuerdo a los lineamientos del MIDEPLAN, es necesario conformar el CCCI (Concejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional) este permite a las instituciones que se encuentran dentro del cantón, unir esfuerzo para la atención de temas de impacto y según el histórico de trámites, no hay registros relacionados con la activación, a pesar de esto me complace decirles que para el mes de setiembre estaré coordinando con los representantes de las instituciones que operan en el cantón, con el fin de iniciar la coordinación interinstitucional que tanto se requiere.

Red vial cantonal-----

La red vial cantonal, es un factor de especial importancia para el desarrollo de cantón, lo que puedo decirles en este momento es que no cuento con toda la información necesaria para proyectar un resultado específico, sin embargo, puedo asegurarles que junto a mi equipo daré la mejor versión para asegurarle a los habitantes del cantón de Guácimo un avance significativo de acuerdo a las posibilidades presupuestarias presentes y las que logre gestionar como parte de las alianzas estratégicas, las personas que me conocen saben que quedaré lo mejor.

Quebrador municipal-----

Como parte de las oportunidades de progreso identificadas en proyectos para atraer inversión al cantón, se ha generado la posibilidad de aprovechar las concesiones de material con las que actualmente cuenta la municipalidad, esta alternativa consiste en la idea de contar con un quebrador que podría dar abastecimiento a la provincia y en especial a la demanda de material de la máquina de asfalto de la provincia, sin dejar de lado la disminución de costos por motivo de acarreo y compra de material de nuestros proyectos de obra vial.

Edificio del Poder Judicial -----

Aprovechando gestiones previas realizadas por líderes y lideresas del cantón, he dado trámite inmediato a la coordinación de la ruta de trabajo que proponga el Poder Judicial, con el objetivo de fortalecer e impulsar por medio de los diputados de la provincia, un proyecto de ley que permita al cantón de Guácimo,



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

contar con oficinas de atención, en un lugar estratégico de acuerdo a la cantidad de población y extensión de terreno, esto procurando facilitar el acceso a los servicios que brinda el Poder Judicial y a la vez fortaleciendo la seguridad del cantón.

Actualización de tasas-----

De acuerdo con la información oficial emitida por el departamento de Servicios Ciudadanos, desde el año 2021, no se realiza una actualización de tasas (montos de pago), esto implica que para brindar el mismo servicio se debe gastar más, pero el ingreso sigue siendo igual al de hace cuatro años. Razón por la que coordinaré apoyo de expertos para realizar un análisis de los factores que estén influyendo en la recaudación y de esta forma aumentar los ingresos sin que necesariamente se deba generar un aumento significativo de las tasas, haciendo posible un equilibrado ajuste. -----

Servicio de agua para localidades con carencia de este recurso

En conjunto con mi equipo de trabajo, estoy gestionando una estrategia de colaboración en la que se procurará articular alianzas estratégicas para que la Municipalidad de Guácimo en coordinación con Acueductos y Alcantarillados, se dinamice el avance en los proyectos de Selva Nueva e Iroquois. Adicional seguiré proponiendo la búsqueda de alternativas para que se valore la viabilidad técnica y así dotar de este servicio vital en las comunidades que no tienen servicio de agua potable, esto por medio de las asadas según la valoración técnica que resulte y así acelerar la proyección de largo plazo de la planificación actual del AyA.

Simplificación de trámites-----

Tal y como se indicó en apartados anteriores, más de la mitad de los reglamentos de la municipalidad se encuentran con una antigüedad de más de 10 años, de estos al menos 9 tienen más de 20 años de haberse publicado. Al combinar esta realidad con los requisitos que se solicitan en algunos de los trámites, podría generarse un riesgo alto de solicitudes a los contribuyentes. Esto implica una gran oportunidad para mejorar la calidad de servicio a partir de la tecnología con la que actualmente se cuenta, sin costo adicional para la municipalidad. -----

Recurso humano “bodeguero” -----

La entrega y recepción de equipo vinculado a los procesos de obra vial y recolección de desechos, implica un alto volumen de movimiento de los materiales, herramientas y equipos, contar con la figura de un “bodeguero”, permitirá disminuir el riesgo que genera la falta de control y al mismo tiempo garantizar la



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

seguridad a los colaboradores, de que existen medios para confirmar el adecuado uso de los recursos que le sean asignados. -----

Ruta turística-----

Guácimo está lleno de destinos y hasta ahora pocos los conocen, pero he logrado confirmar, que no solo tenemos muchos destinos turísticos, sino que son lugares excepcionales, llenos de naturaleza y un gran potencial de crecimiento. Esto es suficiente para que, desde la municipalidad en conjunto con las autoridades técnicas a nivel nacional, se justifique el impulso de activación de encadenamientos que permitan construir la imagen del cantón no solo como un lugar de paso, sino como un destino para los turistas nacionales y extranjeros, idea que por supuesto está ligada a más desarrollo y oportunidades de crecimiento para los habitantes de nuestro Guácimo. -----

Ciclovía-----

La combinación de seguridad, salud y recreación, son motivo suficiente para incluir el proyecto de ciclovía en la ruta hacia Río Jiménez, proyecto que permitirá a las personas pobladoras de nuestro cantón, tener un espacio adecuado para practicar ciclismo y así aportar a la construcción de una cultura en la que el ejercicio se convierta en un componente normal de nuestra comunidad. Esto, aunque no es algo que pueda suceder en un corto plazo, nada impide que se inicie, porque pensar en este propósito genera la fuerza suficiente para agregarlo a la lista de prioridades. -----

Impuestos por cobrar-----

Según los datos reportados por el departamento de Servicios Ciudadanos a partir del corte realizado al mes de diciembre del año 2023, el total de morosidad de los contribuyentes asciende a un monto de 1 572 120 483 (mil quinientos setenta y dos millones, ciento veinte mil cuatrocientos ochenta y tres) , cifra que equivale al 48% del monto puesto al cobro. Dicho de otra forma, solamente se está recaudando poco menos de la mitad de los impuestos, situación que representa todo un reto para esta administración, porque es necesario primero, hacer un llamado a las personas contribuyentes para que se cubran esos pendientes, y al mismo tiempo se debe gestionar el proceso de cobro, porque de lo contrario se genera un desequilibrio financiero, que afecta directamente el servicio que se pretende brindar a la colectividad. -----



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

Campo ferial -----

De previo a realizar el cierre de este informe quiero comunicar al cantón de Guácimo que con el fin de modernizar la forma en que se promueve el desarrollo, la cultura y la convivencia social, estoy impulsando la habilitación de un campo ferial para nuestro cantón, esto permitirá la realización de fiestas en condiciones seguras y así construir una nueva forma de pasarla en familia, con amigos y vecinos, contando con las condiciones de seguridad que haga posible interactuar con plenitud y con el menor riesgo. -----

Un café con la alcaldesa-----

Esta no es mi primer experiencia como acompañante de un equipo, en este caso, el de la Municipalidad de Guácimo y tampoco mi propósito ha cambiado, desde que inicié labores como administradora en la función pública, mi objetivo siempre ha sido servir a mi pueblo y que mejor oportunidad que ser la alcaldesa, esto es motivo suficiente, para tener la confianza de sentarme frente al pueblo y mirarlos a los ojos mientras les cuento el avance que estamos teniendo, el pueblo siempre necesitó estar informado y precisamente por eso he creado el proyecto “un café con la alcaldesa”, espacio en el que una vez al mes, brindaré información relacionada a los servicios municipales, además, acciones de control interno, valoración de riesgos, el avance en la actualización de reglamentos, además comunicaré los pasos que se van dando en los proyectos, sin dejar de lado la fiscalización constante del cumplimiento del deber de probidad (hacer lo correcto), haciendo con esto posible, informar al cantón, compartir buenas noticias y brindar espacios a las personas líderes comunales que impulsan el desarrollo y bienestar común. -----

Finalmente, han sido cien días de gestión, cien días de cambio positivo, cien días sin descanso, sin horario he trabajado junto a mi equipo, conformado por Siviany y Félix, así como las jefaturas y sus colaboradores, todos con un único propósito...hacer de esta tierra el cantón que todos nos merecemos...

Señoras y señores, el cantón de Guácimo que soñamos juntos, empieza a tomar forma. -----

En uso de la palabra la Alcaldesa Municipal – Licda. Beatriz Mora Valverde, dice: El cantón de Guácimo que soñamos juntos empieza a tomar forma. Muchas gracias. -----

En uso de la palabra el Sr. Minor Figueroa – Vecino del Cantón de Guácimo, dice: Buenas tardes, me siento muy orgulloso de esta acá, no es solo una promesa que hizo la señora alcaldesa si no que vimos los resultados. Anteriormente trabajé con un proyecto con fondos del banco mundial, ahora veo un planteamiento


ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

muy similar, la alcaldía es una empresa privada, estoy muy sorprendido de ver que se va organizando un grupo diferente a lo que estamos acostumbrados. Puedo decir que no vote por usted, anteriormente fue delegado del TSE del cantón de Pococí, Guácimo, Sarapiquí y Siquirres, y como vivo en una comunidad donde se conocía a un señor que trabaja con JAPDEVA y gente de la comunidad me involucre y me llamo la atención a la hora que dijo de guardar las banderas, porque en verdad este cantón tiene que surgir, tenemos el equipo, una de las urgencias de construcción de caminos y maquinaria, hay que hacer porque si se maneja maquinaria debemos de acostumbrarnos a hacer reportes semanales y quincenales, también el kilometraje se trabaja, si alguien manejaba tal equipo, hora de salida, kilómetros, gasto combustible. Felicito a la Alcaldesa, me siento orgulloso de vivir en ese pueblo con líderes que valen la pena. -----

En uso de la palabra la Alcaldesa Municipal – Licda. Beatriz Mora Valverde, dice: En realidad, parte de lo que usted dice es parte de las acciones que estamos implementando que esos son esos controles verdad para tener una mejor utilización de los recursos, eso ya lo estamos haciendo la automatización de procesos nos va a permitir tener de manera tecnológica mejor la información y casi que al instante Entonces es parte del trabajo y Muchísimas gracias por su anotación.

En uso de la palabra el Presidente Municipal –Reg. Francisco Garro Carmona, dice: Mainor llegó a este cantón hace varios años tú hasta en el colegio técnico trabajando, también fue soldado en Estados Unidos. -----

En uso de la palabra el Sr. Everardo Quesada – Vecino de Caño Sirena, dice: Buenas tardes. Cuando inicia una nueva administración se esta a la expectativa de que va a pasar, quiero hace un renacimiento muy pequeñito, pero muy significativo para la Asociación De Desarrollo de la Aurora nosotros por años en esa asociación pero por muchos años, el pequeño presupuesto que nos daba DINADECO lo agarrábamos única y exclusivamente para pagar horas extras de choferes de Municipalidad de operarios y diésel, porque era la única forma que pudiéramos medio arreglar los caminos medio arreglarlos, este año me dicen los compañeros porque no los trabajos vinieron a hacerse por el lado de Línea Vieja la Aurora etcétera, llegó la municipalidad de Guácimo en el nuevo territorio este año arregló los caminos lo mínimo pero quedamos satisfechos bien hechito satisfactoriamente todavía falta, pero no nos pidieron un cinco para diésel, no nos pidieron un cinco para horas extra ni nada por el estilo arreglaron nuestros caminos y ya podemos decir nosotros en la Asociación De Desarrollo que después de muchos años de tener el salón comunal en completo abandono y deteriorado que no lo hemos podido arreglar ya vamos a poder arreglarlo. Entonces ese es el mensaje gracias muchas gracias y vamos muy bien. -----

En uso de la palabra el Sr. Jorge Morera – Vicepresidente de la Cámara de Turismo Guácimo, dice: Buenas tardes. Primeramente, agradecer a usted Doña Beatriz y al honorable Concejo y compañeros de Concejo de distrito que también



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

acompañan, por venir a devolver la confianza a esta comunidad ciertamente por muchos años que toda la vida estaba acá y he tenido mis negocios acá y de hecho mi esposa en algún momento me lo manifestaba, ¿Por qué no hacemos lo que han hecho muchos otros? Por así decirlo pioneros que hubieron en algún momento como los chinos por así decirlo que tal vez ustedes recuerdan la mayoría de ellos se fueron de acá por qué porque hubo una pérdida de confianza en la comunidad, aún no ya lo pensaba para invertir para seguir viviendo acá sé que como si ya lo manifestó que hay mucho por hacer hay muchas opciones de mejora pero con la ayuda de Dios y con el esfuerzo que ustedes están poniendo estoy seguro que lo vamos a lograr y este pueblo va a dejar de ser la comunidad que sale únicamente en notas amarillistas, que somos así la gente donde “Uy cómo hacen ustedes para vivir ahí”, En fin estamos seguros de que aquí tenemos un tesoro como se lo dijeron a usted y ustedes son la muestra de que sí se puede, realmente vamos a lograrlo y cuenten con nosotros que para eso estamos acá Bendito Dios. Felicidades.

En uso de la palabra la Alcaldesa Municipal – Licda. Beatriz Mora Valverde, dice: Muchas gracias, Don Jorge Doña Beatriz algo Muchísimas gracias a los que participaron en el uso de la palabra, la verdad es que eso es algo que lo motiva a uno también a seguir adelante. Esto no termina aquí por supuesto como les digo estaremos haciendo informes de este tipo que aunque son un poquito largos pero es importante que la gente más o menos vaya conociendo la ruta que estamos siguiendo. Van a quedar algunas en físico no podemos entregarle a todo el pueblo pero sí vamos a hacerle llegar algunas asociaciones de desarrollo, algunos compañeros y compañeras que tienen proyectos turísticos, en la página de la municipalidad en la página web va a estar ahí el informe para todo aquel que quiera ya leer lo detenidamente, son alrededor de 54 páginas en las que estamos explicando más detalladamente el accionar que hemos tenido durante estos tres meses y un poquito más, así que de mi parte de verdad nuevamente agradecerle al honorable consejo porque sin ellos no somos no podemos hacer el trabajo este es un trabajo en conjunto también con las organizaciones comunales con las cámaras ahí hay cosas que no pude verdad comentar pero son cosas que estamos siempre en vez de eso, la cámara de ganaderos que es importante, apoyar la parte sector turístico un poco más, en fin, muchos detalles que se nos escapan por muchas acciones que hemos ido trabajando, pero poco a poco le vamos contando que cosas vamos resolviendo, hay mucho que hacer, el tema del deporte es importante, la comisión de cultura tiene una idea de la casa de la cultura, aquí en Guacimo y que sea ojalá en el edificio antiguo de la Municipalidad para rescatar ese ese edificio que es histórico para nuestro cantón ,en fin hay muchas cosas que ahí poco a poco iremos contándoles en el café con la alcaldesa. -----

En uso de la palabra el Presidente Municipal –Reg. Francisco Garro Carmona, dice: Muchas gracias, el informe también va a quedar en las actas entonces si en algún momento todos los que no se escuchan en las redes sociales, pueden venirlo a solicitar a la alcaldía ahí va a estar debidamente impreso, quiero agradecerle mucho a los señores vicealcalde y a Felix Ruiz, igual que a todos los



ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

del Concejo el esfuerzo que se ha hecho, no ha sido fácil porque en realidad muchísimas veces desde las 8 de la mañana estamos aquí trabajando hasta 4 o 5 de la tarde las diferentes comisiones y durante el día se han reunido diferentes comisiones, algunos van a diferentes lugares, o nos reunimos aquí si la sala de excepción está ocupado con una o dos comisiones tenemos, otras salitas pero no hemos perdido el día en realidad como dijo la señora alcaldesa nos hemos puesto las pilas vamos a reforzar algunas comisiones como es la comisión de turismo, van a haber cambios queremos también con la cámara de comercio hacer refuerzos pero te dan lo por seguro que esa es la lucha que tenemos. -----

En uso de la palabra el Sr. Siviany Moya Peraza - Vicealcalde Municipal, dice: Muy buenas tardes a todos Concejo Municipal y vecinos que nos acompañan hoy, quisiera decirles un adelanto de los trabajos que hemos hecho en la parte vial, para recalcar, si pedirle al pueblo Guácimeño. Que nos tenga paciencia, porque hemos hecho maravillas y milagros con la maquinaria que ha dado sorpresas graves y hemos salido adelante, la lista que tengo de la base que hemos hecho a partir del 02 de mayo a la fecha actual, es caminos de Línea Vieja código 069, calle ruta Calinda- Pueblo Nuevo, esa calle ha sido muy transitada, y aclarar al compañero don Saaed que hace poco me pidió ya pronto va a ser asfaltada. San Gerardo la Aurora, terminar la bananera al Tigre, calle bananera Cartagena, le hemos dado un pequeño mantenimiento a calle el tres y pedir disculpas porque quedamos a la mitad, calle las palmas esta pronto a terminar, calle FoxHoll, calle Bufalito a salir a la pista, calle La Perla a las Colinas, calle La Perla antigua Piñera, calle Afriquita, calle La Lila, calle África interno, calle Rudín y calle Parismina que estamos terminando. Sí quisiera recalcarles eso que hemos hecho un esfuerzo grande porque considero que para el pequeño tiempito que estamos acá, hemos hecho un avance bastante grande y sí les pido paciencia al pueblo de Guácimo para poder intervenir los demás caminos muchas gracias. -----

En uso de la palabra el Vicepresidente Municipal –Reg. Saaed Calderón Hernández, dice: Buenas tardes a todos, gracias por estar aquí en este importante informe de ellos 100 días a pesar de las grandes falencias y sin dinero, que fueron heredadas pues se ha hecho lo que hasta el día de hoy se ha logrado, alguien dijo por ahí, si del cielo te cae limones, aprende a hacerle una limonada, y creo que eso está muy bien plasmado en esta administración, hemos invertido el tiempo en poder mejorar, ordenar la casa, se va a seguir invirtiendo tiempo en procesos y mejoras donde nos puedan poner como una administración de primera mano en un en una comunidad, creo que es importante que este informe quede muy bien plasmado y me gusta mucho a como Doña Beatriz lo redactó, la felicito, como ella dice, esto ha sido un trabajo en equipo, ella también nos ha dado mucho apoyo y se ha comprometido en cumplir con las solicitudes que este honorable Concejo ha recomendado y las ha cumplido al pie de la letra y eso para nosotros nos da mucha confianza para poder trabajar muy de la mano, en realidad estoy muy contento con esta administración, esto es lo que Guácimo merecía, esto fue lo que Guácimo solicitó y aquí estamos dando la talla, estamos poniendo nuestro rostro al sol, lo que



Municipalidad de Guácimo



Pág. 42

ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 57-2024 DE FECHA: 22-08-2024.

quiero darles a entender es que hubiésemos con el presupuesto aprobado mencionales sobre inauguraciones de puentes y carreteras pero es importante que la administración ponga orden, que es lo que gracias a Dios está logrando para luego cuando venga ya el presupuesto que se apruebe primero Dios poder avanzar con más fluidez y poder desarrollar en un tiempo récord, a todos los que nos miran, Doña Beatriz y este Concejo, Muchas gracias. -----

En uso de la palabra el Reg. Manuel Alfonso Gutiérrez Chaves, dice: Gracias señor Presidente, buenas tardes compañeras y compañeros Regidores, las personas que nos visitan presencialmente, a los compañeros Síndicos, señora Alcaldesa, muchas gracias por este informe por todo el esfuerzo que usted y su equipo han realizado en estos 100 días, en realidad es un esfuerzo titánico porque con escasos recursos se ha logrado hacer suficiente, falta muchísimo por hacer pero como le dije desde el primer día de las elecciones, aquí vamos sin mezquindades y las banderas se guardan, así es que así lo seguirá haciendo hasta que Dios me permita estar por acá nosotros tenemos que hacer de este Cantón, un Cantón muy atractivo para los inversionistas y nuestro objetivo común es el bienestar de la ciudadanía sobre a ellos nos debemos y por ellos es que tenemos que trabajar, así es que falta mucho por hacer, podría mencionar acá pero no ha alcanzado el tiempo son 1600 y resto de días que nos faltan, téngalo por seguro pueblo Guácimeño que estaremos trabajando para el bienestar de todos, muchas gracias. -----

En uso de la palabra el Sr. Sivianny Moya Peraza - Vicealcalde Municipal, dice: Un dato importante que olvidé decirles y aprovechar este espacio, es para comunicarles al pueblo Pocoreño que este pasado 19 de este mes que estábamos, ya inició el proyecto del BID que es el asfaltado de la ruta Y Griega hasta la Argentina por arriba, pedirles mucha paciencia porque es un proyecto muy importante, de años ha sido muy solicitado ahí estaba mi amigo Don Walter Cambronero de ese sector, que les pedimos paciencia, pero va a ser un proyecto muy importante para esa comunidad Muchas gracias. -----

En uso de la palabra el Presidente Municipal –Reg. Francisco Garro Carmona, dice: muchas gracias al ser las 5:58 se levanta la sesión, buenas tardes.

Concluye la sesión el Presidente Municipal, Reg. Francisco Garro Carmona, siendo las diecisiete horas, con cincuenta y ocho minutos. -----



Francisco Garro Carmona
 Presidente



Abigail Ruiz Lépiz
 Secretaria