

ACTA SESIÓN ORDINARIA No. 44-21



1  
2  
3 ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA NÚMERO CUARENTA Y CUATRO VEINTIUNO  
4 CELEBRADA VIRTUALMENTE POR EL CONCEJO MUNICIPAL DE SAN PABLO DE  
5 HEREDIA, EL PRIMERO DE NOVIEMBRE DEL AÑO DOS MIL VEINTIUNO, DA  
6 INICIO AL SER LAS DIECIOCHO HORAS CON DIECISEIS MINUTOS, CONTANDO  
7 CON LA PRESENCIA DE LOS SIGUIENTES MIEMBROS:  
8

9 **Quien preside:**

10 Sr. Rodrigo Hidalgo Otárola

11  
12 **Regidores Propietarios:**

13 Sr. Yohan Granda Monge  
14 Sra. Heidy León Chaves  
15 Sra. Yolanda Tapia Reyes  
16 Sr. Mauricio Montero Hernández  
17  
18

19  
20 **Regidores suplentes:**

21 Sra. Sandra Arias Vargas  
22 Sr. Erick Soto Arrieta  
23 Sr. Danilo Villalobos Vindas  
24 Sra. Susan Leiva González  
25 Sr. Rodolfo Vindas Cantillano  
26  
27

28 **Síndicos Primer Distrito**

29 Sr. Rodolfo Acosta Chacón

30  
31 **Síndicos Segundo Distrito**

32 Sr. David Arguedas Carranza (quien asume como Síndico Propietario en ausencia de  
33 la Sra. Zuleyka Aragón Sánchez)  
34  
35

36  
37 **Funcionarios Municipales**

38 Lic. Bernardo Porras López, Alcalde Municipal  
39 Licda. Marta Salas Salas, Vicealcaldesa Municipal  
40  
41

42 **Secretaría Concejo Municipal**

43 Sra. Lineth Artavia González, Secretaria  
44 Sra. María José Esquivel Bogantes, Asistente  
45  
46

47 **Invitado:**

48 Lic. Luis Álvarez Chaves, Asesor Legal Externo  
49  
50

51 **Ausentes**

52 Sra. Zuleyka Aragón Sánchez, con justificación  
53 Sra. Hazel Aguirre Álvarez, con justificación  
54  
55

56 **SESIÓN ORDINARIA N° 44-21**  
57 **ORDEN DEL DÍA**  
58 **01-11-2021**



- 1 **CAPÍTULO 1.** Apertura de la sesión  
2 **CAPÍTULO 2.** Comprobación de Quórum  
3 **CAPÍTULO 3.** Aprobación del acta N° 43-21 y 17-21E  
4 **CAPÍTULO 4.** Dictámenes de la Comisión de Asuntos Jurídicos  
5 **CAPÍTULO 5.** Dictámenes de la Comisión de Hacienda y Presupuesto  
6 ampliada con la Comisión de Asuntos Jurídicos.  
7 **CAPÍTULO 6.** Informe de Seguimiento a acuerdos N° 10-21 a octubre de 2021  
8 **CAPÍTULO 7.** Mociones  
9 **CAPÍTULO 8.** Informes de Presidencia  
10 **CAPÍTULO 9.** Informes de Alcaldía  
11 **CAPÍTULO 10.** Análisis y tramitación de correspondencia  
12 **CAPÍTULO 11.** Asuntos Varios  
13 **CAPÍTULO 12.** Cierre de Sesión
- 

14  
15 **CAPÍTULO 1. Apertura de la sesión**

16  
17 **CAPÍTULO 2. Comprobación de Quórum**

18 Se cuenta con el quórum requerido para dar inicio a la sesión.

19  
20  
21 No se cuenta con la presencia del Sr. Mauricio Montero Hernández y el Sr. Rodolfo  
22 Vindas Cantillano, quienes poseen hasta las dieciocho horas con treinta minutos para  
23 ingresar en tiempo a la sesión.

24  
25 Se justifica la ausencia de la Sra. Hazel Aguirre por motivos de salud y de la Sra.  
26 Zuleyka Aragón Sánchez por motivos personales.

27  
28 **CAPÍTULO 3. Aprobación del acta N° 43-21 y 17-21E**

29  
30 **Acta N° 43-21**

31  
32 ✓ Ratificada

33  
34 **Acta N° 17-21E**

35  
36 ✓ Ratificada

37  
38 **CAPÍTULO 4. Dictámenes de la Comisión de Asuntos Jurídicos**

39  
40 Al ser las dieciocho horas con veinte minutos, se incorpora el Sr Rodolfo Vindas  
41 Cantillano.

42  
43 Sr. Rodrigo Hidalgo procede a presentar el dictamen N° CAJ-32-2021, con relación al  
44 expediente N° 22.421 "Reducción del impuesto único al gas LPG, contenido en el  
45 artículo 1 de la Ley 8114, Ley de Simplificación y eficiencia tributarias, del 4 de julio  
46 de 2001 y sus reformas". Indica que LPG significa Gas Licuado de Petróleo, el cual es  
47 utilizado en hogares marginales, así como en comercio, restaurantes y demás  
48 industrias. Expresa que a nivel de Centroamérica; Costa Rica es uno de los países  
49 más caros, mientras que Panamá no paga ningún tipo de impuesto.

50  
51 Se propone el siguiente acuerdo:

52  
53 Al ser las dieciocho horas con veinticuatro minutos, se incorpora el Sr. Mauricio  
54 Montero Hernández en tiempo a la sesión.

55 **CONSIDERANDO**

Dictamen N° CAJ-035-2021 de la Comisión de Asuntos Jurídicos



**Preside:**

- Lic. Mauricio Montero Hernández, Regidor Propietario

**Miembros de la Comisión:**

- MSc. Rodrigo Hidalgo Otárola, Regidor Propietario

**Asesores:**

- Lic. Gustavo Fernández Salgado, Asesor

**Ausentes:**

- Lic. Luis Álvarez Chaves, Asesor Legal Externo
- Lic. Luis Fernando Vargas Mora, Director, Depto. Asesoría Legal Interna
- Sr. Alfredo Loaiza Mata, Asesor
- Lcda. Pamela Cruz Valerio, Asesora Legal Interna
- Lic. Danilo Villalobos Vindas, Regidor Suplente
- Lic. Rodolfo Vindas Cantillano, Regidor Suplente
- Lic. Yohan Grande Monge, Regidor Propietario

**Tema:** Analizar el Expediente N° 22.424 "Reducción del impuesto único al gas LPG, contenido en el artículo 1 de la Ley 8114, Ley de Simplificación y eficiencia tributarias, del 4 de julio de 2001 y sus reformas".

**CONSIDERANDOS**

1. Oficio AL-DCLEAMB-007-2021, recibido vía correo el día 27 de setiembre de 2021, suscrito por la Sra. Cinthya Díaz Briceño, Jefa de Área, Comisiones Legislativa IV, Asamblea Legislativa, consultando criterio sobre el proyecto de Ley, Expediente N° 22.424 "Reducción del impuesto único al gas LPG, contenido en el artículo 1 de la Ley 8114, Ley de Simplificación y eficiencia tributarias, del 4 de julio de 2001 y sus reformas".
2. Acuerdo municipal CM 509-21 adoptado en la sesión ordinaria N° 40-21, celebrada el día 04 de octubre del 2021, mediante el cual, se remite el oficio citado a la Comisión de Asuntos Jurídicos para su respectivo análisis y posterior dictamen.
3. Acta 12-21 de la reunión celebrada el día 26 de octubre del 2021, donde se analizó el tema.

**RECOMENDACIONES**



1 Se le recomienda al honorable Concejo Municipal.

2 Declararse a favor del Expediente N° 22.424 "Reducción del impuesto único al gas  
3 LPG, contenido en el artículo 1 de la Ley 8114, Ley de Simplificación y eficiencia  
4 tributarias, del 4 de julio de 2001 y sus reformas".

5 Firma de los miembros de la Comisión de Asuntos Jurídicos:

6

7

8 Lic. Mauricio Montero Hernández

MSc. Rodrigo Hidalgo Otárola

9 Regidor Propietario

Regidor Propietario

10

Última Línea

### 11 ESTE CONCEJO MUNICIPAL ACUERDA

12

13 Aprobar dicho dictamen y declararse a favor del Expediente N° 22.424 "Reducción del  
14 impuesto único al gas LPG, contenido en el artículo 1 de la Ley 8114, Ley de  
15 Simplificación y eficiencia tributarias, del 4 de julio de 2001 y sus reformas".

### 16 ACUERDO UNÁNIME Y DECLARADO DEFINITIVAMENTE APROBADO N° 594-21

17 Acuerdo con el voto positivo de los regidores propietarios: Rodrigo Hidalgo Otárola,  
18 Mauricio Montero Hernández, Yolanda Tapia Reyes, Yohan Granda Monge, Heidy  
19 León Chaves.

20

21 Sr. Mauricio Montero procede a presentar el dictamen N° CAJ-36-2021, con relación  
22 al expediente 22.293 "Modificación al artículo 21 de la Ley de Transparencia y Acceso  
23 a la Información Pública". Denota que el propósito de la reforma es promover que la  
24 información de las instituciones públicas sea totalmente transparente y que cualquier  
25 persona pueda consultar el tema de su interés ya sea vía web o bien de manera física.

26

27 Se propone el siguiente acuerdo:

28

### 29 CONSIDERANDO

30

31 Dictamen N° CAJ-036-2021 de la Comisión de Asuntos Jurídicos

### 32 Preside:

- 33 ▪ Lic. Mauricio Montero Hernández, Regidor Propietario

### 34 Miembros de la Comisión:

- 35 ▪ MSc. Rodrigo Hidalgo Otárola, Regidor Propietario

### 36 Asesores:

- 37 ▪ Lic. Gustavo Fernández Salgado, Asesor

38

### 39 Ausentes:



1 Aprobar dicho dictamen y declararse a favor del texto base del proyecto de Ley N°  
2 22.293 "Modificación al artículo 21 de la Ley de Transparencia y Acceso a la  
3 Información Pública".

4 **ACUERDO UNÁNIME Y DECLARADO DEFINITIVAMENTE APROBADO N° 595-21**

5 Acuerdo con el voto positivo de los regidores propietarios: Rodrigo Hidalgo Otárola,  
6 Mauricio Montero Hernández, Yolanda Tapia Reyes, Yohan Granda Monge, Heidy  
7 León Chaves.

8  
9 Sr. Mauricio Montero procede a presentar el dictamen N° CAJ-037-2021, con relación  
10 al proyecto de Ley N° 21.182 "Reforma a los artículos 136, 142, 144 y 145 del Código  
11 de Trabajo, para actualizar las jornadas de trabajo excepcionales y resguardar los  
12 derechos de las personas trabajadoras". Denota que no está de acuerdo en que la  
13 jornada ordinaria mixta disminuya a siete horas diarias.

14  
15 Sra. Yolanda Tapia menciona que está de acuerdo con la recomendación de la  
16 comisión, sin embargo, se debe entender que más allá de las responsabilidades  
17 patronales; existen tendencias en salud ocupacional, como por ejemplo, la salud  
18 mental, el balance de vida, etc. Denota que existen muchos países que están  
19 trabajando seis horas bajo diferentes esquemas. Comprende la preocupación de los  
20 compañeros pero es un tema que a futuro va a ser inevitable, incluso en cuanto a  
21 flexibilidad de horarios.

22  
23 Sr. Rodrigo Hidalgo consulta si en caso que se reduzca la jornada también sufriría una  
24 afectación el salario.

25  
26 Sra. Yolanda Tapia indica que en las jornadas mixtas, el valor de los salarios no se  
27 puede afectar. La idea es lograr esas combinaciones con la implementación de ciertas  
28 herramientas que no altere la eficiencia de los trabajadores pero que tampoco se tenga  
29 que trabajar las ocho horas diarias. Denota que es necesario una serie de condiciones  
30 para que estos cambios puedan ser rentables para ambas partes.

31  
32 Sr. Rodolfo Vindas comenta que la jornada mixta lo que permite es acomodar los  
33 horarios por una cuestión de salud ocupacional, siempre cumpliendo con las horas  
34 establecidas en el Código de Trabajo, sin afectar el salario.

35  
36 Se propone el siguiente acuerdo:

37  
38 **CONSIDERANDO**

39  
40 Dictamen N° CAJ-037-2021 de la Comisión de Asuntos Jurídicos

41 **Preside:**

- 42     ▪ Lic. Mauricio Montero Hernández, Regidor Propietario

43 **Miembros de la Comisión:**

- 44     ▪ MSc. Rodrigo Hidalgo Otárola, Regidor Propietario

45 **Asesores:**

- 46     ▪ Lic. Gustavo Fernández Salgado, Asesor

47  
48 **Ausentes:**

- 49     ▪ Lic. Luis Álvarez Chaves, Asesor Legal Externo





1 Lic. Mauricio Montero Hernández

MSc. Rodrigo Hidalgo Otárola

2 Regidor Propietario

Regidor Propietario

3 \_\_\_\_\_ Última Línea \_\_\_\_\_

4 **ESTE CONCEJO MUNICIPAL ACUERDA**

5  
6 Aprobar dicho dictamen y declararse parcialmente a favor del Expediente N° 21.182  
7 "Reforma a los artículos 136, 142, 144 y 145 del Código de Trabajo, para actualizar las  
8 jornadas de trabajo excepcionales y resguardar los derechos de las personas  
9 trabajadoras", siendo que no se está de acuerdo en que el límite ordinario para la  
10 jornada mixta disminuya a siete horas diarias, ya que este cambio podría generar  
11 afectaciones a la parte patronal, en el sentido de que después de ese tiempo deben  
12 reconocer el pago de horas extras o bien contratar a una persona más.

13 **ACUERDO UNÁNIME Y DECLARADO DEFINITIVAMENTE APROBADO N° 596-21**

15 Acuerdo con el voto positivo de los regidores propietarios: Rodrigo Hidalgo Otárola,  
16 Mauricio Montero Hernández, Yolanda Tapia Reyes, Yohan Granda Monge, Heidy  
17 León Chaves.

18  
19 Sr. Mauricio Montero procede a presentar el dictamen N° CAJ-038-2021, con relación  
20 al Expediente N° 22.450 "Exoneración de pago para la publicación de los reglamentos  
21 de los Comités Cantonales de la Persona Joven, Comisión Permanente de Concejo  
22 Municipal en el Diario Oficial La Gaceta".

23  
24 Se propone el siguiente acuerdo:

25 **CONSIDERANDO**

26  
27 Dictamen N° CAJ-038-2021 de la Comisión de Asuntos Jurídicos

28 **Preside:**

- 29  
30 ■ Lic. Mauricio Montero Hernández, Regidor Propietario

31 **Miembros de la Comisión:**

- 32  
33 ■ MSc. Rodrigo Hidalgo Otárola, Regidor Propietario

34 **Asesores:**

- 35  
36 ■ Lic. Gustavo Fernández Salgado, Asesor

37 **Ausentes:**

- 38  
39 ■ Lic. Luis Álvarez Chaves, Asesor Legal Externo  
40 ■ Lic. Luis Fernando Vargas Mora, Director, Depto. Asesoría Legal Interna  
41 ■ Sr. Alfredo Loaiza Mata, Asesor  
42 ■ Lcda. Pamela Cruz Valerio, Asesora Legal Interna  
43 ■ Lic. Danilo Villalobos Vindas, Regidor Suplente  
■ Lic. Rodolfo Vindas Cantillano, Regidor Suplente



1 Aprobar dicho dictamen y ddeclararse parcialmente a favor del Expediente N° 22.450  
2 "Exoneración de pago para la publicación de los reglamentos de los Comités  
3 Cantonales de la Persona Joven, Comisión Permanente de Concejo Municipal en el  
4 Diario Oficial La Gaceta", tomando en cuenta lo señalado en el considerando N° 3

5 **ACUERDO UNÁNIME Y DECLARADO DEFINITIVAMENTE APROBADO N° 597-21**

6 Acuerdo con el voto positivo de los regidores propietarios: Rodrigo Hidalgo Otárola,  
7 Mauricio Montero Hernández, Yolanda Tapia Reyes, Yohan Granda Monge, Heidy  
8 León Chaves.

9  
10 Sr. Mauricio Montero procede a presentar el dictamen N° CAJ-039-2021, con relación  
11 al Expediente N° 22.184 "Ley que adiciona un inciso d) al artículo 18 y un artículo 18  
12 BIS a la Ley de Fundaciones, Ley N° 5338, de 28 de agosto de 1973 y sus reformas".

13  
14 Se propone el siguiente acuerdo:

15  
16 **CONSIDERANDO**

17  
18 Dictamen N° CAJ-039-2021 de la Comisión de Asuntos Jurídicos

19 **Preside:**

- 20     ▪ Lic. Mauricio Montero Hernández, Regidor Propietario

21  
22 **Miembros de la Comisión:**

- 23     ▪ MSc. Rodrigo Hidalgo Otárola, Regidor Propietario

24  
25 **Asesores:**

- 26     ▪ Lic. Gustavo Fernández Salgado, Asesor

27  
28 **Ausentes:**

- 29     ▪ Lic. Luis Álvarez Chaves, Asesor Legal Externo  
30     ▪ Lic. Luis Fernando Vargas Mora, Director, Depto. Asesoría Legal Interna  
31     ▪ Sr. Alfredo Loaiza Mata, Asesor  
32     ▪ Lcda. Pamela Cruz Valerio, Asesora Legal Interna  
33     ▪ Lic. Danilo Villalobos Vindas, Regidor Suplente  
34     ▪ Lic. Rodolfo Vindas Cantillano, Regidor Suplente  
35     ▪ Lic. Yohan Grande Monge, Regidor Propietario

36  
37 **Tema:** Analizar el Expediente N° 22.184 "Ley que adiciona un inciso d) al artículo 18  
38 y un artículo 18 BIS a la Ley de Fundaciones, Ley N° 5338, de 28 de agosto de 1973  
39 y sus reformas".

40 **CONSIDERANDOS**

- 41     1. Oficio AL-CPOECO-1582-2021, recibido vía correo el día 14 de octubre de  
42     2021, suscrito por la Sra. Nancy Vilchez Obando, Jefa de Área, Comisiones

1 Legislativas V, Asamblea Legislativa, remitiendo a consulta el texto de  
2 Expediente N° 22.184 "Ley que adiciona un inciso d) al artículo 18 y un artículo  
3 18 BIS a la Ley de Fundaciones, Ley N° 5338, de 28 de agosto de 1973 y sus  
4 reformas.



5  
6 2. Acuerdo municipal CM 582-21 adoptado en la sesión ordinaria N° 43-21,  
7 celebrada el día 11 de octubre del 2021, mediante el cual, se remite el oficio  
8 citado a la Comisión de Asuntos Jurídicos para su respectivo análisis y posterior  
9 dictamen.

10  
11 3. Que actualmente el artículo 18 posee un inciso d), por lo tanto, no se  
12 comprende cuál es el objetivo de la propuesta.

13  
14 4. Acta 12-21 de la reunión celebrada el día 26 de octubre del 2021, donde se  
15 analizó el tema.

#### 16 RECOMENDACIONES

17 Se le recomienda al honorable Concejo Municipal.

18 Declararse parcialmente a favor del Expediente N° 22.184 "Ley que adiciona un inciso  
19 d) al artículo 18 y un artículo 18 BIS a la Ley de Fundaciones, Ley N° 5338, de 28 de  
20 agosto de 1973 y sus reformas", debido a lo señalado en el considerando N° 03.

21 Firma de los miembros de la Comisión de Asuntos Jurídicos:

22 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

23 Lic. Mauricio Montero Hernández

MSc. Rodrigo Hidalgo Otárola

24 Regidor Propietario

Regidor Propietario

25 \_\_\_\_\_ Última Línea \_\_\_\_\_

#### 26 ESTE CONCEJO MUNICIPAL ACUERDA

27 Aprobar dicho dictamen y declararse parcialmente a favor del Expediente N° 22.184  
28 "Ley que adiciona un inciso d) al artículo 18 y un artículo 18 BIS a la Ley de  
29 Fundaciones, Ley N° 5338, de 28 de agosto de 1973 y sus reformas", debido a lo  
30 señalado en el considerando N° 03.

#### 31 ACUERDO UNÁNIME Y DECLARADO DEFINITIVAMENTE APROBADO N° 598-21

32 Acuerdo con el voto positivo de los regidores propietarios: Rodrigo Hidalgo Otárola,  
33 Mauricio Montero Hernández, Yolanda Tapia Reyes, Yohan Granda Monge, Heidi  
34 León Chaves.

35 Sr. Mauricio Montero indica que dada la situación en la sesión anterior, la Junta  
36 Seccional de ANEP- Municipalidad de San Pablo de Heredia, tenía tiempo hasta hoy  
37 para pronunciarse sobre el Proyecto de Reestructuración Municipal, ello según las  
38 recomendaciones emanadas por la Asesoría Legal Externa.

1 Sr. Rodrigo Hidalgo indica que así es y también deben presentar el documento que  
2 haga constar que la junta está conformada a derecho. Procede a presentar la siguiente  
3 moción de orden:

4  
5 **CONSIDERANDO**

6  
7 Moción de orden presentada el Sr. Rodrigo Hidalgo Otárola, Regidor Propietario, para  
8 que se incluya en el orden del día un capítulo para la presentación del oficio SEC-  
9 ANEP-SP-07-2021, suscrito por los señores Ismael Salazar Oviedo, Presidente y  
10 Jorge Duarte Ramírez, Vicepresidente, Junta Seccional ANEP-Municipalidad de San  
11 Pablo de Heredia.

12  
13 **ESTE CONCEJO MUNICIPAL ACUERDA**

14  
15 Aprobar dicha moción e incluir seguidamente dentro del orden, el asunto de marras.

16  
17 **ACUERDO UNÁNIME Y DECLARADO DEFINITIVAMENTE APROBADO N° 599-21**

18 Acuerdo con el voto positivo de los regidores propietarios: Rodrigo Hidalgo Otárola,  
19 Mauricio Montero Hernández, Yolanda Tapia Reyes, Yohan Granda Monge, Heidy  
20 León Chaves.

21  
22 **CAPÍTULO 5. Presentación del oficio SEC-ANEP-SP-07-2021, suscrito por**  
23 **los señores Ismael Salazar Oviedo, Presidente y Jorge Duarte**  
24 **Ramírez, Vicepresidente, Junta Seccional ANEP-**  
25 **Municipalidad de San Pablo de Heredia**

26  
27 Lic. Luis Álvarez aclara que el criterio legal al que se estaba refiriendo el Regidor  
28 Mauricio Montero corresponde a la recomendación que acogió este Concejo Municipal  
29 la sesión anterior, ello con objetivo de darle la oportunidad a la Junta Seccional que  
30 se pronunciaran al respecto para evitar cualquier nulidad del acuerdo que se adopte  
31 el día de hoy.

32  
33 Se procede a dar lectura de dicho oficio:





**ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPLEADOS PÚBLICOS Y PRIVADOS**  
Fundada el 19 de agosto de 1958

**En el Bicentenario con la Democracia de la Calle**

**HUMANISMO · DERECHOS HUMANOS · JUSTICIA SOCIAL**



SEC-ANEP-SP-07-2021.  
San Pablo de Heredia.  
29 de octubre del 2021.

Señores:

Concejo Municipal  
Municipalidad de San Pablo de Heredia.  
En sus manos.

01  
3.19 pm

**Respetable Concejo Municipal.**

Les externamos un cordial saludo de parte de la Junta Seccional de la ANEP en San Pablo de Heredia, organización sindical y representante legítima de los trabajadores.

En atención al acuerdo del Concejo Municipal N. ACUER-579-21 el cual señala:

- 1. Aprobar dicha moción y solicitar a la Seccional de ANEP-Municipalidad de San Pablo, remita el criterio unificado a más tardar al lunes 01 de noviembre del corriente con el objetivo de conocer el mismo en la Sesión Ordinaria a celebrarse ese día. En el caso de no presentar el informe en el plazo conferido, el cuerpo edil podrá continuar resolviendo con los elementos de juicio que tenga bajo su poder en ese momento.*
- 2. Solicitar a dicha Seccional, remitir el documento que haga constar que la Junta Directiva se encuentra conformada a derecho según corresponde.*

Del mismo externamos lo siguiente:

Como representantes sindicales, nos hemos preocupado por analizar la propuesta de Reestructuración Organizacional, la cual ha generado dudas e inquietudes, proveniente no solo de los afiliados a la seccional ANEP sino de otros trabajadores no afiliados, siendo que hemos comprobado que el proyecto en su totalidad no vulnera los derechos de las y los trabajadores de la Municipalidad de San Pablo de Heredia, propósito fundamental por el cual velamos, sino que se presenta como una oportunidad para la mejora en el accionar municipal así como tener herramientas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Nos comprometimos a presentarnos ante la Alcaldía Municipal y el Equipo de Mejora Continua a plantear inquietudes y solicitudes que nos dejen aún satisfechos con la implementación de la nueva estructura organizativa siendo así el lunes 18 de octubre del 2021 mediante reunión efectuada con ambas partes, quedan claros varios temas, exponiéndose la metodología utilizada, los resultados arrojados y la aplicación de la



**ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPLEADOS PÚBLICOS Y PRIVADOS**  
Fundada el 19 de agosto de 1958

**En el Bicentenario con la Democracia de la Calle**

**HUMANISMO · DERECHOS HUMANOS · JUSTICIA SOCIAL**



escala salarial municipal, siéndose enfáticos en el respeto a los derechos de los y las trabajadoras municipales.

Pasada esta etapa de explicación de las inquietudes planteadas, teniendo esta Junta Seccional un panorama mayormente más claro sobre la integración del proyecto de Reestructuración Municipal al quehacer municipal, considera esta Junta Seccional, que estos procesos deben ser claros en la definición de las metas propuestas en beneficio de toda nuestra institución, tomando en consideración el respaldar y mejorar las condiciones laborales, siendo que el activo más importante de este municipio que es el capital humano, porque solo la organización que motiva, forma y desarrolla, tendrá la capacidad y fortaleza para alcanzar el éxito, siendo que esto se podrá medir una vez implementado el proyecto. Tomamos muy en serio y como bandera de batalla, la afirmación de unificar criterios, maximizar recursos en torno a la visión y la adición de la misión, en el logro de las metas propuestas para los procesos y proyectos, con base a lo anteriormente expuesto es que procedemos a realizar una serie de peticiones, que deseamos estén presentes con todos los procesos que de esta reestructuración se originen, tales como:

Peticiones para el Concejo Municipal, la Alcaldía Municipal y en consecuencia hacia el Equipo de mejora continua de la Municipalidad de San Pablo de Heredia:

1. Solicitamos de la administración el compromiso de un proceso transparente para la ejecución de la actual reestructuración, también diálogo abierto para la solución que en futuros contextos se presenten condiciones de falta de equidad, competencia o de discriminación.
2. Participación activa de la Seccional ANEP- San Pablo en la elaboración u modificación de reglamentos y documentación que involucre el personal municipal, necesarios para la realización de la nueva estructura.
3. Atender casos que por omisión, error u otra justificación, fueron pasados por alto o ignorados, para que reciban la debida atención.
4. Derecho a concurso interno sobre distintos espacios de trabajo que surjan durante la ejecución de la reestructuración.
5. Entrega de informes de seguimiento periódicos de los resultados de la implementación de la reestructuración.

Somos conscientes de que la reestructuración es un primer paso para hacer de esta una mejor municipalidad, con progreso, innovación, justicia social y solidaridad; tanto para la comunidad como para los servidores municipales que al fin y al cabo también son parte de la comunidad, para lo que estaremos como seccional vigilando su cumplimiento.



**ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPLEADOS PÚBLICOS Y PRIVADOS**  
Fundada el 19 de agosto de 1958

**En el Bicentenario con la Democracia de la Calle**

**HUMANISMO DERECHOS HUMANOS JUSTICIA SOCIAL**

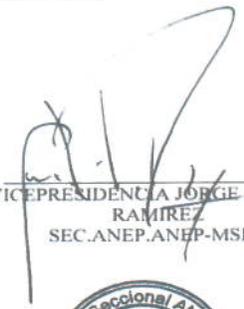
Siendo lo anterior, deseamos que esta nueva estructura organizativa, sea el pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales que van dirigidos hacia una mejora continua de los servicios y proyectos que se realizan en nuestro cantón, a una mejor calidad de vida y al desarrollo integral de San Pablo de Heredia, con lo cual externamos nuestro criterio de proceder afirmativamente con el proyecto de Reestructuración Institucional.

Como último punto en atención a la información solicitada en el punto 2 del acuerdo por el Concejo Municipal, propiamente de la conformación de la Junta Seccional de la Municipalidad de San Pablo se adjunta oficio extendido por la Asociación Nacional de empleados públicos y privados, donde se avala la vigencia de la Seccional anterior así como de la nueva seccional conformada en días anteriores.

Sin más y agradeciendo de antemano su valiosa colaboración se despide atentamente:

Junta Seccional ANEP –Municipalidad de San Pablo de Heredia

  
PRESIDENTE **IVYANA SALAZAR**  
SEC. ANEP-ANEP-MSPH

  
VICEPRESIDENCIA **JORGE DUARTE RAMIREZ**  
SEC. ANEP-ANEP-MSPH



1 Sr. Luis Álvarez indica que existiendo esa buena disposición por parte de la  
2 representación sindical de la municipalidad pueden avanzar con el acuerdo de fondo,  
3 dado que existen los criterios técnicos-jurídicos correspondientes.  
4

5  
6 **CAPÍTULO 6. Dictámenes de la Comisión de Hacienda y Presupuesto**  
7 **ampliada con la Comisión de Asuntos Jurídicos.**  
8

9 Sr. Mauricio Montero procede con la presentación del dictamen CHP-009-2021 donde  
10 se dio el análisis del proyecto de Reestructuración de la Municipalidad de San Pablo  
11 de Heredia.

12 Se propone el siguiente acuerdo:  
13

14 **CONSIDERANDO**

15 **Dictamen N° CHP-009-2021 de la Comisión de Hacienda y Presupuesto**  
16 **ampliada con la Comisión de Asuntos Jurídicos**  
17

18 **Preside:**

- 19
  - Lic. Mauricio Montero Hernández, Regidor Propietario

20 **Miembros de la Comisión:**  
21



1 Dirección General de Servicio Civil para elaborar y actualizar la escala salarial  
2 de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.



3  
4 2. Acuerdo municipal CM 242-18 adoptado en la sesión ordinaria N° 20-18,  
5 celebrada el día 14 de mayo del 2018, donde se instruye a la Administración  
6 Municipal que proceda con la contratación de un profesional en ciencias  
7 económicas, para la elaboración y actualización de la escala salarial de la  
8 Municipalidad de San Pablo de Heredia.

9  
10 3. Oficio MSPH-AM-NI-172-2021, recibido vía correo el día 20 de setiembre del  
11 2021, suscrito por el Lic. Bernardo Porras López, Alcalde Municipal, donde  
12 remite propuesta de reestructuración municipal que consta de los siguientes  
13 documentos: diagnóstico, estudio de viabilidad financiera y el Manual de  
14 Organización y Funciones de la Municipalidad de San Pablo de Heredia,  
15 elaborados por la Comisión de Mejora Continua que está integrada de la  
16 siguiente manera:

- 17     ▪ Lic. Bernardo Porras López, Alcalde Municipal
- 18     ▪ Lcda. Marta Salas Salas, Vice Alcaldesa Municipal
- 19     ▪ Lcda. Diana Arias Esquivel, Directora a.i. de Recursos Humanos
- 20     ▪ Lcda. Marjorie Montoya Gamboa, Directora de Hacienda Municipal
- 21     ▪ Lcda. Pamela Cruz Valerio, Asesora Legal
- 22     ▪ Ing. Mauricio González González, Director de Servicios Públicos
- 23     ▪ Arq. Santiago Baizán Hidalgo, Director de Desarrollo Urbano

24  
25  
26 4. Acuerdo municipal CM 465-21 adoptado en la sesión ordinaria N° 38-21,  
27 celebrada el día 20 de setiembre del 2021, mediante el cual, se remite el oficio  
28 citado a la Comisión de Hacienda y Presupuesto ampliada con la Comisión de  
29 Asuntos Jurídicos para su respectivo análisis y posterior dictamen.

30  
31 5. Que los artículos 130 y 131 del Código Municipal, Ley 7794, disponen:

32  
33 **Artículo 130.-** *Las municipalidades mantendrán actualizado el Manual de*  
34 *organización y funcionamiento, cuya aplicación será responsabilidad del*  
35 *Alcalde Municipal.*

36  
37 **Artículo 131. -** *Los sueldos y salarios de los servidores protegidos por esta ley,*  
*se regirán de conformidad con las siguientes disposiciones:*

38  
39 *a) Ningún empleado devengará un sueldo inferior al mínimo correspondiente al*  
*desempeño del cargo que ocupa.*

**MUNICIPALIDAD DE SAN PABLO DE HEREDIA**

36762



1 b) Los sueldos y salarios de los servidores municipales serán determinados por  
2 una escala de sueldos, que fijará las sumas mínimas y máximas  
3 correspondientes a cada categoría de puestos.

4 c) Para determinar los sueldos y salarios, se tomarán en cuenta las condiciones  
5 presupuestarias de las municipalidades, el costo de vida en las distintas  
6 regiones, los salarios que prevalezcan en el mercado para puestos iguales y  
7 cualesquiera otras disposiciones legales en materia salarial.

8 Para elaborar y actualizar la escala de sueldos las instancias competentes  
9 podrán solicitar colaboración a la Dirección General de Servicio Civil.

10 6. Que en la reunión celebrada el día 06 de octubre del 2021, la Lcda. Diana Arias  
11 Esquivel, Directora de Recursos Humanos explicó el diagnóstico y la Licda.  
12 Marjorie Montoya Gamboa, Directora de Hacienda Municipal, el estudio de  
13 viabilidad financiera.

14  
15 7. Que, en ambas reuniones participó el Sr. Ismael Oviedo Salazar, Presidente de  
16 la Junta Seccional de ANEP-Municipalidad de San Pablo de Heredia, donde  
17 manifestó que están de acuerdo en que se apruebe el proyecto de  
18 reestructuración municipal.

19  
20 8. Actas N° CHP-12-21 y N° CHP-14-21 de las reuniones celebradas los días 06  
21 y 21 de octubre del 2021, donde se analizó el tema.

22 **RECOMENDACIONES**

23 Se le recomienda al honorable Concejo Municipal:

24 Aprobar la Reestructuración de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.

25 Firma de los miembros de la Comisión de Hacienda y Presupuesto ampliada con la  
26 Comisión de Asuntos Jurídicos:

27  
28  
29 \_\_\_\_\_  
Lic. Mauricio Montero Hernández

30 Regidor Propietario

\_\_\_\_\_

30 Regidor Propietario

31  
32 \_\_\_\_\_  
Lcda. Heidy León Chaves

33 Regidora Propietaria

1

UL

2

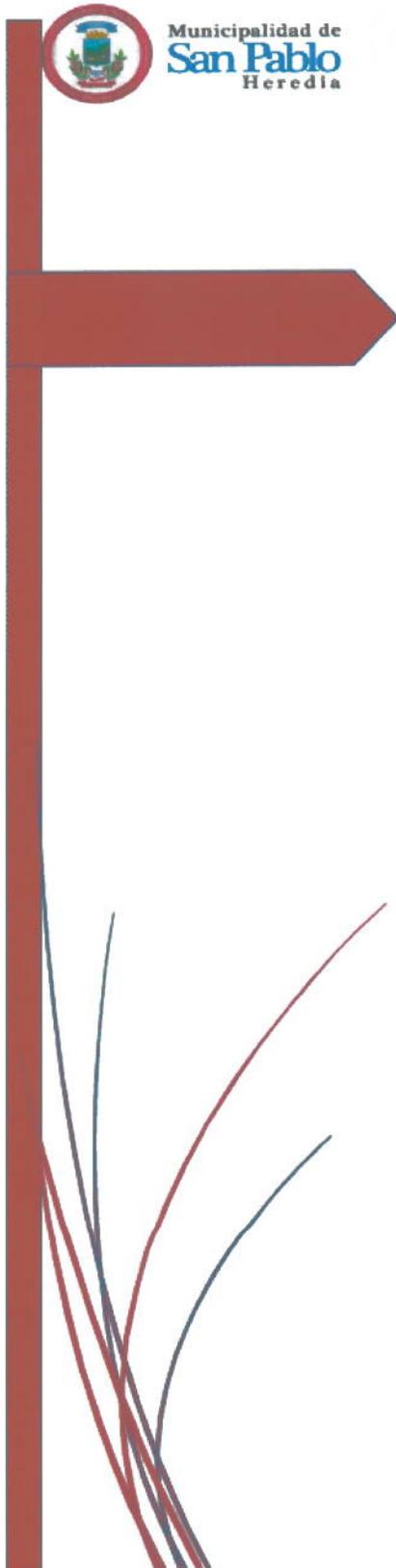
ESTE CONCEJO MUNICIPAL

3

4

Aprobar dicho dictamen, así como la Reestructuración de la Municipalidad de San Pablo de Heredia, que versa de la siguiente manera:

5



Municipalidad de  
**San Pablo**  
Heredia



# DIAGNÓSTICO Proyecto de Reestructuración

Elaborado por:

**COMISIÓN DE MEJORA CONTINUA**

Lic. Bernardo Porras López - Alcalde Municipal

Licda. Marta Salas Salas - Vice Alcaldesa Municipal

Licda. Diana Arias Esquivel - Directora a.i. de Recursos Humanos

Licda. Marjorie Montoya - Directora de Hacienda Municipal

Licda. Pamela Cruz Valerio - Asesora Legal

Ing. Mauricio González González - Director de Servicios Públicos

Arq. Santiago Baizán Hidalgo - Director de Desarrollo Urbano

6



## Contenido

<b>1. Antecedentes y Marco Jurídico</b> .....	
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Marco jurídico y normativo .....	11
<b>2. Marco Teórico</b> .....	16
2.1 Municipio y Municipalidad .....	16
2.2 Elaboración del diagnóstico institucional .....	17
2.2.1 ¿Diagnóstico institucional?.....	17
2.2.2 ¿Por qué es importante elaborar el diagnóstico? .....	17
2.2.3 ¿Cómo elaborar el diagnóstico institucional? .....	18
2.2.4 Insumos para elaboración del diagnóstico institucional como soporte de nueva estructura organizacional.....	19
2.3 Análisis situacional de la municipalidad y prospectiva.....	20
2.3.1 ¿Qué se pretende? .....	20
2.3.2 ¿Por qué hacer este análisis? .....	20
2.4 Diagnóstico organizacional .....	21
2.4.1 Análisis FODA.....	22
2.4.2 Planificación Estratégica del Recurso Humano.....	23
<b>3. Marco Estratégico</b> .....	25
3.1 Misión .....	25
3.2 Visión .....	25
3.3 Políticas institucionales .....	25
3.4 Objetivos institucionales .....	27
3.5 Valores institucionales.....	27
<b>4. Marco Metodológico</b> .....	28
4.1 Problema.....	28
4.2 Objetivo General.....	28
4.3 Objetivos específicos .....	28
4.4 Estrategia del proceso .....	29
4.5 Resumen y análisis de la estructura organizacional actual .....	29
4.5.1 Descripción y análisis de las áreas de la Municipalidad de San Pablo de Heredia .....	29
4.6 Organigrama actual .....	33
4.6.1 Resumen Estructura Orgánica actual .....	34
4.7 Análisis de la estructura actual de puestos .....	36



4.7.1 Grupo ocupacional operativo Municipal .....	36
4.7.2 Grupo ocupacional administrativo municipal.....	37
4.7.3 Grupo ocupacional técnico municipal .....	37
4.7.4 Grupo ocupacional profesional municipal.....	38
4.8 Descripción de la composición de la planilla .....	39
4.9 Resultados generales del Análisis FODA y otros hallazgos .....	41
4.9.1 PROCESO: DIRECCIÓN SERVICIOS PÚBLICOS .....	41
4.9.2 PROCESO: HACIENDA MUNICIPAL .....	43
4.9.3 PROCESO: PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y CONTROL.....	45
4.9.4 PROCESO: ASESORÍA LEGAL.....	47
4.9.5 PROCESO: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	50
4.9.6 PROCESO: DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO .....	57
4.9.7 Hallazgos en el análisis de la estructura actual .....	70
<b>5. Diseño de la propuesta .....</b>	<b>80</b>
5.1 Organigrama Propuesto .....	80
5.2 Mapa de Procesos propuesto .....	82
5.3 Estructura de puestos.....	83
5.4 Estructura salarial propuesta.....	87
5.5 Ventajas de contar con estructura organizacional-institucional moderna y debidamente documentada.....	88
5.6 Estrategia de la nueva estructura organizacional basada en instrumentos actualizados para la toma de decisiones. ....	90
5.7 El factor Humano en la nueva estructura organizacional.....	92
<b>6. Conclusiones Generales.....</b>	<b>94</b>
<b>7. Recomendaciones generales .....</b>	<b>96</b>



## Introducción

El presente Proyecto de Reestructuración de la Municipalidad de San Pablo de Heredia inició en el año 2019, cuando la Administración en atención de los acuerdos del Concejo Municipal N° 263-17 y 248-18, le solicita apoyo a la Unión Nacional de Gobiernos Locales para plantear un proceso de actualización de la estructura organizacional vigente desde el año 2016; así como de la estructura salarial vigente desde el año 2009.

Para llevar a cabo este proyecto se conformó una comisión institucional liderada por la Alcaldía y Vice Alcaldía Municipal y con representación de las Direcciones de Hacienda Municipal, Servicios Públicos, Desarrollo Urbano, Recursos Humanos y Asesoría Legal. En este contexto, la Municipalidad de San Pablo de Heredia por medio de esta comisión institucional, se ha enfocado en la instrumentalización de la gestión, logrando con ello el diseño y elaboración de diferentes herramientas organizativas, con la intención de facilitar procesos como la construcción de procedimientos, diseño y formulación de planes, instrumentos de seguimiento y evaluación de la gestión, entre otros. De esta forma, surge el presente informe diagnóstico, con el propósito de mejorar la capacidad de la municipalidad y de los diferentes procesos para formular propuestas, acciones, proyectos y actividades encaminadas no solo a fortalecer la institución sino el cantón.

Este diagnóstico, es insumo fundamental y a la vez complementario para la elaboración de los diferentes manuales que requiere la institución para adecuar su trabajo y dar respuesta desde lo local a las necesidades de los habitantes del cantón de San Pablo de Heredia y lograr el afianzamiento de una gestión por resultados. Debe ser visto como un aporte al proceso de fortalecimiento de la gestión municipal. Su formulación nace del reconocimiento de necesidades o carencias en materia de planificación del recurso humano y debilidades estructurales y organizativas en nuestra institución.



Si bien es cierto, en los últimos años se ha intentado desarrollar en la municipalidad un proceso de cambio transparente, serio, oportuno y participativo en cuanto a la dinámica interna organizacional, lo cierto es, que, en la práctica a pesar de múltiples logros, persisten vacíos de gestión que impiden dar un salto cualitativo mayor. El desafío por lo tanto es grande; pasar de la práctica de una gestión tradicional, a una práctica u organización moderna donde la lógica es planificar estratégica y operativamente con sentido, con base a una estructura sólida, procesos claros, objetivos institucionales, definición de metas, responsables, cronogramas de ejecución y posibles costos que deben programarse presupuestariamente. Se trata entonces, de unificar criterios, maximizar recursos en torno a una visión y objetivos suficientemente aceptados, validados, interiorizados y asumidos por todas las áreas o procesos de la institución.

Para avanzar con éxito en este desafío de adquirir mayores capacidades institucionales para la planificación municipal, es vital contar con el apoyo y voluntad política de nuestras autoridades locales (Concejo Municipal) y de la administración (de nuestro Alcalde), pero también de los Directores (as), Jefaturas de área o procesos municipales.

De acuerdo con lo anterior, el presente informe tiene como objetivo mostrar los resultados del diagnóstico institucional y organizacional realizado en la Municipalidad de San Pablo de Heredia, atendiendo los desafíos de lograr una estructura organizacional robusta y susceptible de llevar a cabo una modernización de la gestión y proyección municipal, logrando paralelamente esfuerzos direccionados al cumplimiento los objetivos y metas institucionales.

Para efectuar este trabajo, se hizo uso de la herramienta de análisis denominada "FODA", análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se contó con la participación de las diferentes áreas o procesos de la municipalidad en la elaboración de dicho análisis, donde se elaboraron ejercicios reflexivos y estudios minuciosos, que permitirán sobre la base de los resultados crear una instrumentalización acorde a las necesidades de la municipalidad a saber: manuales de organización y funciones, manual



de puestos, escala salarial, evaluación del desempeño, simplificación de procesos, entre otros.

A través de múltiples sesiones de trabajo se estudiaron a profundidad cada uno de los procesos involucrados en la gestión municipal con el fin de generar la presente propuesta. El documento contiene una pequeña reseña histórica de la creación del cantón de San Pablo de Heredia, el marco jurídico y metodológico que cobija a la Municipalidad, el diagnóstico con la situación organizativa actual, el mapeo de procesos y la presentación de la nueva propuesta de estructura organizacional y salarial de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.



## Reseña Histórica

San Pablo se constituyó como el cantón número nueve de la Provincia de Heredia mediante decreto No. 2789 del 18 de julio de 1961. Procede del Cantón de Heredia. En cuanto a tiponomía, esta es en honor a San Pablo, Doctor de la Iglesia y Apóstol de los Gentiles. El lugar fue conocido anteriormente como Sabanilla de Villalobos.

En el ejercicio constitucional de la Presidencia de la República, don Abelardo Bonilla Baldares, en la administración de don Mario Echandi Jiménez, el 18 de julio de 1961, en ley No. 2789 se le otorgó el título de Villa a la población de San Pablo, cabecera del cantón creado en esa oportunidad.

En la demarcación de los distritos parroquiales de la provincia de Heredia, publicada en la Gaceta Oficial, el 30 de diciembre de 1862, San Pablo junto con San Isidro, aparecen como tercero del cantón de Heredia. Entonces lo que fuera "la sabanilla de los Villalobos" se convirtió en el cantón número nueve de la provincia de Heredia el 18 de julio de 1961, cambiando de nombre a San Pablo, con un distrito único y designándose como cabecera a la población del mismo nombre. Tiempo después, en ley No. 4574 de 4 de mayo de 1970, se promulgó el Código Municipal, que, en su artículo tercero, le confirió a la villa la categoría de Ciudad, por ser cabecera de cantón.

Desde el año de 1782, lo que actualmente corresponde a San Pablo, comenzó a citarse en los Protocolos, primero con el nombre de Sabanilla de Villalobos; luego en 1803 se menciona sólo Sabanilla, ya sin el apellido Villalobos, como un barrio de Heredia. La primera vez que apareció la denominación de San Pablo fue en 1819, en los Protocolos de Heredia, en el testamento de don Manuel Espinoza y su mujer doña María Chávez.

La Municipalidad de Heredia con el propósito de dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo doce de la ley No. 36 de 7 de diciembre de 1848 se reunió extraordinariamente tres días después, para establecer los siete distritos parroquiales del cantón. Fue así como el barrio San Pablo constituyó el tercero. El origen del nombre del cantón según versión de don Marco Tulio Campos, en su documento Apuntes para la historia de mi



pueblo, publicado en 1930, se debe a que las denominaciones de algunos cantones y distritos de Heredia, se asignaron en forma simultánea en 1818, mediante una rifa organizada por las autoridades tanto eclesiásticas como civiles y militares de la época, quienes previamente prepararon una lista de nombres de santos, y a la suerte los adjudicaron, entregando el cura una estampa al representante de cada distrito, con la imagen de su santo patrono. Según documentos del Ayuntamiento de Heredia, en 1814 ya existía la escuela de primeras letras en el barrio Sabanilla, nombre originario de San Pablo. Pero en 1822, en el documento de don Luis Felipe González sobre el Desarrollo de la Instrucción Pública en Costa Rica, no se hace mención a que en San Pablo existiera escuela. Cuatro años después, aparece un informe indicando una escuela en el lugar. Conviene indicar que, para el funcionamiento de estas escuelas, la Municipalidad de Heredia alquilaba y pagaba casas particulares. El terreno para la construcción del primer edificio escolar fue donado por doña Juana Brígida Ramírez Benavides; siendo los propulsores de esta edificación los señores Ezequiel González y Manuel González. En 1879 se estableció la primera escuela de niñas en San Pablo nombrándose a la señorita Amalia Pérez como maestra. El primer edificio construido de adobes y con techo de teja, entre 1886 y 1887, con el temblor de 1924 quedó en mal estado, por lo que los vecinos iniciaron gestiones para edificar otro. La nueva escuela inició sus actividades docentes en 1928, en el segundo gobierno de don Ricardo Jiménez Oreamuno; centro educativo que durante mucho tiempo se llamó Escuela Mixta de San Pablo de Heredia; hoy lleva el nombre de José Ezequiel González en reconocimiento a una de las personas que lograron su constitución. En 1863 se construyó la primera ermita en San Pablo, de adobes con techo de teja a dos aguas; que hoy constituye la antigua iglesia del lugar; la cual fue edificada en el sitio menos indicado, ya que las condiciones del relieve no permiten la formación de un adecuado cuadrante. Es posible que antes existiera un oratorio en alguna de las principales casas del poblado, ya que en 1850 se hace mención a un Mayordomo de este distrito. Los vecinos de San Pablo iniciaron en 1891 las gestiones para construir una iglesia más amplia que la original. Durante la administración eclesiástica de Monseñor don Bernardo Augusto Thiel Hoffman, segundo Obispo de Costa Rica en 1897 se erigió en Coadjutoría o Ayuda de Parroquia de San Pablo, fijándosele como límites los mismos que tenía el distrito en lo eclesiástico; la cual actualmente es sufragánea de la Arquidiócesis de San José de la Provincia Eclesiástica



de Costa Rica. El terreno en que se edificó la nueva iglesia fue el que había escogido en 1898, don Rafael Iglesias Castro en ese momento Presidente de la República, para construir una plaza pública, cuya adquisición fue financiada por el Estado. La primera piedra del nuevo templo parroquial la colocó el 21 de abril de 1912, Monseñor don Juan Gaspar Stock Werth tercer Obispo de Costa Rica, obra que fue paralizada su construcción, en varias oportunidades. El primer alumbrado público en el poblado fue de faroles colocados en 1913, el alumbrado eléctrico con bombillos se instaló gracias a las gestiones realizadas por el presbítero don Abel Castillo Vega, quien estuvo de cura de 1925 a 1930. Mediante acuerdo Ejecutivo No. 253 de 2 de octubre de 1916, en la administración de don Alfredo González Flores, se inauguró la oficina de telégrafos en San Pablo. En el gobierno de Don León Cortés Castro (1936-1940), se construyó una carretera de macadán entre San Pablo y la ciudad de Heredia. El 1 de julio de 1962 se llevó a cabo la primera sesión del Concejo de San Pablo, integrado por los regidores propietarios, señores Edwin León Villalobos, Presidente, Gonzalo León Gómez, Vicepresidente, y Francisco Badilla González. El Secretario Municipal fue don Julio Cordero Rojas posteriormente se nombró a don Gonzalo León Gómez, pasando a ocupar el cargo de regidor propietario el señor Neftalí Villalobos Gutiérrez. El origen del nombre del cantón según versión de don Marco Tulio Campos, en su documento Apuntes para la historia de mi pueblo, publicado en 1930, se debe a que las denominaciones de algunos cantones y distritos de Heredia, se asignaron en forma simultánea en 1818, mediante una rifa organizada por las autoridades tanto eclesiásticas como civiles y militares de la época, quienes previamente prepararon una lista de nombres de santos, y a la suerte los adjudicaron, entregando el cura una estampa al representante de cada distrito, con la imagen de su santo patrono. El nombre original del cantón San Pablo fue Sabanilla de Villalobos que desde 1782 se cita en los Protocolos, no fue sino a partir de setiembre de 1819 que se menciona con la denominación actual. El Liceo Mario Vindas S., inició lecciones en 1972, en unas aulas de la citada escuela. El edificio del colegio fue inaugurado en 1981, en la administración de don Rodrigo Carazo Odio; el 12 de octubre de 1984, cambió el nombre a Liceo de San Pablo. En el año 2007 se crea el segundo distrito denominado Rincón de Sabanilla, cuya cabecera es la Ciudadela de Miraflores, por lo tanto, San Pablo corresponde al distrito número uno con su cabecera, San Pablo.



## 1. Antecedentes y Marco Jurídico

### 1.1 Antecedentes

A partir de 1988 se dan las primeras elecciones populares para elegir Alcalde (a) Municipal, sustituyéndose la figura del Ejecutivo Municipal. Además, se traslada la competencia del cobro de ciertos impuestos lo cual fortalece las finanzas municipales y se le otorga independencia para invertir en las necesidades o demandas de la población.

A raíz de esos acontecimientos la Municipalidad de San Pablo de Heredia, como administrador de los intereses y recursos del municipio, debe atender de manera eficiente las demandas de las comunidades, a fin de lograr un mejor desarrollo económico, social y ambiental. Estas potestades deben ejecutarse para lo cual es importante que estén cimentadas mediante una estructura organizacional interna sólida y presupuestos anuales que puedan hacerla posible.

Dadas esas potestades y/o competencias, durante el año 2016 la municipalidad gestionó contratación externa, para la asistencia en materia de recursos humanos y la elaboración de una propuesta de fortalecimiento institucional capaz de responder a esas obligaciones, cumpliendo de esta manera lo estipulado en el Código Municipal, específicamente, en el Capítulo III. Manual Descriptivo de Puestos Generales, de los Sueldos y Salarios, Artículos 129 y 130. Es así como gracias al trabajo en conjunto de esta asesoría profesional y el equipo interno de la municipalidad se logran concretar los siguientes manuales: Manual de organización que sirvió de base para el Manual Descriptivo de Clases y Valoración de Puestos, acorde con el modelo general aprobado en ese entonces por la Unión Nacional de Gobiernos Locales, así como una nueva estructura organizativa de la Municipalidad (organigrama vigente).



Estos instrumentos fueron aprobados por el Concejo Municipal de ese periodo y se encuentran vigentes, no obstante, desde entonces se han realizado múltiples ajustes a la estructura organizacional y se han presentado acontecimientos importantes en lo que respecta al tema de la administración del talento humano.

## 1.2 Marco jurídico y normativo

Las competencias de una municipalidad se establecen como poderes y deberes (Molina, 2006), que son inevitables y asignadas por el Estado de manera constitucional. En el caso de las municipalidades estas están consignadas en el artículo 169 de la Constitución, señalando que administrarán los intereses y servicios de sus respectivos municipios. A su vez mediante el artículo 170 constitucional, se asignan competencias; sin embargo, a criterio de la Sala Constitucional en nada se modifica el artículo 169 sobre la descentralización territorial; este artículo indica que las facultades administrativas de los intereses y servicios locales, estará a cargo del Gobierno Municipal partiendo del interés general. Por otro lado, la Sala Constitucional ha determinado por ejemplo competencias locales que anteriormente se compartían con el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU), como es el caso del ordenamiento territorial a través de los planes reguladores.

Aunado a lo anterior, las competencias administrativas derivan de los intereses y servicios que deben brindar y son funciones esenciales del gobierno local. El Código Municipal en su artículo 4, establece las siguientes competencias:

- a) Dictar los reglamentos autónomos de organización y de servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.
- b) Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.
- c. Administrar y prestar los servicios públicos municipales.
- d. Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, así como proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.



- e. Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.
- f. Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- g. Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta Ley y su Reglamento.
- h. Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.
- i. Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género.”

Dadas las competencias señaladas, para que la municipalidad pueda ejercerlas plenamente, ésta tendrá autonomía para ejercer y administrar los intereses y servicios locales bajo el principio de autonomía.

Este principio, por disposición constitucional está definido en el artículo 169 y referida a la administración de los servicios e intereses comunales, se otorga autonomía para actuar sobre lo local, tal como se ha señalado anteriormente. No obstante, esta autonomía muestra dos concepciones: una, que la autonomía es amplia y la segunda limita la actuación administrativa en materia de gobierno y hacienda (DEMUCA, 1998), referida ésta a la capacidad para organizar sus servicios. La de gobierno se refiere a la capacidad de autogobernarse lo que propiciaría una “verdadera” descentralización.

Partiendo de estos enfoques, y bajo los principios de la autonomía local, la municipalidad tiene a su cargo funciones públicas para brindar los servicios como ente administrador de lo público y para ello ejerce las competencias autónomas. Molina (2006) señala las siguientes potestades:

- Normativa: por Constitución y ley le permite regular alguna áreas.



- Potestad autoorganizativa: referidas al régimen de organización y funcionamiento y concretar convenios con otros entes.
- Potestad tributaria financiera: para administrar los ingresos y egresos e invertir y dar cumplimiento a las competencias señaladas en el Código Municipal.
- Potestad patrimonial: para adquirir, conservar y transferir los bienes municipales.
- Potestad planificadora: se refiere a planificar sus actividades internas y las del cantón.

De acuerdo con Molina (2006), estas potestades comprendidas en la autonomía jurídica se clasifican en los siguientes tipos:

- Autonomía administrativa: Se define como la capacidad para organizar sus propios servicios.
- Autonomía organizativa: Capacidad que tiene la institución para organizarse.
- Autonomía económica-financiera: La institución puede autofinanciarse.
- Autonomía presupuestaria: Capacidad que tiene la institución para elaborar, ejecutar y controlar su presupuesto, no obstante, está limitado, controlado y fiscalizado por la Contraloría General de la República.

Por otro lado, es importante destacar que la modernización municipal de Costa Rica se inició a partir de 1998 debido a modificaciones al Código Municipal, Ley N° 7794, y a la aprobación de la Ley de Partidas Específicas, Ley N° 7755, que han contribuido positivamente a la apertura de la democracia del ámbito local.

La Ley de Bienes Inmuebles N° 7509 y su reforma Ley N°7729, vino a establecer nuevas potestades a los municipios, entre las que se encuentra el trámite de declaración de bienes ante las municipalidades, lo anterior implicó una nueva función.

Por otro lado, el marco legal que afecta o vincula las regulaciones de la administración local, se encuentran las de tipo sectorial que arrogan competencia a las municipalidades, entre estas: la Ley de Planificación Urbana (N° 4240) específica en el campo de los planes reguladores y sus respectivos reglamentos y al urbanismo; la Ley de Planificación N°



5525, que regula los niveles, escalas y horizontes temporales de la planificación en Costa Rica, la Ley General de Caminos Públicos, se orienta específicamente a la administración de la red vial cantonal por parte de las municipalidades. Además, existen otras más específicas como la Ley sobre el Control de Partidas Específicas (Jinesta, 2014).

**Autonomía política:** La Sala Constitucional en voto N0 2934-93, señalado por Molina (2006) la define como la potestad de establecer sus propios reglamentos y de brindar los servicios públicos, lo que le da espacio para una verdadera descentralización.

**Autonomía Tributaria:** Es una potestad impositiva, según voto N0 5445-99 (Molina, 2006), que se les da a las municipalidades para crear, modificar, extinción o exención de los tributos municipales.

Aunado a lo anterior, el marco legal municipal, es bastante amplio y entre la normativa vigente se citan algunas leyes, reglamentos, votos constitucionales, lineamientos que rigen las actividades sustantivas de la Municipalidad:

- Constitución Política, que fundamenta su carácter y autonomía municipal en los artículos 169 y 170.
- Código Municipal, establece las ordenanzas municipales.
- Normas y Técnicas de Presupuesto Público (NTPP-2012), lineamientos sobre la conformación del presupuesto municipal.
- Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (L-1-2009-CO-DFOE).
- Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación (Decreto 37735-PLAN).
- Ley 8114 de Simplificación y Eficiencia Tributaria.
- Ley 8801 de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades.
- Ley de Planificación Nacional, N° 5525 y su Reglamento (2013).



- Ley de Contratación Pública, N° 7494, publicada en La Gaceta N° 110 del 8 de junio de 1995 y sus reformas, que rige la actividad de contratación para todos los entes públicos.
- Ley General de Administración Pública, N° 6227 del 2 de mayo de 1978 y sus reformas.
- Ley de Planificación Urbana, N° 4240 del 15 de noviembre de 1968; publicada en La Gaceta N° 274 del 30 de noviembre de 1968.
- Ley de Construcciones y su Reglamento N° 833 del 2 de noviembre de 1949.
- Reglamento para el Control Nacional de Fraccionamiento y Urbanizaciones, N° 3391, del 13 de diciembre de 1982.
- Ley de Control Interno, N° 8292, que regula el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de los sistemas de control interno.
- Ley de protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos, N° 8220.
- Ley general de caminos públicos, N° 5060, publicada en La Gaceta N° 158 del 5 de setiembre de 1972.
- Ley general de salud, N° 5395, del 30 de octubre de 1973, publicada en La Gaceta N° 222 del 24 de noviembre de 1973.
- Código de Normas y procedimientos Tributarios N0. 4755
- Ley de Comercialización de bebidas con contenido alcohólico N0 9047.
- Ley de Fortalecimiento Tributario, N° 9069.
- Ley sobre Impuesto sobre la Renta, N° 7092.
- Ley para mejorar la lucha contra el Fraude Fiscal No. 9416 (20 de diciembre, 2016). Se enfoca a fortalecer el control tributario.
- Ley de Fortalecimiento de la Policía Municipal, N° 9542.
- Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, N° 9635.



## 2. Marco Teórico

Este capítulo corresponde al modelo conceptual donde se describe la forma en que se teorizan las relaciones entre diferentes factores que son importantes para el estudio en cuestión, brindando un conjunto de conocimiento y una conceptualización clara del contexto institucional.

### 2.1 Municipio y Municipalidad

El Municipio está conformado por el conjunto de personas vecinas residentes en un mismo cantón, que promueven y administran sus propios intereses, por medio del Gobierno Municipal. Es el sujeto con carácter jurídico y político (Molina, 2006), que gobierna el Municipio para administrar los intereses ubicados territorialmente en un espacio determinado y que sus gobernantes son elegidos por medio del voto de la población del municipio.

Por otro lado, el cantón es la unidad estructural municipal, equivalentes a ciudades o municipios y la institución que gobierna el cantón es denominada la Municipalidad o Ayuntamiento. Los cantones a su vez se subdividen en distritos.

Así mismo, se define la municipalidad como un ente público administrativo, que tiene su base filosófica en lo local, enfocada en los intereses de la colectividad y está limitada por el principio de legalidad.



## 2.2 Elaboración del diagnóstico institucional

### 2.2.1 ¿Diagnóstico institucional?

Para la formulación e implementación de estrategias en procura de la excelencia en la gestión pública, como punto de partida, toda organización debe conocer su estado de situación, vale decir, conocer en todos sus niveles, las condiciones “objetivas” del ambiente interno y externo en el cual desarrolla sus actividades. Para tal efecto, el mecanismo más adecuado, es la realización del “DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL”. El diagnóstico de la institución nos permitirá conocer su situación actual, sus capacidades y limitaciones y la forma en que ésta se desenvuelve.

### 2.2.2 ¿Por qué es importante elaborar el diagnóstico?

El objetivo del diagnóstico es conocer y entender la situación física, económica, social y política que existe en la municipalidad y el municipio, sus recursos, problemas y necesidades, su evolución reciente, sus tendencias pasadas y los factores que podrían convertirse en potencialidades para el territorio en un futuro. Así mismo, permite establecer los factores del entorno que inciden en el desarrollo y que estén fuera de la gobernabilidad del Alcalde o Alcaldesa.

El diagnóstico brinda las bases o puntos de partida para planificar las estrategias y acciones de desarrollo que se impulsarán desde el gobierno local, ya que por medio de éste es posible caracterizar, conocer y distinguir los aspectos sobre los que se ha de intervenir en el municipio para propiciar su desarrollo.

El Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local (PCDHL) y Plan de Desarrollo Municipal (PDM) o Plan Estratégico Municipal (PEM) son planes claves de la municipalidad, por lo tanto, habrá que determinar las acciones que son prioritarias para lograr una gestión municipal que incida positivamente en la promoción del desarrollo humano local (en



adelante DHL). La elaboración de un diagnóstico institucional permite conocer la realidad y determinar las prioridades de acción, por eso, es el punto de partida para formular estos instrumentos.

### 2.2.3 ¿Cómo elaborar el diagnóstico institucional?

La importancia del diagnóstico radica en servir de referente para que tanto autoridades municipales como funcionarios (as) fijen con mayor criterio y precisión las políticas, los objetivos, las estrategias (programas y proyectos), las metas e indicadores del PCDHL y PDM; por ello, deben llevarse a cabo algunas tareas fundamentales que permitan conocer y entender la situación y desempeño actual de la municipalidad. Esto es, analizar, no solamente los datos estadísticos como por ejemplo: demografía, tasa de desempleo, situación de vivienda, índice de desarrollo humano, índice de progreso social, índice de competitividad cantonal, situación de pobreza y poblaciones vulnerables (zonas y grupos de atención prioritaria), entre otros, sino también analizar la situación política – administrativa municipal, su contexto económico - financiero, sociocultural, tecnológico, ambiental, legal e identificar otros aspectos como las problemáticas cantonales, sus causas y consecuencias, así como los recursos y factores del entorno que inciden en el desarrollo del territorio, pero también los que están fuera del alcance municipal.

De acuerdo con lo anterior, para que tanto PCDHL y PDM se conviertan en verdaderos instrumentos de gestión deben partir de un diagnóstico estratégico, multidimensional e intersectorial de la realidad institucional y territorial, el cual debe soportarse en información e indicadores (líneas de base) que permitan monitorear su avance durante el período de gobierno.



#### *2.2.4 Insumos para elaboración del diagnóstico institucional como soporte de nueva estructura organizacional*

Para llevar a cabo esta fase de diagnóstico se recomienda analizar y relacionar los diferentes instrumentos de planificación existentes, así como estudios, reglamentos, manuales, procedimientos y proyectos que puedan servir como insumos para el diseño de la nueva estructura organizacional y paralelamente apoyen la actualización de los diferentes planes, ya que la formulación de éstos no debe partir de cero ni diseñarse sin bases sólidas; el punto de partida debe ser el conocimiento de la situación actual institucional y del territorio y de sus posibilidades de desarrollo. Para ello, se sugiere revisar y analizar los siguientes insumos básicos: 1. El Plan Nacional de Desarrollo que contiene la documentación sobre políticas y programas del gobierno, considerando el ámbito sectorial y regional, 2. La información de la municipalidad a saber el programa de gobierno de la alcaldía, los planes de desarrollo anteriores, plan de ordenamiento territorial (si existe) o directrices internas para regular el uso del suelo, planes ambientales municipales y de gestión de riesgo a desastres, plan quinquenal y cualquier otro plan elaborado para retratar o describir la situación y contexto cantonal (poblaciones vulnerables, actividad económica), otros y, 3. Los documentos y/o memorias de concertación de mesas de trabajo con actores y funcionarios (as) invitados y consultados.

Finalmente, el diagnóstico permitirá:

- Identificar y priorizar en forma objetiva problemas de la municipalidad.
- Conocer diversas técnicas diagnósticas existentes y su adecuación y aplicabilidad al análisis de la municipalidad, como vía de optimización de recursos, minimización de amenazas y aprovechamiento de oportunidades.

Y debe contener las siguientes fases:

1. Análisis situacional.
2. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).



## 2.3 Análisis situacional de la municipalidad y prospectiva

### 2.3.1 ¿Qué se pretende?

- Que la municipalidad, de manera participativa e intencional, se mire a sí misma como organización, y como colectivo de actores.
- Que la municipalidad someta a un cuidadoso análisis su situación interna con relación a las características de su entorno social, económico, cultural, organizativo y ambiental, entre otros.
- De esta manera podrá definir qué ruta seguir para desarrollar una organización institucional y una estrategia de acción que le permita animar y liderar el desarrollo humano local del cantón.

### 2.3.2 ¿Por qué hacer este análisis?

- Existen demandas ciudadanas de una mejor y más amplia actuación del gobierno local.
- La transformación de la institucionalidad pública requiere municipalidades más fuertes en lo político y en lo técnico, con mayores competencias y capacitadas para ejecutar mayores recursos y funciones.
- Existe un conjunto de normativas relativamente recientes que promueven la planificación estratégica municipal y la mejora de los procesos de gestión administrativa y financiera de los gobiernos locales.

Así las cosas, el análisis situacional se enfoca en las capacidades internas que tiene la municipalidad para ejercer sus competencias y otorgar respuesta a las necesidades del municipio. El análisis situacional tiene por objetivo revisar la situación en la que se encuentra la municipalidad, en dos áreas principalmente: una respecto al ambiente en el



que se desenvuelve y otra relacionada con su propio funcionamiento. Este análisis situacional permite obtener una serie de recursos, que son importantes a la hora de definir los objetivos de la institución y la estrategia más adecuada para lograrlos.

Esta reflexión sobre el desempeño institucional de la municipalidad tiene el objetivo de determinar las acciones que son necesarias para hacer más eficiente y eficaz la gestión municipal, para lo cual es necesario entender:

1. ¿Qué capacidad tiene el gobierno local para responder a las demandas de la comunidad?
2. ¿Qué da resultado en nuestra municipalidad?

## 2.4 Diagnóstico organizacional

Según definición de Hernández (2011), el diagnóstico pretende mostrar una realidad a la que se desee afectar mediante los objetivos del sujeto de estudio, garantizando un acercamiento lo más cercano a los problemas existentes en el entorno e identificar las causas y determinar las posibles alternativas de solución.

El diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite identificar una situación determinada de una organización o institución, así como definir posibles alternativas de solución y establecer estrategias para optimizar los recursos.

El proceso conlleva recolección y análisis de información para tomar decisiones objetivas de una situación determinada, así mismo se enfoca en la medición y evaluación de las características propias de la organización, considerando variables como estructuras, recursos humanos entre otras, estableciendo relaciones entre ellas y el medio en que se encuentran. A través de la recolección de información además se pretende generar conocimiento para comprender, administrar y transformar a una organización y mejorar la eficiencia y eficacia, así como mejorar las condiciones laborales, calidad de vida de los funcionarios.



Por consiguiente, el proceso de diagnóstico muestra ventajas como motivar un espíritu de equipo o grupo, es participativo, se pueden identificar problemas y conocer procesos, entre otros.

La fase de diagnóstico corresponde a una recolección de información existente respecto al escenario que se va a afectar la cual se obtiene por medio de documentos, datos estadísticos, estudios o bien aplicando instrumentos. En ese sentido, la información que se obtenga debe ser objetiva, confiable y reciente, a fin de que sea susceptible para la toma de decisiones.

En conclusión, el diagnóstico organizacional, debe de reflejar la situación real de la organización del cual se deben desglosar fundamentos o datos concretos cuantitativos o cualitativos que permitan resumir los resultados de la diagnosis.

#### 2.4.1 Análisis FODA

El FODA es una técnica para el análisis e identificar en un momento determinado, características propias de una organización: factores internos y factores externos que le permitan tomar decisiones estratégicas para mejorar. El enfoque analítico del FODA se centra en la evaluación de los factores fuertes y débiles, oportunidades y amenazas; a partir de ese análisis se obtienen conclusiones de la situación estudiada con el objetivo de definir acciones de mejora.

En ese sentido, el análisis muestra la situación actual del objeto en estudio, aplica una matriz donde las variables se analizan interna y externamente; las fortalezas y debilidades se enfocan a lo interno de la institución u organización y se pueden tomar acciones inmediatas. En el caso de las amenazas y oportunidades se enfocan en lo externo, y pueden ser intervenidas a partir de la transformación de los aspectos internos.

- Fortalezas: se refiere a las capacidades sustanciales de la institución, que le permite tener competitividad y una posición favorecida ante los posibles eventos o situaciones que deba enfrentar, por ejemplo, buen ambiente laboral, nuevas tecnologías, personal capacitado, entre otros.



- Oportunidades: son los factores positivos identificados en el contexto en que se ubica la institución y le permite tener ventajas competitivas, por ejemplo, la normativa a favor, entre otros.
- Debilidades: son factores negativos o perjudiciales ante la competencia por ejemplo problemas de calidad, falta de capacitación, entre otros.
- Amenazas: situaciones que se derivan del entorno y que pueden afectar directamente a la institución, por ejemplo, conflictos gremiales, cambios de legislación, entre otros.

Se debe realizar el análisis de la situación actual municipal utilizando la metodología FODA, donde se identifican Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta matriz es discutida por el equipo técnico municipal. El resultado es una matriz resumida que identifica las necesidades de desarrollo en la municipalidad y el cantón, contextualizada a las capacidades y limitaciones del municipio y las oportunidades y amenazas del entorno.

El análisis FODA consta de dos partes:

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su municipalidad, aspectos sobre los cuáles usted y sus compañeros (as) tienen algún grado de control.
- La parte externa visualiza las oportunidades que se ofrecen y las amenazas que debe enfrentar su municipalidad en el contexto en donde ésta se desenvuelve (considerar dimensión regional y territorial). Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, (o riesgos) circunstancias sobre las cuáles usted tiene poco o ningún control directo.

#### *2.4.2 Planificación Estratégica del Recurso Humano*

En la gestión del recurso humano hay que destacar la importancia de la planificación de este, parte de que es un conjunto de acciones fundamentadas en los



antecedentes del personal y perspectivas de organización, que tienden a determinar las necesidades de recurso humano de la institución y su costo.

También, en otras palabras, la planificación del recurso humano es una técnica que identifica sistemáticamente la provisión y demanda de trabajadores que requerirá; definirá el número y tipo de personal necesarios y la dependencia administrativa del recurso humano podrá planificar las funciones de reclutamiento, selección, capacitación entre otras.

En este proceso de planificación estratégica del recurso humano, hay dos aspectos opuestos que deben de conjugarse: uno se refiere a la visión colectiva, que se enfoca en la estructura de efectivos, pirámide de clasificación, categoría profesional; y dos, las aspiraciones individuales como el reconocimiento de derechos adquiridos.

En relación con lo anterior, la planificación estratégica del recurso humano se define un proceso analítico de los requerimientos de recursos, de acuerdo con los cambios que se puedan dar en coyunturas específicas del entorno exterior e interior de la institución.

Este nuevo enfoque para la gestión del recurso humano implica cambios en la forma tradicional de gestionarlos, lo que afectará de alguna manera a la dependencia responsable del personal. Para enfrentar este enfoque, la unidad a cargo (Recursos Humanos) deberá de capacitarse, actualizar conocimiento, involucrarse en el proceso estratégico y ser más proactivos para mejorar y mantener estándares de calidad en la gestión del recurso humano; de igual manera afectará a los trabajadores, dada la complejidad del cambio, necesitando también desarrollar proceso de nuevas habilidades.



### 3. Marco Estratégico

#### 3.1 Misión

Ser la Municipalidad líder en la prestación eficiente de servicios y construcción de obra pública de la provincia de Heredia, que propicia un mayor desarrollo humano, económico, social, sustentable y bienestar a las familias del cantón; mediante su gestión administrativa, proactiva e innovadora en el uso de las tecnologías de información y comunicación.

#### 3.2 Visión

Ser la Municipalidad líder en la prestación eficiente de servicios y construcción de obra pública de la provincia de Heredia, que propicia un mayor desarrollo humano, económico, social, sustentable y bienestar a las familias del cantón; mediante su gestión administrativa, proactiva e innovadora en el uso de las tecnologías de información y comunicación.

#### 3.3 Políticas institucionales

Las políticas institucionales constituyen los lineamientos que guiarán la gestión de la Municipalidad de San Pablo.

1. La planificación como proceso sistemático de implementación y materialización de los objetivos contenidos en los planes de largo, mediano y corto plazo, es la herramienta para la mejor asociación de los recursos disponibles con las necesidades y requerimientos de la población.
2. El control de la gestión municipal se enfocará en la verificación del alcance de los objetivos y metas contenidos en los planes de largo, mediano y corto plazo, utilizando las herramientas de verificación contenidas en los planes o desarrolladas específicamente.



3. La organización del trabajo en la Municipalidad deberá diseñarse en función de las estrategias del desarrollo local que se señalen en los respectivos planes a corto o mediano plazo, y la cultura organizacional, por lo tanto, debe ser dinámica y flexible, que permita la introducción de tantos cambios como sean necesarios en un proceso de mejora y adaptación continua, logrando un equilibrio entre los costos de las acciones a realizar y la disponibilidad de los recursos financieros.
4. Los Órganos de Apoyo y de Línea de la Municipalidad, deberán ser constantemente revisados en cuanto a su finalidad, objetivos y costos en la organización, verificando que respondan a un real análisis del sistema y a un diseño estructural por procesos, de manera que las unidades orgánicas de la organización municipal que resulten débiles frente al análisis organizacional deberán ser reducidas y las funciones y procesos que resulten indispensables deberán ser asumidas por alguna otra afín.
5. El ordenamiento territorial se orientará de manera planificada, integrando las regulaciones vigentes con las particularidades territoriales, en armonía con las políticas nacionales y locales de ecología y medio ambiente.
6. Los servicios públicos que presta la municipalidad, están sujetos a los principios y fundamentos que aseguren su continuidad, eficiencia, adaptación a cambios tecnológicos, legales, a las necesidades sociales que satisfacen y la igualdad en el trato de los beneficiarios, por lo tanto, deberán realizarse bajo el principio de innovación y cambio constante, que garanticen el acceso ciudadano a la gestión pública en cuyo marco impulsamos una básica pero indeclinable apertura de mecanismos de accesibilidad a los diversos grupos poblacionales.
7. La gestión de programas de desarrollo social y humano tendrá como objeto el mejoramiento en el nivel de vida del menor en estado de abandono, de personas con discapacidad, del anciano, de la niñez, de la mujer y la familia, propiciando la participación de las Organizaciones Sociales del Estado y cantonales como gestores del desarrollo local.
8. El desarrollo institucional se apoya en un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en competencias, que garantice los más altos niveles de calidad en la ejecución de los procesos principales de la actividad institucional, priorizando la



ética e integridad, orientación por los resultados, trabajo en equipo, orientación al cliente interno y externo y la calidad del trabajo.

### 3.4 Objetivos institucionales

Son objetivos de la Municipalidad los siguientes:

1. Planificar, ejecutar y promover, el conjunto de acciones necesarias, orientadas a proporcionar a la ciudadanía un ambiente socioeconómico y cultural adecuados para la atención de sus necesidades vitales en los aspectos de vivienda, salubridad, comercialización, educación, ecología, seguridad, deportes, recreación, planificación urbana y transporte, administrando racionalmente los tributos municipales, priorizando los gastos, con transparencia pública, generando actividades, proyectos y obras enmarcados en los presupuestos institucionales, planes operativos y la escala de prioridades.
2. Estimular e institucionalizar la participación responsable de la población en la gestión municipal, fomentando el trabajo comunal y dando opción al ejercicio de libre iniciativa individual y colectiva, en función a los Planes de Desarrollo Local Participativo y concertado.
3. Garantizar la prestación de los servicios institucionales mediante la utilización de los mejores métodos de trabajo, con el acompañamiento de las mejores herramientas y con el concurso del talento humano capacitado según las competencias requeridas para cada puesto en cada proceso, con el propósito fundamental de alcanzar los más altos estándares de calidad.

### 3.5 Valores institucionales

La organización de la Municipalidad de San Pablo en el ejercicio de sus funciones y competencias considera como valores los siguientes:

1. **Transparencia**



2. **Proactividad**
3. **Excelencia en el trabajo**
4. **Innovación**
5. **Honestidad**
6. **Solidaridad**
7. **Servicio**

## 4. Marco Metodológico

El marco metodológico define, analiza y describe los procedimientos que facilitaron la dirección del proceso de diagnóstico de manera ordenada, describiendo las técnicas, procedimientos e instrumentos que se utilizaron en el proceso.

### 4.1 Problema

Rezago en el planteamiento de la estructura instrumental para alcanzar niveles satisfactorios de eficiencia y eficacia en procesos claves de la gestión municipal.

### 4.2 Objetivo General

Dotar a la Municipalidad de San Pablo de Heredia de un **Modelo de Organización** basado en una gestión por resultados y de calidad en sus servicios, bajo los principios de eficiencia y eficacia incentivando la productividad y agregando como valor la satisfacción a sus usuarios.

### 4.3 Objetivos específicos

- Realizar un **diagnóstico institucional - organizacional** que nos permita conocer la situación actual de la Municipalidad de San Pablo de Heredia en su gestión financiera, administrativa, operativa, tecnológica, de seguridad, social, económica y ambiental.



- Elaborar una **propuesta organizacional y salarial** que permita establecer un modelo de gestión municipal por resultados, que estimule la eficiencia, la eficacia y productividad; basada en una filosofía de trabajo acorde a los enfoques modernos.
- Proponer una **estructura instrumental** basada en el modelo de gestión, permitiendo una sostenibilidad y vinculación con el marco estratégico Municipal.
- Implementar el **modelo de gestión municipal basado en función** de la estructura instrumental definida, bajo las líneas estratégicas de la carrera administrativa.

#### 4.4 Estrategia del proceso

- Nombramiento de comisión coordinadora del proceso de mejoramiento organizacional.
- Proceso se desarrolla en tres fases: Diagnóstico, Prognosis e Implementación.

#### 4.5 Resumen y análisis de la estructura organizacional actual

##### 4.5.1 Descripción y análisis de las áreas de la Municipalidad de San Pablo de Heredia

##### Concejo Municipal

El Concejo Municipal ejerce las atribuciones y obligaciones de gobierno municipal dictadas en la Constitución Política y Código Municipal. Como órgano político estratégico, tiene como objeto participar, aprobar y garantizar o la correcta planificación, organización y fiscalización política de la corporación municipal. Como jerarca de la Municipalidad, la responsabilidad de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional.



## **Alcaldía Municipal**

La Alcaldía Municipal es una unidad que, como órgano político estratégico, tiene como objeto ejercer la dirección superior y la administración general de la corporación municipal y garantizar la correcta ejecutividad de los acuerdos y resoluciones emanados del Concejo Municipal. Está conformada hoy en día por los siguientes procesos:

- Planificación, presupuesto y control
- Asesoría Legal
- Recursos Humanos
- Proveeduría
- Tecnologías de la Información
- Hacienda Municipal
- Servicios Públicos
- Desarrollo Urbano
- Relaciones públicas y proyección institucional
- Unidad de fiscalización de obra privada
- Servicios Generales

## **Hacienda Municipal**

La Dirección de Hacienda Municipal, es una unidad técnica de gestión que, como órgano de Apoyo, tiene como objeto realizar, administrar, gestionar y controlar los recursos financiero-contables, destinados para el desarrollo de los procesos misionales, el desarrollo de planes, programas y proyectos institucionales, independientemente de su fuente de financiamiento, así como una optimización de los recursos financieros que faciliten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Además, tiene como objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, y controlar las actividades de administración, recaudación, fiscalización, determinación, y



supervisión de los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad, así como realizar las cobranzas regulares y proponer las medidas sobre políticas tributarias y de simplificación del sistema tributario Municipal. Está conformada hoy en día por los siguientes procesos:

- Contabilidad
- Tesorería
- Valoración de bienes inmuebles
- Gestión de cobro

### **Recursos Humanos**

La Dirección de Recursos Humanos, es una unidad técnica de gestión que como órgano de Apoyo, tiene como objeto planificar, dirigir y supervisar las políticas de administración del personal de la Municipalidad, mediante la utilización de las técnicas adecuadas modernas de los procesos de recursos humanos, realizando una adecuada integración del personal en la organización municipal, buscando, manteniendo y desarrollando una óptima fuerza laboral capaz, altamente motivada y comprometida con los objetivos institucionales; así como propiciar una cultura de la organización que permita lograr mayores niveles de productividad y calidad de los servicios y productos municipales, para satisfacer las necesidades de la comunidad. Está conformada hoy en día por los siguientes procesos:

- Planillas
- Salud Ocupacional

### **Dirección de Servicios Públicos**

La Unidad de Dirección de Servicios Públicos, es una unidad de gestión que tiene como objeto planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los servicios públicos locales del Cantón, asegurando los niveles de calidad y cantidad requeridos por la población, sean estos servicios administrados directamente por la municipalidad o por



terceros. Así como los servicios públicos materiales del gobierno local, mediante un esfuerzo colectivo, consciente, comprometido y articulador de los actores sociales del Cantón, como medio para identificar y promover las potencialidades colectivas y para generar apoyos indispensables para la solución de necesidades, problemas, peticiones y demandas, optimizando las interacciones entre el desarrollo económico y social, centrándose en las políticas sociales que mejoran el bienestar y promueven el crecimiento, todo con el único propósito de aumentar el bienestar de los ciudadanos, desarrollar el capital humano, fomentar el empleo y mejorar la cohesión social. Está conformada hoy en día por los siguientes procesos:

- Plataforma de Servicios
- Policía Municipal
- Licencias Municipales
- Gestión Ambiental
- Desarrollo Social Inclusivo
- Archivo Central

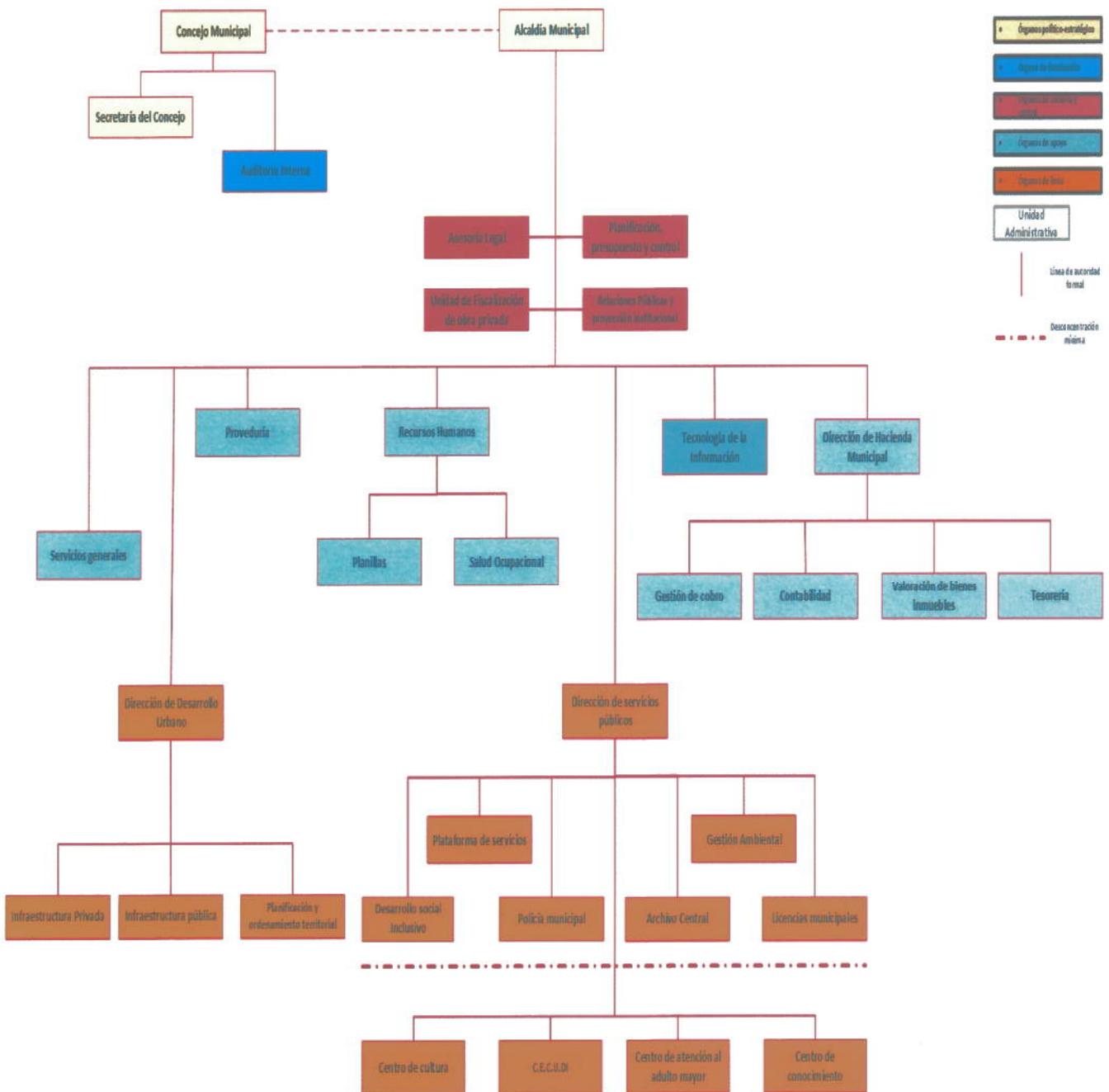
#### **Dirección de Desarrollo Urbano**

La Dirección de Desarrollo Urbano, es una unidad técnica de gestión que, como órgano de línea, tiene como objeto conducir los procesos de desarrollo urbano, en sus aspectos de planeamiento de la infraestructura urbana, administrar el catastro, renovación urbana, vialidad, así como la ejecución de obras públicas de acuerdo con la normativa vigente, y emitir las autorizaciones, certificaciones, concesiones y adjudicaciones en el ámbito de su competencia y jurisdicción. Está conformada hoy en día por los siguientes procesos:

- Infraestructura Pública
- Infraestructura Privada
- Planificación y Ordenamiento Territorial



4.6 Organigrama actual





#### *4.6.1 Resumen Estructura Orgánica actual*

##### **1-Órgano político y estratégico**

1-1 Concejo Municipal

##### **3-Órgano político y estratégico**

1-1 Concejo Municipal

1-2 Secretaría del Concejo Municipal

1-2 Alcaldía Municipal

##### **2-Órgano de fiscalización**

2-1 Auditoria interna

##### **3-Órganos de asesoría y control.**

3-1 Planificación, presupuesto y control

3-2 Asesoría legal

3-3 Relaciones públicas y proyección institucional

3-4 Unidad de Fiscalización de obra privada

##### **4-Órganos de apoyo**

4-1 Dirección de Hacienda Municipal

4-1-1 Contabilidad

4-1-2 Valoración de bienes inmuebles

4-1-3 Gestión de cobro

4-1-4 Tesorería

4-2 Dirección de Tecnologías de la información

4-3 Dirección de Recursos Humanos



4-3-1Salud Ocupacional.

4-3-2 Planillas

4-4 Proveeduría

4-5Servicios generales

**5-Órganos de línea**

5-1 Dirección de servicios públicos

5-1-1Plataforma de servicios

5-1-2Policía municipal

5-1-3Ecología y medio ambiente

5-1-4Desarrollo Social Inclusivo

5-1-5 Archivo Central

5-1-6 Licencias comerciales

5-2 Dirección de desarrollo urbano

5-2-1 Infraestructura pública

5-2-2 Infraestructura privada



#### 4.7 Análisis de la estructura actual de puestos

Este análisis mostrará la estructura ocupacional actual, la composición actual de la planilla institucional, su división por grupos ocupacionales, los puestos existentes, las modalidades de contratación y los salarios actuales por grupo ocupacional.

##### 4.7.1 Grupo ocupacional operativo Municipal

Grupo operativo Municipal	Código OM.01.	
Nivel	Puesto	Código
Operativo Municipal 1 A	Misceláneo	OM-01.0001
Operativo Municipal 1 B	Operador de equipo liviano	OM-01.0002
	Peón de obras y servicios	OM-01.0003
	Auxiliar de bodega	OM-01.0004
	Agente de seguridad y vigilancia	OM-01.0005
	Cocinera y manipulación de alimentos y bebidas	OM.01.0006
Operativo Municipal 1 C	Policía Municipal	OM-01.0007
	Albañil	OM-01.0008
	Operador de equipo pesado	OM-01.0009
	Encargado de obras	OM-01.0010



#### 4.7.2 Grupo ocupacional administrativo municipal

Grupo administrativo municipal	Código AM.01.	
Nivel	Puesto	Código
Administrativo municipal 1 A	Encargado de bodega.	AM-01.0001
	Oficinista	AM-01.0002
	Auxiliar administrativo	AM-01.0003
Administrativo municipal 1 B	Digitador	AM-01.0004
	Cajero	AM-01.0005
	Asistente administrativo	AM-01.0006
Administrativo municipal 2 A	Secretaria del Concejo Municipal	AM-01.0007
	Secretaria de la Alcaldía Municipal	AM-01.0008

#### 4.7.3 Grupo ocupacional técnico municipal

Grupo Técnico Municipal	Código TM-01	
Nivel	Puesto	Código
Técnico Municipal 1 A	Inspector-notificador	TM-01-0001
	Asistente técnico de CECUDI	TM-01-0002
Técnico Municipal 1 B	Asistente de bienes inmuebles	TM-01-0003
	Asistente de catastro	TM-01-0004
	Asistente de obras públicas.	TM-01-0005
	Asistente de servicios informáticos	TM-01-0006
Técnico Municipal 2	Asistente de centro de adulto mayor	TM-01-0007
	Asistente de contabilidad	TM-01-0008
	Encargado de archivo municipal	TM-01-0009
	Gestor de servicio al cliente	TM-01-0010
	Jefe de la sección de la planilla institucional	TM-01-0011
	Jefe de la sección del área de salud comunitaria	TM-01-0012
Técnico Municipal 3	Administrador de centro de cultura	TM-01-0013
	Administrador de centro de atención al adulto mayor	TM-01-0014
	Jefe de la unidad de servicios generales	TM-01-0015



## 4.7.4 Grupo ocupacional profesional municipal

Grupo profesional municipal		Código PM-01
Nivel	Puesto	Código
<b>Profesional Municipal 1</b>	Administrador del centro del conocimiento	PM-01-0001
	Gestor de servicio social en Unidad técnica de Gestión Vial.	PM-01-0002
	Encargado del mapa catastral y visado de planos	PM-01-0003
	Jefe de sección de gestión ambiental	PM-01-0004
	Jefe de la sección de licencias municipales	PM-01-0005
	Encargado del área relaciones públicas y proyección institucional	PM-01-0006
	Docente del Cecudi	PM-01-0007
	Encargado de la unidad de fiscalización de obra privada	PM-01-0008
<b>Profesional Municipal 2 A</b>	Jefe de la sección de valoración de bienes inmuebles	PM-01-0009
	Jefe de la sección de cobros	PM-01-0010
	Jefe de la sección de tesorería	PM-01-0011
	Psicóloga del área de servicio social	PM-01-0012
	Director del área de planificación, presupuesto y control	PM-01-0013
	Perito evaluador de bienes inmuebles	PM-01-0014
	Jefe de la sección de contabilidad	PM-01-0015
	Jefe de la sección de planificación y ordenamiento territorial	PM-01-0016
	Jefe de la sección de Policía Municipal	PM-01-0017
Asesor Legal		
<b>Profesional Municipal 2 B</b>	Auditor interno	PM-01-0018
	Director de Recursos Humanos	PM-01-0019
	Director de Tecnologías de información	PM-01-0020
	Director del área de planificación,	PM-01-0021
	Director de la proveeduría	PM-01-0022
	Director de asesoría legal	PM-01-0023
	Jefe de la sección de obra pública	PM-01-0024



	Jefe de la sección de obra privada	PM-01-0025
<b>Profesional Municipal 3</b>	Director de Hacienda Municipal	PM-01-0026
	Director de Servicios Públicos	PM-01-0027
	Director de Desarrollo y control urbano	PM-01-0028

#### 4.8 Descripción de la composición de la planilla

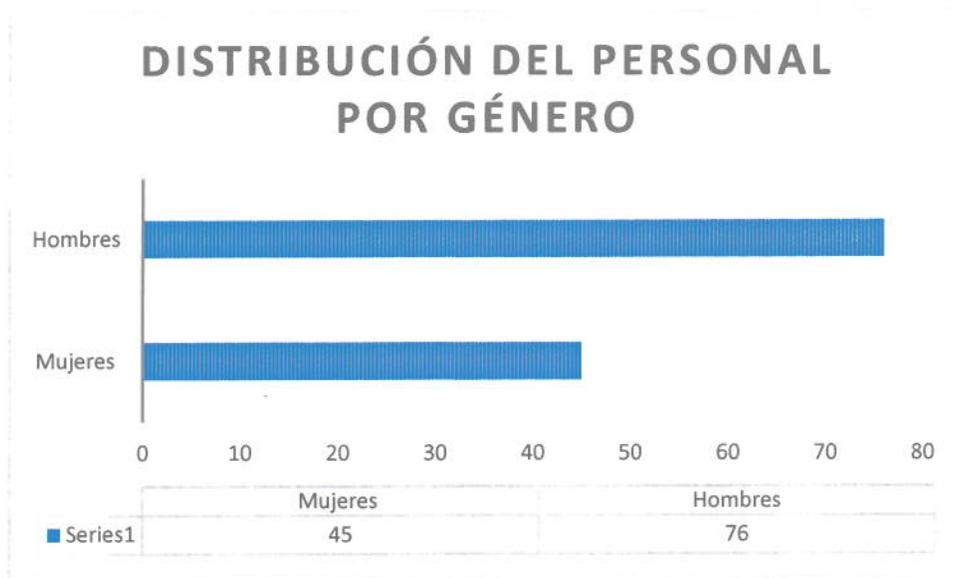
En la **Ilustración N°1 Modalidad de Contratación**, se muestran los porcentajes de distribución de la planilla institucional según la modalidad de su contratación. De los 121 funcionarios municipales contamos con 72 funcionarios en Propiedad, 21 contratados por Servicios Especiales, 23 Interinos y 3 funcionarios contratados bajo la modalidad de Jornales Ocasionales.



FUENTE: Departamento de Recursos Humanos, 2021



En la Ilustración N°2 Distribución del personal por género, la planilla está compuesta por 45 mujeres y 76 hombres.

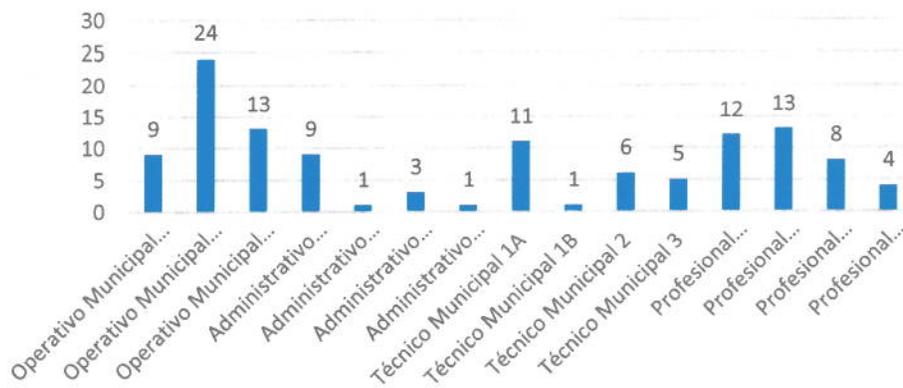


FUENTE: Departamento de Recursos Humanos, 2021

En la ilustración N°3 Distribución del personal por clase ocupacional, se tiene que un 38,8% del personal municipal corresponde a personal Operativo distribuido entre las 3 clases que componen este grupo ocupacional, un 30,5% del personal municipal corresponde a personal Profesional distribuido de igual manera entre las clases que componen este grupo ocupacional, un 19% corresponde a personal Técnico y un 11,5% corresponde a personal Administrativo.



### Distribución del personal por clase ocupacional



FUENTE: Departamento de Recursos Humanos, 2021

## 4.9 Resultados generales del Análisis FODA y otros hallazgos

El presente diagnóstico de análisis FODA se elaboró en el año 2019 cuando inició el proceso de reestructuración con el apoyo de la Unión Nacional de Gobiernos Locales. Este análisis está enfocado en las áreas estratégicas de la Municipalidad.

### 4.9.1 PROCESO: DIRECCIÓN SERVICIOS PÚBLICOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	FORTALEZAS internas	OPORTUNIDADES externas	DEBILIDADES internas	AMENAZAS externas
<b>Dirección Servicios Públicos.</b>	Variabilidad de temas o líneas de acción que posee la Dirección. Existe un gran conocimiento del acontecer municipal	Conocimiento del entorno de los servicios hacia el cliente	Por su variabilidad y amplitud se descuida algunos aspectos por falta de tiempo	Un menor control de todas las actividades que realiza la Dirección



	La Dirección es muy cercana a la Alcaldía por su naturaleza	Se tiene un gran acercamiento con instituciones públicas y privadas, así como los diferentes grupos organizados del cantón	La Alcaldía delega funciones que no son a fin a las funciones propias de la dirección (temas de ingeniería)	La prioridad es lo que dictamina la Alcaldía. A veces modificando el accionar lógico y planificado de la Dirección.
	Los centros de servicio están agrupados en la misma dirección. (Biblioteca, Centro Cultural, Centros Adulto Mayor, CECUDI, Cementerio, Escuela Música)	Se brinda al ciudadano diversos servicios fundamentales que son muy aceptados por la población	Poco presupuesto para mantener infraestructura, falta de recursos en aspectos de mobiliario, es difícil crecer en infraestructura.	Por espacio se pierde población a beneficiar
	El actual Director maneja bien todas las áreas a su cargo por haber estado en un puesto de Alcaldía	Se maneja un claro ambiente cantonal por ser la persona del cantón	Poca capacitación para el Director en su diversidad de funciones	Celos profesionales
	Muy buena la infraestructura que tiene el Director(oficina)	El Director atiende una gran cantidad de público de diversos temas, social, educativo, servicios, comisión emergencia, problemas de parques y áreas comunales, cementerio entre otros.	La atención del público es fluida diariamente y reduce el tiempo de ejecución de funciones.	Por otras funciones a veces no es posible atender a todas las personas.
	Buena coordinación en	Se cuenta con las herramientas	Todos utilizamos nuestros	No se le puede exigir a los



	comunicación y operatividad con el personal a cargo en un alto porcentaje.	básicas de comunicación dentro de la municipalidad como el uso de las tecnologías, celular, correo hasta en tiempos extraordinarios	celulares para el trabajo sin costo alguno a la institución. Adicional la Dirección no cuenta con transporte (vehículo) para movilizarse utilizando muchas veces los personales	colaboradores utilizar sus herramientas personales lo que es una amenaza para el buen flujo laboral.
	La Alcaldía toma en cuenta a la Dirección en la toma de decisiones. El Director es asesor de la Administración.	Se tiene un buen conocimiento del cantón, de los servicios brindados de la proyección, así como de las falencias cantonales	Falta de controles, instrumentos de planificación institucional (se trabaja el día a día)	La mala planificación da a desorden, falta de una línea lógica de seguimiento por ende a críticas de los parroquianos.

#### 4.9.2 PROCESO: HACIENDA MUNICIPAL

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Administrar, gestionar y controlar los recursos financieros provenientes de los Impuestos, servicios y transferencias, destinados para el desarrollo de los planes, programas y proyectos institucionales,	<p>Apoyo de la Alcaldía</p> <p>Estructura organizativa de un 90% de composición idónea.</p> <p>Plataforma de Valores actualizada para la</p>	<p>El crecimiento urbano y de población del cantón de San Pablo de Heredia, lo que conlleva mayores ingresos.</p> <p>Ubicación estratégica del cantón.</p>	<p>Sistemas Tecnológicos obsoletos.</p> <p>Salarios sin revisión durante mucho tiempo.</p> <p>Descoordinación de algunas áreas municipales.</p>	<p>Eventuales sanciones por errores de procedimiento o incumplimiento de normativa aplicable.</p> <p>Baja recaudación de los impuestos o</p>



<p>independientemente a la vez optimiza y gestiona los recursos financieros que faciliten el cumplimiento de los objetivos institucionales</p>	<p>determinación del impuesto de bienes inmuebles</p> <p>Se establecen políticas de recuperación de las cuentas por cobrar municipales.</p> <p>Actualización anual de tasas por servicios municipales.</p> <p>Personal debidamente capacitado para el logro de los objetivos institucionales</p> <p>Disponibilidad de Reglamentos y manuales.</p> <p>Porcentaje de ejecución del Ingreso bastante aceptable durante todos los años.</p> <p>Porcentaje de la ejecución del gasto corriente superior al 70%.</p>	<p>El Plan Regulador que se está gestionando actualmente.</p> <p>El índice de desarrollo humano del cantón.</p> <p>El porcentaje de endeudamiento municipal representan un porcentaje muy bajo.</p> <p>Cantón con plusvalía en la región de Heredia.</p> <p>Cobertura de los Servicios Públicos en el 100% del cantón.</p> <p>Crecimiento económico potencial como zona industrial cantonal.</p> <p>Posibilidad de establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales, lo cual permitiría la integración de esfuerzos institucionales, optimizando los</p>	<p>La planificación de los recursos únicamente se lleva en documento.</p> <p>Falta de conocimiento de algunos funcionarios en la elaboración de proyectos.</p> <p>Debilidad en los procesos de las NICS, se piensa que debe de ser el contador.</p> <p>Equipo tecnológico obsoleto.</p> <p>Presupuesto desligado del área financiera.</p> <p>Inexistencia de Inventario municipal actualizado.</p> <p>Asesoría de algunos empleados en contra de la administración tributaria, no existe un Código de ética municipal.</p> <p>Falta de políticas de desarrollo económico sostenible.</p>	<p>servicios en época de crisis</p> <p>Disponibilidad presupuestaria del Gobierno central en el giro de las transferencias de la ley 9329.</p> <p>No existe un Código Tributario Municipal dejando muchos aspectos municipales indefensos.</p> <p>A nivel nacional no se tiene un modelo de Administración tributaria idóneo, por lo cual existen cualquier cantidad de estructuras tributarias en el país.</p> <p>Información de la CGR sobre el ranking municipal a la comunidad (los indicadores utilizados muchos no tienen sentido).</p> <p>Edificio Municipal en</p>
--	--	--	--	--



	El presupuesto de Ingresos tiende al incremento anualmente.  Convenios entre Banca Estatal para recaudación externa, (BNCR y BCR).	recursos disponibles  Percepción positiva de los usuarios hacia los servicios municipales.		muy mal estado.  Poca identificación de los munícipes con la  Municipalidad
--	--	--	--	---

#### 4.9.3 PROCESO: PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y CONTROL

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>Planificación y control Municipal</b></p> <p><b>Planificación</b></p> <p>La planificación municipal, comprende el desarrollo participativo y la gestión de los instrumentos de planificación de largo plazo, mediano plazo y corto plazo de la Municipalidad.</p> <p><b>Control Interno</b></p>	<p>Existen en la Municipalidad, los instrumentos básicos planificación de corto plazo, mediano plazo y largo plazo.</p> <p>Existen y se encuentran aprobados los instrumentos básicos para la implementación de la gestión de riesgo en la Municipalidad (SEVRI)</p>	<p>El proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2021 -2031 inicia a finales del 2019.</p> <p>El proceso de elaboración del Plan Quinquenal de Vialidad Cantonal se iniciará a finales del 2019.</p> <p>Que en los estudios que realiza la UNGL, se analice las funciones para planificación y control y se incorporen las plazas en</p>	<p>El funcionario municipal a cargo del proceso dedica menos de un 10% del tiempo en las funciones propias de la planificación municipal</p> <p>NO existe una cultura organizacional desarrollada de aplicación e integración de la planificación en la gestión municipal.</p> <p>No se cuenta con herramientas informáticas de</p>	<p>No existe en el corto plazo, en el Plan Presupuesto Municipal los recursos para nombrar un Planificador a tiempo completo, que también se encargue del proceso de gestión de riesgo municipal</p>



<p>El control interno comprende la coordinación con todos los componentes de la administración activa, para la aplicación y el alcance en cuanto a objetivos del contenido de la Ley General de Control Interno y la Normativa conexas emitida por la Contraloría General de la República.</p>		<p>planificación y control requeridos</p>	<p>apoyo a la planificación.</p> <p>La implementación del SEVRI, no tiene asignados recursos financieros y de personal idóneo.</p> <p>No se cuenta con un funcionario que planifique e impulse procesos de control exhaustivos, de los objetivos contenidos en los instrumentos de planificación</p>	
<p><b>Gestión del Presupuesto Municipal</b></p> <p>El proceso de gestión del Presupuesto Municipal comprende la planificación, elaboración participativa, aprobación y ejecución del presupuesto de la municipalidad.</p>	<p>Existen procedimientos y cultura en el manejo de los procedimientos de registro de ingresos y egresos en el presupuesto.</p> <p>La contratación del SIAF, que se encuentra en proceso de desarrollo y aplicación en la Municipalidad</p> <p>Elaboración y/o remozamiento de manuales de procedimientos de registro de los</p>	<p>Elaboración y/o remozamiento de manuales de procedimientos de registro de los movimientos presupuestarios</p>	<p>La herramienta informática que se utiliza para gestionar el presupuesto no tiene los requerimientos para integrar los registros del presupuesto y los registros de la contabilidad.</p> <p>La herramienta informática que se utiliza para gestionar el presupuesto presenta debilidades de seguridad y debilidades en la</p>	



	movimientos presupuestarios		integridad e integración del manejo de los datos	
--	-----------------------------	--	--	--

7

#### 4.9.4 PROCESO: ASESORÍA LEGAL

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Asesoría jurídica dirigida a las diferentes dependencias municipales, inclusive a la Alcaldía Municipal y Concejo Municipal cuando éste último lo solicite, por ejemplo: Comisiones Permanentes</p> <p>Representar a la Municipalidad en las diferentes instancias judiciales y administrativas</p> <p>Plantear, dictaminar y defender a través de las diferentes acciones judiciales correcto desarrollo de la municipalidad</p>	<p>El Departamento de Asesoría Legal cuenta con dos asesores lo cual permite dividir las cargas de trabajo y a la vez generar criterios fundamentados para efectos de unificar criterios y brindar la asesoría jurídica idónea</p> <p>Los criterios o dictámenes jurídicos emitidos no son de acatamiento obligatorio, sin embargo; todos los productos se fundamentan con</p>	<p>Trabajar de forma conjunta con todas las instancias municipales</p> <p>Generar esa labor conjunta, evitaría la presentación y tramitación de muchas demandas, procesos contenciosos, recursos de amparo innecesarios, incidentes, entre otros.</p> <p>Antes de que las unidades técnicas emitan un acto administrativo deberían contar con una consulta previa informativa al Depto. Legal para evitar que se</p>	<p>Falta de capacitación</p> <p>Falta de presupuesto específico</p> <p>Falencia de manuales de procedimientos</p> <p>No se cuenta con apoyo secretarial</p> <p>La falta de seriedad, responsabilidad y apoyo de los demás compañeros genera deficiencias en el cumplimiento de los procedimientos</p> <p>Infraestructura inadecuada</p> <p>Inconciencia u omisión</p>	<p>Riesgo en el traslado o envío de escritos judiciales (no se cuenta con personal específico para la entrega de documentación) Posible incumplimiento al Principio de Confidencialidad y Seguridad Jurídica. No se cuenta con una unidad jurídica que cuente con secretaría, ni tampoco con notificador. El trabajo que se realiza se traslada a otros funcionarios y no se sabe si cumplen o no con la labor.</p> <p>Depender de otros</p>



<p>Tramitar procesos administrativos disciplinarios</p> <p>Elaborar, revisar, dictaminar reglamentos proyectos, instrumentos jurídicos que requiera la municipalidad</p> <p>Elaborar y establecer el contenido y forma de las resoluciones administrativas que se emitan en cualquier departamento municipal</p> <p>Ejercer el control legal sobre las contrataciones administrativas que desarrolle la municipalidad</p> <p>Realizar, revisar contratos o convenios que requiere suscribir la municipalidad</p> <p>Analizar y emitir criterios jurídicos respecto de quejas, reclamos, recursos de revocatoria o apelación, incidentes, entre otros</p>	<p>jurisprudencia judicial y administrativa, así como con doctrina y normativa vigente y actualizada</p> <p>Apoyo de las autoridades superiores</p>	<p>generen actos que causen procesos judiciales</p>	<p>departamental acerca de la responsabilidad civil, penal y/o administrativa que cada acto administrativo genera</p>	<p>departamentos para brindar las respuestas en el tiempo de ley se convierte en amenaza institucional inclusive</p> <p>Inexistencia de normativa específica que regule la materia municipal, manuales internos, falta de directrices, entre otros</p> <p>Discrepancia de otros departamentos con el criterio del Departamento Legal genera contradicción en los intereses municipales</p> <p>Contraoponer la intervención del Departamento de Asesoría Legal con el criterio de otros asesores externos genera en ocasiones confusión innecesaria</p> <p>El desacato o irrespeto a plazos de entrega de documentos o información</p>
--	---	---	---	---



<p>Gestionar personerías jurídicas y certificaciones de expedientes ante la Secretaría del CM</p> <p>Dar el visto a escrituras que cedan áreas públicas a la municipalidad</p> <p>Atender, asesorar, coordinar y girar las instrucciones que correspondan a nivel administrativo en relación con las sentencias y resoluciones judiciales provenientes de diversas autoridades judiciales</p> <p>Apoyo a inspecciones, actos de clausura, notificaciones, decomisos, elaboración de actas,</p> <p>Resolver recursos de amparo, demandas varias (contencioso, laboral, civil), recursos de apelación, amparos de legalidad</p>				<p>El desacato de recomendaciones procesales y jurídicas</p>
---	--	--	--	--



<p>Realizar actas de exhumación de restos en el Cementerio Municipal</p> <p>Atención, control y seguimiento de procesos de cobro judicial</p> <p>Capacitar al personal del gobierno local en materia jurídica</p> <p>Impartir directrices para la tramitación de solicitudes de información, pronunciamientos, requerimientos, correcta entrega y conformación de expedientes</p> <p>Verificar mensualmente el estado de los procesos judiciales en trámite</p> <p>Atender planteamientos que emita la CGR, PGR, entre otros</p>				
--	--	--	--	--

**4.9.5 PROCESO: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
-------------------------	------------	---------------	-------------	----------



(Act. Gen. / Productos)				
<p><b>Analizar los requerimientos de recursos humanos de la Municipalidad, determinando los candidatos con mejor pronóstico de éxito.</b></p> <p>Concursos internos y externos.</p> <p>Registros de elegibles.</p> <p>Inventario de recursos humanos.</p> <p>Nóminas de elegibles.</p>	<p>Se cuenta con manuales de organización y servicios y de puestos vigentes.</p> <p>Se cuenta con un inventario del recurso humano actual dentro de la institución.</p> <p>Se cuenta con asesoría jurídica inmediata.</p>	<p>La actualización de los manuales.</p>	<p>Se carece de manuales de procedimientos para todos los procesos que involucra la gestión de Recursos Humanos.</p> <p>El tamaño físico de la oficina no permite contar con espacio para el archivo de expedientes de forma adecuada.</p>	<p>No se cuenta con un clima organizacional enfocado al desarrollo institucional.</p> <p>Estructura salarial no es atractiva para los posibles oferentes.</p>
<p><b>Análisis de la organización administrativa, funcional, ocupacional y salarial de la Municipalidad.</b></p> <p>Estructura funcional básica</p>	<p>Se cuenta con una estructura organizacional vigente.</p> <p>Se cuenta con manual de clases de puestos vigente.</p>	<p>Colaboración de instituciones como el Servicio Civil, UNGL, universidades estatales para la actualización de los manuales.</p> <p>Convenios de colaboración</p>	<p>Contar con una estructura organizacional y manuales de puestos desactualizada.</p> <p>Contar con una estructura salarial desactualizada</p>	<p>No ser atractivos laboralmente en el mercado laboral.</p>



<p>de la organización actualizada</p> <p>Manuales de clase de puesto, y de cargos actualizados.</p> <p>Estructura salarial actualizada.</p>		<p>institucional con universidades o instituciones privadas, para recibir asesorías, capacitaciones o estudios de graduación que nos ayude a realizar estudios de cargas de trabajo, entre otros.</p>	<p>poco competitiva en el mercado.</p> <p>Contar con perfiles de puestos sencillos y generales, en cuanto a la definición de sus funciones y en ocasiones no acordes con la realidad.</p>	
<p><b>Administración salarial del personal municipal, que comprende planillas semanales, quincenales, actualización por ajustes semestrales y otros pluses salariales.</b></p> <p><b>Estudios sobre efectividad, creación y eliminación de incentivos y beneficios.</b></p> <p>Estructura salarial actualizada.</p> <p>Relación de puestos del personal</p>	<p>Se tiene una adecuada planificación para cumplir en tiempo y forma con los pagos de remuneraciones, entre otros.</p> <p>Se cuenta con una relación de puestos vigente y aprobada por el Concejo Municipal.</p> <p>Se cuenta con un reglamento para el reconocimiento del incentivo de dedicación exclusiva y anualidades.</p>	<p>Crear convenios con universidades o institutos, para recibir capacitaciones o bien descuentos para estudios.</p> <p>Crear convenios con centros de recreo, médicos, farmacias o cualquier otro; para el uso de los funcionarios municipales, en el cual se pueda contar con descuentos especiales.</p>	<p>No se cuenta con un plan de incentivos y beneficios.</p> <p>Falta de recursos económicos para atender el Plan Institucional de Capacitación.</p>	<p>Desinterés del personal en el tema de desarrollo de capacidades.</p> <p>Intereses personales vrs. Intereses institucionales.</p>



<p>municipal actualizada</p> <p>Programa de incentivos y beneficios actualizado y en funcionamiento.</p>	<p>Se cuenta con el reglamento autónomo</p>			
<p><b>Generar, mantener actualizado y ordenado el historial laboral de cada uno de los trabajadores de la Municipalidad.</b></p> <p>Expedientes de personal actualizados.</p>	<p>Se encuentran actualizados los expedientes del personal, ordenados cronológicamente .</p> <p>Se cuenta actualizado el control de vacaciones de los funcionarios.</p> <p>Se lleva un control de la asistencia, citas médicas, permisos, entre otros del personal de la institución.</p>	<p>Adquisición de equipo y mobiliario de oficina, que permitan una adecuada custodia de los expedientes, mediante la asignación de recursos.</p>	<p>Falta de comunicación por parte de las jefaturas.</p> <p>Falta de presupuesto, mobiliario y espacio físico.</p>	<p>Malas costumbres de los funcionarios. (Clima organizacional)</p>
<p><b>Determinar el desempeño de labores de los trabajadores de la municipalidad y generar las acciones de capacitación requeridas.</b></p> <p>Evaluaciones del avance de las</p>	<p>Se cuenta con un instrumento de evaluación del desempeño, por clase (operativo-técnico-administrativo-profesional-direcciones), el cual está vigente.</p>	<p>Actualizar el instrumento de evaluación del desempeño y ligarlo lo estipulado en la Ley 9635</p> <p>Elaborar un manual para la evaluación del desempeño.</p>	<p>Contar con un instrumento desactualizado para la evaluación del desempeño y no vinculado a la Ley 9635.</p> <p>La evaluación no es objetiva,</p>	<p>Una imagen institucional errónea (no coincide la evaluación del personal con la evaluación institucional)</p>



<p>metas establecidas para los diferentes procesos de trabajo.</p> <p>Informes sobre evaluación del personal.</p> <p>Plan general de capacitación.</p> <p>Recurso humano capacitado.</p> <p>Convenios con instituciones públicas y privadas en materia de capacitación de personal.</p>			<p>es más que todo subjetiva.</p> <p>La evaluación del desempeño no está ligada la Ley 9635.</p>	
<p><b>Analizar e investigar los diferentes accidentes y enfermedades del trabajo detectadas, con el fin de recomendar las medidas de seguridad e higiene a cumplir.</b></p> <p>Reportes estadísticos sobre accidentes y enfermedades del trabajo.</p> <p>Programa sobre seguridad e</p>	<p>Se cuenta con una oficina encargada de la Salud Ocupacional desde el año 2016.</p>	<p>Aprovechar el recurso y trabajar en forma conjunta para el bienestar de los funcionarios de la institución.</p>	<p>Falta de iniciativa del encargado de salud ocupacional.</p>	<p>La falta de colaboración de los funcionarios en acatar la disposición de salud ocupacional en resguardo de su seguridad.</p> <p>Falta de seguimiento de las jefaturas.</p>



higiene ocupacional actualizado y en funcionamiento.				
<p><b>Brindar asesoría en el área de su competencia a las diferentes instancias municipales.</b></p> <p>Asesoría efectiva y oportuna.</p> <p>Problemas específicos de la organización solucionados.</p>	<p>Se mantienen un canal abierto de comunicación para la atención de consultas, tanto de las jefaturas como de los compañeros.</p> <p>El espacio físico en el cual está ubicada la oficina facilita la atención de consultas.</p>	<p>Coordinar capacitaciones relacionadas con la solución de alterna de conflictos.</p> <p>Coordinar con la oficina de Inspección del Ministerio de Trabajo para la resolución de casos de forma más oportuna.</p>	<p>Falta de un manual de procedimientos para la atención de consultas y trámites administrativos de la oficina.</p>	<p>La falta de formalidad de los funcionarios a la hora de solicitar asesoría.</p>
<p><b>Atender y ofrecer solución a los diferentes conflictos laborales.</b></p> <p>Conflictos laborales solucionados.</p> <p>Criterios en materia de relaciones obrero-patronales.</p> <p>Recomendaciones para la solución de conflictos laborales.</p> <p>Charlas en materia laboral.</p>	<p>Se mantiene un registro de asistencia de los funcionarios actual, vigente y confiable.</p> <p>Se cuenta con herramientas de justificación de marca o ausencia.</p> <p>Se cuenta con un reglamento interno vigente.</p> <p>Se aplica la normativa vigente en relación de</p>	<p>Coordinar con diferentes instituciones para capacitar en el tema de clima organizacional, valores, liderazgo, entre otros temas que ayuden a fortalecer la institución.</p> <p>Capacitar al personal operativo para el uso de medios tecnológicos para el envío de información.</p>	<p>Reglamento autónomo desactualizado.</p> <p>Falta de comunicación de las jefaturas hacia Recursos Humanos en relación con los permisos y justificaciones de los funcionarios a su cargo.</p> <p>Falta de recursos para capacitaciones.</p>	<p>La poca importancia de los funcionarios y las jefaturas en mantener una estrecha comunicación con RH.</p> <p>Comunicación informal y las críticas destructivas.</p> <p>Acciones mal intencionadas entre compañeros.</p>



<p>Acuerdos laborales.</p> <p>Registros del récord laboral de los empleados (ausentismo, sanciones e incumplimiento de labores entre otros).</p> <p>Propuestas de actualización del Reglamento Interno de la Municipalidad.</p> <p>Procesos administrativos concretados.</p> <p>Recomendaciones sobre sanciones a aplicarse.</p>	<p>procedimientos y sanciones.</p> <p>Se cuenta con una convención colectiva vigente, en la cual se incluye la Junta de relaciones laborales y régimen disciplinario.</p> <p>Se cuenta con diferentes medios de comunicación para brindar información a los funcionarios.</p>	<p>Actualizar el reglamento autónomo.</p> <p>Concientizar (refrescar) al personal municipal de la legislación vigente. Presentar el manual y reglamento a funcionarios nuevos.</p> <p>Concientizar al personal de la importancia de las capacitaciones.</p> <p>Mejorar la cultura organizacional mediante charlas, talleres o cursos que incentiven la mejora continua.</p>	<p>Falta de directrices claras en relación con las posibles sanciones disciplinarias.</p> <p>Falta de manuales de procedimientos administrativos .</p> <p>Falta de personal (Técnico en el área – Oficinista)</p>	<p>Enfocarse en el error y no en la solución.</p> <p>El irrespeto entre compañeros y jefaturas.</p> <p>El irrespeto de las jerarquías.</p>
<p><b>Recopilar analizar las diferentes fuentes de ordenamiento jurídico administrativo relativas a la materia de</b></p>	<p>Se mantienen un registro con la normativa interna.</p>	<p>Se puede obtener información en las diferentes instituciones jurídicas en el momento que se requiera (PGR – CGR).</p>	<p>La demora en las consultas de carácter legal, ya que depende del caso, se debe de solicitar el criterio a otras instancias.</p>	<p>Los cambios en las normativas y la legislación.</p> <p>Servicios profesionales.</p>



<p><b>contratación administrativa</b></p> <p>Compendio ordenado de la normativa aplicable en materia de contratación administrativa.</p>				
--	--	--	--	--

4.9.6 PROCESO: DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO

Descripción del Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p><b>Dirección de Desarrollo Urbano</b></p> <p>Planificación, control y seguimiento de las funciones indicadas:</p>	<p>Recurso humano profesional capacitado, para cumplir las funciones encomendadas.</p> <p>Normativa y Marcos Legales generales y Reglamentos Internos específicos.</p> <p>Equipo especializado para el cumplimiento de tareas básicas.</p>	<p>Acceso a capacitaciones externas (CFIA, IFAM, INA, MIVAH, INVU, JICA, Lanamme, etc.).</p> <p>Renovación, actualización de equipos tecnológicos y software.</p> <p>Convenios de inversión, capacitación y asesoría con Instituciones</p>	<p>Recurso humano mal remunerado.</p> <p>Espacio físico inadecuado, hacinamiento, condiciones de salud ocupacional deplorables, tanto para los funcionarios como contribuyentes.</p> <p>Carencia de equipo actualizado, para mejorar los procesos.</p>	<p>Mercado Inmobiliario muy agresivo, poco regulado y descontrol.</p> <p>Trasferencias de recursos girados a contratempo para ejecución de obra.</p> <p>Falta de un Plan Regulador para el Cantón de San Pablo.</p> <p>Cultura o práctica frecuente del</p>



Descripción del Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p>Disposición en la atención al contribuyente.</p> <p>Soporte a otros procesos municipales.</p> <p>Sinergia y empatía en las relaciones personales.</p>	<p>gubernamentales y ONG.</p> <p>Posibilidad para formulación de Manuales de procedimientos y normativa internos.</p>	<p>(Plotter, impresora a colores, drones, software, vehículo, equipo fotográfico, GPS de precisión, Tablet de campo, impresora portátil, equipo sistematizado para notificaciones.</p> <p>Falta de claridad e irrespeto en las funciones, responsabilidades y jerarquías.</p> <p>Toma de decisiones no está basada en datos y no se apoya en los instrumentos de planificación.</p> <p>Procesamiento y archivo de documentos e información digital.</p> <p>Falta de coordinación intrainstitucional en el manejo de los procesos internos, por incumplimiento</p>	<p>Pableño para ejecutar construcciones sin licencia Municipal</p> <p>Irrespeto del ciudadano a la normativa urbana aplicable (Alineamientos, Retiros, Permisos de Construcción, Usos de Suelo, entre otros.)</p>



Descripción del Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
			<p>de los administrados.</p> <p>Falta de formalización y respaldo documental de directrices y líneas de trabajo.</p> <p>Falta de especialización a nivel Municipal y Urbano de la Asesoría Legal.</p> <p>Falta de recursos presupuestarios para la Asesoría técnica especializada.</p> <p>Ausencia de mecanismos legales coercitivos que permitan erradicar la cultura o práctica frecuente del Pableño para ejecutar construcciones sin licencia Municipal</p>	
<p><b>Infraestructura Pública (UTGVM)</b></p> <p>Elaborar y ejecutar los planes viales quinquenales de Conservación y Desarrollo Vial</p>	<p>Ejecución de presupuesto.</p> <p>Equipo humano profesional.</p>	<p>Planificación de proyectos.</p> <p>Presupuesto para adquirir maquinaria y materiales.</p>	<p>Presupuesto girado en varios tractos que provoca ejecución tardía.</p> <p>Indefinición en funciones y</p>	<p>No ejecución de presupuesto.</p> <p>Falta plan de mitigación para casos de emergencia vial.</p>



Descripción del Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Incorporar a los planes y presupuestos anuales municipales, los componentes de los planes viales quinquenales de conservación y desarrollo.</p> <p>Promover la modalidad participativa de ejecución de obras, a través del fortalecimiento de las organizaciones locales con el propósito de propiciar trabajos conjuntos de conservación de vías públicas y el control social de los proyectos que se realizan.</p> <p>Realizar y actualizar el inventario de la Red de calles cantonales.</p> <p>Aplicar y garantizar la incorporación del componente de seguridad vial en todas las obras, en coordinación con el COSEVI, y la Dirección de</p>	<p>Buena relación de equipo y otras jefaturas.</p> <p>Planificación para presupuestos.</p> <p>Equipo técnico y social donado por el Programa MOPT/BID.</p>	<p>Capacitaciones y actualización profesional.</p> <p>Convenios como el MOPT/BID, recursos para mejora de la RVC.</p> <p>Coordinación interinstitucional (MOPT, AYA, ESPH, Municipalidades).</p> <p>Revisar el PCDV (Plan de Conservación y Desarrollo Vial) para ajustarlo y actualizarlo a la planificación que se desea ejecutar.</p> <p>Plan regulador puede ofrecer nuevas alternativas para el financiamiento de obra pública.</p>	<p>alcances de las tareas a ejecutar por los funcionarios del departamento.</p> <p>Mala coordinación en verificación de saldos del presupuesto.</p> <p>Falta de control en insumos y materiales adquiridos para proyectos de la Ley N°9329.</p> <p>Carencia de terreno e infraestructura adecuado para el almacenamiento y control de los materiales y maquinaria adquiridas por la Ley N°9329.</p> <p>Carencia de algunos reglamentos.</p> <p>Espacio inadecuado para archivar expedientes.</p> <p>Carencia de diagnóstico y levantamiento que incluya la información de</p>	<p>Carencia de Aceras en el cantón.</p> <p>Disminución e incertidumbre de las transferencias de recursos por parte del MOPT y Ministerio de Hacienda.</p> <p>Desorden institucional en AyA para la coordinación y atención con relación a los proyectos de infraestructura vial en el cantón de San Pablo (deterioro de la red vial por parte de AyA).</p> <p>Injerencia Política.</p>



Descripción del Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Ingeniería de Tránsito.</p> <p>Mantener un expediente de cada uno del cantón.</p> <p>Priorizar los proyectos viales a ejecutar tomando en consideración los criterios técnicos, sociales.</p> <p>Establecer un sistema de mitigación y prevención y atención de emergencias en las vías del cantón.</p> <p>Proponer al Concejo Municipal la reglamentación que considere pertinente para la efectiva gestión vial cantonal. (Convenios, con organizaciones comunales, entidades públicas o privadas, reglamentos varios)</p> <p>Notificaciones de aceras a realizar.</p> <p>Levantamientos topográficos en las viales cantonales</p>			<p>la infraestructura vial y pluvial.</p> <p>Falta de planificación.</p> <p>Falta de cumplimiento del PCDV.</p> <p>Planificación institucional carece de control y seguimiento en lo establecido en el PCDV.</p> <p>Deficiente atención a la correspondencia.</p> <p>Inadecuada injerencia política en la toma de decisiones y acciones de diversos departamentos en el funcionamiento de las labores del departamento de Infraestructura Pública, operacional y presupuestaria.</p> <p>Recursos insuficientes para atender la Red Vial Cantonal.</p>	



Descripción del Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>con el objetivo de determinar cantidades a presupuestos en licitaciones públicas.</p> <p>Atención de denuncias.</p> <p>Elaboración de carteles de contratación administrativa para obras de mantenimiento y mejora en la red vial cantonal.</p> <p>Controlar los derechos de vía de la red vial cantonal y asegurar su defensa y restitución en caso de invasiones o afectaciones. De igual forma proponer al Concejo Municipal la reglamentación para la obtención de derechos de vía mediante donaciones conforme al procedimiento estandarizado establecido por el MOPT a las municipalidades.</p>				



Descripción del Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Divulgar la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.</p> <p>Propiciar la equidad de género en la gestión vial.</p> <p>Promover y facilitar el proceso de educación en escuelas, colegios y otras organizaciones de interés, en torno a la conservación y la seguridad vial.</p> <p>Promover el cumplimiento del marco normativo en materia vial cantonal y de accesibilidad, de la Ley de Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad N°7600 y demás normativa conexas.</p>				



Descripción del Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p><b>Infraestructura Privada (Ingeniería)</b></p> <p>Atención y seguimiento de la Plataforma de tramitación APC-CFIA.</p> <p>Inspección de campo para la verificación de solicitudes de Permisos de Construcción.</p> <p>Análisis de todo tipo de proyectos: Vivienda, Comerciales, Industriales, Urbanos (Urbanizaciones y Condominios), entre otros.</p> <p>Otorgamiento de Permisos de Construcción.</p> <p>Formulación de especificaciones técnicas y carteles para proyectos de Alcaldía.</p> <p>Análisis de solicitudes de desfogues pluviales.</p> <p>Evacuación de consultas a las contribuyentes y/o</p>	<p>Recurso humano profesional capacitado, para cumplir las funciones encomendadas.</p> <p>Existencia de mecanismos de control interinstitucional (Plataforma digital APC-CFIA)</p> <p>Buen ambiente laboral entre los departamentos.</p> <p>Atención expedita de las gestiones por parte de los contribuyentes: Permisos de Construcción, desfogues pluviales, consultas varias, entre otros.</p> <p>Participación constante en Comisiones: Comisión de Obras, Plan Regulador, Comisión de Emergencia, Comisiones mixtas o ampliadas.</p> <p>Disponibilidad de los funcionarios para la actualización de</p>	<p>La puesta en marcha del Plan Regulador permitirá una mejor ejecución de la normativa urbana.</p> <p>La existencia y constante mejoramiento a la Plataforma Digital APC-CFIA, logrando así un mejor control sistematizado de las Licencias de Construcción y expedientes de los proyectos.</p> <p>Capacitaciones constantes por parte del CFIA, IFAM, entre otras.</p> <p>Confección de Reglamentos.</p>	<p>Desatención y seguimiento inadecuado de los casos que incumplen la normativa urbana nacional, por parte del Departamento legal y la Alcaldía Municipal.</p> <p>Autorizaciones verbales por parte del Alcaldía Municipal, para ejecutar obras al margen de la ley.</p> <p>Carencia de equipos tanto de oficina como de campo: Vehículos, tabletas para trabajo de campo, software, drone, cámara, impresoras, plotter, entre otros.</p> <p>Inadecuado e ineficiente espacio físico para ejecutar las labores diarias y la atención al contribuyente.</p> <p>Normativa urbana existente dificulta la</p>	<p>Inoperancia e incumplimiento por parte del Ministerio de Salud.</p> <p>Deficiente atención de las tareas asignadas por Ley al Ministerio de Salud.</p> <p>Control inadecuado con el manejo de aguas residuales.</p> <p>Autorizaciones verbales por parte del Alcaldía Municipal, para ejecutar obras al margen de la ley.</p> <p>Practica constante de los contribuyentes en cuanto a la ejecución de obras al margen de la ley</p>



Descripción del Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>desarrolladores de proyectos.</p> <p>Emisión de criterios técnicos para Comisión de Obras (además de asistencia a las mismas). Para proyectos de orden urbano.</p> <p>Resolver Recursos de Revocatoria con apelación en Subsidio de gestiones ante el Departamento.</p> <p>Coordinación con el Departamento de Inspección en cuanto al control y comportamiento de las Licencias Construcción otorgados y sin permiso de construcción.</p>	<p>conocimiento en temas relacionados con la normativa urbana.</p>		<p>aplicación de las sanciones por incumplimientos por parte de los contribuyentes.</p> <p>Normativa urbana existente está abierta a diversas interpretaciones.</p> <p>Carencia total de mecanismos internos en el sistema municipal, para bloquear las fincas que presentan incumplimientos a la legislación urbana.</p> <p>No existe un sistema para el control y cumplimiento de los compromisos que como carga urbana hayan adquirido los Desarrolladores de proyectos.</p> <p>Falta de procedimientos claros para la confección, traslado y seguimiento de los expedientes trasladados a la</p>	



Descripción del Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
			Alcaldía y que requieren traslado a los tribunales por incumpliendo a la Ley.	
<p><b>Planificación y Ordenamiento Territorial</b></p> <p>Definición de criterios técnicos y procedimientos y resolución de certificados de uso del suelo, alineamientos, visado de planos de catastro y de recursos de revocatoria con apelación en subsidio contra actos emitidos previamente</p> <p>Proceso de producción y mantenimiento de información territorial como insumo para las labores diarias de departamentos dedicados a la planificación, gestión de cobros, administración tributaria y ejecución de obras</p>	<p>Recurso Humano capacitado.</p> <p>Instrumento de planificación urbana en procesos de elaboración (50% avance) Además se cuenta con viabilidad ambiental aprobada y mapas de vulnerabilidad hidrogeológica.</p> <p>Los actos administrativos que surgen de esta dependencia tienen un fundamento legal claro como lo son los visados, certificados de uso del suelo, alineamientos y definición de nivel.</p> <p>Se cuenta con equipo como estación total, GPS, equipo de</p>	<p>Posibilidad de aprovechamiento de plataformas digitales como el sistema APT, APC Requisitos y el SNIT.</p> <p>La posibilidad de utilizar softwares libres como QGIS.</p> <p>El Plan Regulador le brinda al municipio la posibilidad de contar con una nueva manera de gestionar el territorio.</p> <p>Se considera que el 80% de las tareas del Gobierno Local están asociadas a la gestión del territorio, por lo que las decisiones tomadas en el municipio deben alinearse con los instrumentos de planificación y los</p>	<p>Infraestructura física, mobiliario y condiciones de salud ocupacional deplorables.</p> <p>Falta de apoyo en la gestión documental y de archivo.</p> <p>Falta de presupuesto para la adquisición de equipo, software y mejoramiento de las instalaciones.</p> <p>Duración de los trámites es excesiva en ocasiones.</p> <p>Sobrecarga de funciones.</p> <p>Falta de equipo y software para la optimización de las funciones dadas. Es necesario un dron, cámara</p>	<p>Si bien el plan regulador es una oportunidad para la gestión del territorio, se corre el riesgo de que si no se cuenta con los recursos tecnológicos, presupuestarios, de recurso humano y apoyo político, el proyecto puede ser un fracaso.</p> <p>Dada la importancia de los trámites que maneja esta sección, es posible que existan presiones políticas que intenten inclinar la Balanza</p>



Descripción del Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Levantamiento topográfico de caminos y zonas públicas, análisis de información topográfica como soporte para la ejecución de obras e identificación de invasiones de áreas públicas.</p> <p>Formulación, análisis y evaluación de políticas públicas de índole urbano territorial, centrado principalmente en la gestión del plan regulador.</p> <p>Inventario y control de propiedades municipales.</p>	<p>cómputo y vehículo.</p> <p>Se cuenta con software apto para el trabajo realizado como Arc GIS, Autocad Map, QGIS, entre otros.</p> <p>La posibilidad de capacitaciones en el CFIA, MIVAH, INVU, Lincoln Institute of Land Policy, IFAM, entre otros.</p> <p>Buena comunicación con otras instituciones como el MIVAH, MOPT, INVU, SETENA, IGN, MINSALUD, entre otras.</p> <p>Acompañamiento a otras dependencias de la municipalidad.</p> <p>Información geográfica actualizada según las necesidades del municipio.</p>	<p>criterios técnicos de esta sección.</p> <p>Es posible conformar un equipo multidisciplinario que mejore la gestión del territorio.</p> <p>El recurso humano tiene amplias posibilidades de mantenerse capacitado y actualizado, dadas las alternativas que ofrecen otras instituciones públicas en este contexto.</p>	<p>fotográfica, GPS de precisión, software City Engine, Autocad Civil Map 3D y vehículo.</p> <p>No se hace un diagnóstico de las necesidades de información territorial de la municipalidad. Tampoco se cuenta con un plan de acción para que la información sea recabada de manera sistemática y constante. Esto solo se realiza para información básica como el mapa catastral.</p> <p>Falta de personal para la gestión documental.</p> <p>Falta de personal para conformar un equipo multidisciplinario (arquitecto junior preferiblemente)</p>	



Descripción del Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p><b>Fiscalización de Obra Privada (Inspección)</b></p> <p>Verificación y seguimiento de las Licencias Constructivas autorizadas.</p> <p>Control de las construcciones que no tienen permiso municipal.</p> <p>Paralización y clausura de obras sin licencia Municipal.</p> <p>Confección y traslado de expedientes específicos.</p> <p>Atención de Denuncias de casos varios.</p>	<p>Recurso humano técnico/profesional capacitado, para cumplir las funciones encomendadas, en cumplimiento de sus funciones.</p> <p>Buen ambiente laboral entre los departamentos. (interinstitucionales)</p> <p>Atención expedita de las gestiones por parte de los contribuyentes: Permisos de Construcción, denuncias y consultas varias, entre otros.</p> <p>Disponibilidad de los funcionarios para la actualización de conocimiento en temas relacionados con la normativa urbana de fiscalización y construcción</p>	<p>La ejecución del Plan Regulador permitirá para el cantón de San Pablo de Heredia, una mejor ejecución de la normativa urbana y gestión del territorio, en temas de fiscalización de las obras.</p> <p>El recurso humano posee la disposición de mantenerse capacitado y actualizado, en temas referentes al control urbano.</p> <p>La posibilidad de asociar software, con el ya existente, con la finalidad ser utilizada en el campo para efectos hacer más eficaz y efectivo la labor de campo.</p>	<p>Utilización de papel químico para los procesos de notificación en contra de las políticas gubernamentales de Carbono neutro.</p> <p>Utilización de papel químico de mala calidad, que entorpece los procedimientos por la falta de legibilidad</p> <p>Carencia de sistema de notificaciones digitales, de equipo de cómputo moderno tipo tablet con impresora (igual o similar a la del tránsito), para efectos de control y fiscalización de los procesos constructivos de los infractores para utilización en el campo, misma que contenga la información</p>	<p>Al no existir una actualización digital en los mecanismos de notificación, al continuar careciendo de sistemas software y hardware, prolongaríamos el rezago en temas de tecnología, dificultando los procedimientos rutinarios vitales para el manejo de documentación elemental en el establecimiento de procedimientos de denuncia.</p> <p>Las autorizaciones verbales de la alcaldía entorpecen los procedimientos restando autoridad y respeto a la labor ejecutada, por parte del Departamento, ello conlleva a la desmotivación del personal.</p>



Descripción del Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
			<p>general de los contribuyentes.</p> <p>Carencia de equipo fotográfico, vehículo, para dar seguimiento a los procesos constructivos, complementando expedientes digitales.</p> <p>Desatención y seguimiento inadecuado de los casos producto de Autorizaciones permisivas de jerarquías superiores, en contra de lo establecido en la normativa imposibilitan y restan respeto y autoridad a la labor ejecutada.</p> <p>Inadecuado e ineficiente espacio físico para ejecutar las labores diarias y la atención al contribuyente.</p> <p>Normativa urbana actual permisiva, dificulta los</p>	



Descripción del Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
			<p>procedimientos y sanciones por incumplimientos en temas urbanos</p> <p>Carencia total de mecanismos legales internos en el sistema municipal, para bloquear las fincas que presentan incumplimientos a la legislación urbana.</p> <p>Falta de procedimientos claros para la confección, traslado y seguimiento de los expedientes trasladados a la Alcaldía y que requieren traslado a los tribunales por incumpliendo a la Ley.</p>	

#### 4.9.7 Hallazgos en el análisis de la estructura actual

Como parte del proceso de mejora continua que debe prevalecer en toda organización, un equipo de trabajo conformado por las áreas estratégicas de la



Municipalidad realizó el análisis de la estructura vigente desde el año 2016, la cual debido a las nuevas competencias y proyectos instituciones adquiridos requiere de una actualización, para lo cual a continuación se detallan los principales hallazgos, los cuales complementan los diferentes FODAS realizados por las principales unidades funcionales de la institución:

- **Estructura organizativa desactualizada por cambios en la normativa y transferencia de nuevas competencias**

Actualmente el régimen municipal se encuentra en un proceso de transformación que hace necesaria una flexibilidad en la estructura organizativa. Desde la Asamblea Legislativa se han impulsado nuevas reformas que han aumentado los márgenes de actuación de las municipalidades como, por ejemplo; la primera Ley de transferencia de competencias N°9329 denominada Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal, Ley N°9542 Fortalecimiento de la Policía Municipal y Ley N°9635 Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas

- **Necesidad de aumentar la descentralización funcional de la Administración**

Se hace necesario revisar la dependencia de los procesos con el fin de establecer mejores directrices y políticas que permitan una toma de decisiones ajustada a las necesidades actuales. Esta necesidad busca aumentar la fluidez de los procesos y de las acciones estratégicas dictadas por los niveles superiores institucionales.

- **Actividades y/o procesos no formalizados dentro de la estructura organizacional**



Se logró identificar que actividades como la limpieza y mantenimiento de instalaciones municipales y el control de uso y mantenimiento de vehículos municipales, no se encuentran formalizadas en la estructura organizativa actual. Estas actividades están a cargo actualmente de la Alcaldía Municipal y a pesar de que con el proceso de reorganización que se elaboró en el año 2016 se propuso la creación del área de Servicios Generales para que asumiera estas tareas, no se ha logrado establecer el área con un responsable debido a limitaciones económicas. Diferentes reformas a la Ley de Tránsito conexas a la Ley de Control Interno han establecido recientemente la obligación de la Administración de establecer controles especiales para la administración de la flotilla vehicular institucional, por lo que este hallazgo requiere relevancia para cumplir disposiciones de Ley.

En el año 2020 mediante una resolución administrativa, la Alcaldía se vio en la necesidad de realizar un ordenamiento del proceso de inspección y notificación agrupando los diferentes inspectores y notificadores asignados a los departamentos de Licencias Comerciales, Gestión de cobros y Desarrollo Urbano en una Unidad de Inspección y Notificación, con el fin de optimizar este recurso humano y agilizar el proceso. Actualmente el decreto ejecutivo 42296-MP-S establece nuevas tareas para la figura del inspector municipal en el marco del Decreto 42227-MP-S Declaratoria de la Emergencia Nacional Sanitaria, por lo que como se ha mencionado la Administración debe ajustar también la valoración de esta unidad a estos nuevos requerimientos.

- **Necesidad de replantear la distribución de las áreas funcionales**

De igual manera en el año 2020 mediante una resolución administrativa, la Alcaldía se vio en la necesidad de realizar un ordenamiento de los departamentos de Plataforma de Servicios y Licencias Comerciales, los cuales desde la reorganización del año 2016 se ubicaron bajo la Dirección de Servicios Públicos, sin embargo, dada la naturaleza de las funciones y responsabilidades de estos departamentos, las cuales van dirigidas hacia la adecuada gestión administrativa-



financiera de los diferentes tributos que generarán ingresos a la institución, se determinó que estos departamentos deben ubicarse en la Dirección de Hacienda Municipal.

Para el año 2020 se incluyó en el presupuesto la creación de la plaza por cargos fijos de Encargado de Presupuesto, dada la necesidad de replantear las cargas laborales.

- **Definición de los procesos Staff y los procesos administrativos**

Según la estructura actual de la Municipalidad se definieron como procesos de órgano y control los departamentos de Asesoría Legal, Unidad de fiscalización de obra privada, y Relaciones Públicas y Proyección Institucional y como procesos de apoyo Proveeduría, Tecnología de la Información, Servicios Generales y Recursos Humanos, todos directamente bajo la supervisión de Alcaldía y como parte de su equipo STAFF, sin embargo, se ha detectado con esta revisión y análisis, que la responsabilidad de asesoramiento y consultoría que prevalece en los equipos STAFF está presente en los procesos de Asesoría Legal, Recursos Humanos, Comunicación Institucional, Planificación y Presupuestos y los procesos de Proveeduría, Tecnologías de la Información, Servicios Generales y la Unidad de Fiscalización responden a procesos con responsabilidades meramente administrativas que deben agruparse en una dirección que atienda todos los procesos administrativos de la municipalidad.

- **Necesidad de replantear la clasificación actual de puestos.**

Se evidenció la existencia de diferentes clases ocupacionales que comparten el mismo salario, lo que contraviene la normativa en materia laboral y genera problemas en el orden del control interno, así por ejemplo; se observa en la clase ocupacional Profesional 2, donde a pesar de existir la separación de clases en Profesional Municipal 2A y Profesional Municipal 2B, éstas comparten la misma base salarial, a pesar de que el nivel de responsabilidad y complejidad de los



puestos incluidos en estas clases son distintos. Así como también con el grupo ocupacional Técnico Municipal, donde a pesar de existir la separación de las clases en Técnico Municipal 2 y Técnico Municipal 3, éstas compartían la misma base salarial, a pesar de que el nivel de responsabilidad y complejidad de los puestos incluidos en estas clases son distintos.

- **Necesidad de formalizar nuevos niveles de responsabilidad en puestos emergentes dentro de la Administración**

Para atender algunos procesos y con el fin de dar un adecuado servicio y continuidad a la gestión municipal, deben formalizarse nuevos niveles de responsabilidad en las áreas de Servicios Generales, Notificación e Inspección y Control Interno, dado que en la estructura organizacional actual aún no se visualizan. En este apartado es necesario recordar que estas áreas tienen como tarea la mejora del control interno institucional en diferentes actividades y apartados en cumplimiento de la Ley N°8292 Ley General de Control Interno.

- **Afianzamiento en la Administración del talento humano**

Ante los recursos financieros limitados para la contratación de personal especializado dentro de las organizaciones resalta la importancia de una adecuada administración del talento humano, de manera que se facilite el mejoramiento de los procesos, la utilización intensiva de las herramientas tecnológicas y la adopción de nuevas y eficientes técnicas para el desarrollo de las actividades, permitiendo hacer más y mejor con el mínimo de recursos. Una de las consecuencias directas de la Ley N°9635 y en el tanto no se aprueben y ejecuten otras reformas normativas y reglamentarias en materia laboral, es la pérdida de la competitividad del talento humano que labora en la Administración Pública con respecto al mercado, lo que hace más difícil la transferencia de conocimientos y la formación natural de cuadros de reemplazo, por lo que este afianzamiento tiene como objetivo estratégico



adecuar una estructura laboral que permita a los trabajadores un crecimiento armonizado con las verdades necesidades institucionales.

- **Manual descriptivo de puestos desactualizado**

El Manual vigente fue elaborado en 2016, habiendo transcurrido 5 años sin que se haya actualizado integral y formalmente, de manera tal que contemple las variaciones y ajustes que demanda una municipalidad que ha crecido en tamaño de personal, presupuesto, competencias y desafíos según la estrategia de mediano y largo plazo que se ha trazado. Esta herramienta es fundamental para clarificar y ordenar los procesos institucionales, así como el reclutamiento, selección y la contratación de personal, normalizar los procesos de inducción, fortalecer la capacitación y desarrollo del personal, promover programas e incentivos salariales y finalmente, hacer una correcta valoración de los puestos.

- **Nuevas responsabilidades concebidas de normativa aprobada del 2016 al año 2021**

1. La nueva ley de Movilidad Peatonal No. 9976, que entró en vigor en abril anterior, fomenta que tanto propietarios como gobiernos locales y gobierno central desarrollen acciones concretas para que el país cuente con aceras seguras, decentes y que sean cómodamente usables para los diferentes tipos de peatones. Por lo cual se generan nuevas responsabilidades al Gobierno Local, a través de todas las áreas involucradas.
2. Ley 9635, genera una serie de condiciones para los empleados municipales, en cuanto al devengamiento de pluses salariales y de paso establece un elemento de evaluación al trabajo de los empleados municipales, considerando una cultura de planificación institucional, siendo que muchos



empleados no tienen conocimiento del tema tan a fondo, por lo que se deberá capacita al personal en el área referida.

3. Ley N. 9620 de actividades lucrativas y no lucrativas en el cantón de San Pablo de Heredia, publicada el 06 de marzo de 2020, crea una serie de nuevas funciones a nivel del área tributaria, como por ejemplo el impuesto a los rótulos públicos y las licencias para actividades no lucrativas, las cuales deben ejecutarse con el personal que actualmente existe, siendo que crea cargas de trabajo extra y nuevas responsabilidades.
4. Ley N° 8839 Ley para la Gestión Integral de Residuos del 24 de junio de 2010, publicada en La Gaceta n.º 135 de 13 de julio de 2010.
5. Directrices de Contabilidad Nacional correspondientes a la implementación del Sistema Contable, basado en NICSP.
6. Ley 9722 que adicionó un artículo 77 bis al Código Municipal. Su texto debe leerse así:

«Artículo 77 bis: Se constituye a las municipalidades del país como administraciones tributarias y, en consecuencia, tendrán facultades para ejercer fiscalización y control en la recaudación de los diversos tributos a ellas asignados, y podrán intervenir en cualquier momento previa notificación al sujeto pasivo, dentro de los plazos establecidos en la Ley N.º 4755, Código de Normas y Procedimientos Tributarios, de 03 de mayo de 1975, para asegurar el estricto cumplimiento de las normas legales que les otorgan recursos económicos.

Las municipalidades, en su condición de Administración Tributaria, tendrán las facultades establecidas en el Código de Normas y Procedimientos Tributarios. En cuanto a ilícitos tributarios dispondrán



también de las facultades establecidas en el título III de dicho Código, en lo que se refiere a infracciones y sanciones administrativas.

Cuando una municipalidad, en la fase de fiscalización de los tributos que administra, tenga noticia de que se ha cometido un presunto delito, procederá a denunciarlo al Ministerio Público.

La información confidencial recabada por la municipalidad no puede ser utilizada para fines distintos de los tributarios, salvo norma legal que así lo autorice y siempre dentro de las facultades otorgadas a las municipalidades.

El carácter privado de la información capturada para fines tributarios prevalece y debe resguardarse según lo dispone la ley.

Los servidores de la municipalidad únicamente están autorizados a acceder a la información propia de la gestión administrativa que estén tramitando. En todo momento, la municipalidad velará por el cumplimiento del derecho al debido proceso y el derecho de defensa de los sujetos pasivos en los procedimientos ante la municipalidad. Para cumplir lo previsto en esta norma, se contará con la colaboración obligada de la Dirección General de Tributación, la Dirección General de Aduanas y de los demás entes públicos.

7. PROCEDIMIENTO PARA LA FIJACIÓN DEL CANON DEL ARRENDAMIENTO POR LA CONSTRUCCIÓN Y OPERACIÓN DE REDES PÚBLICAS DE TELECOMUNICACIONES Y DEL CANON POR EL USO DE BIENES DE DOMINIO PÚBLICO PARA LA INSTALACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES DGT-R-\*\*\*-2020.- Dirección General de Tributación. - San José, a las \_\_\_\_ horas del \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de dos mil veinte.



Procedimiento para la fijación del canon del arrendamiento por la construcción y operación de redes públicas de telecomunicaciones y del canon por el uso de bienes de dominio público para la instalación de la infraestructura de telecomunicaciones.

Arrendamiento Anual para Áreas en Administración Municipal: Es el monto total anual del canon del arrendamiento en función del valor unitario de la zona homogénea (o su ajuste cuando proceda, relacionado con los metros cuadrados del área donde se construirá la infraestructura de telecomunicaciones, la tasa anual de arrendamiento y la aplicación del factor de reducción.

Bajo esta normativa se crea un canon el cual deberá ser gestionado por la Municipalidad, mismo que requiere de nuevas funciones, responsabilidades para poder ser recaudado de la mejor forma.

8. Directrices de la Dirección de Inteligencia Tributaria, RESOLUCIÓN PARA EL SUMINISTRO DE INFORMACIÓN POR PARTE DE LAS MUNICIPALIDADES Y CONCEJOS MUNICIPALES DE DISTRITO DIRECCIÓN GENERAL DE TRIBUTACIÓN N° DGT-R-015-2021. — Dirección General de Tributación. — San José, a las 11 horas y 10 minutos del 26 de marzo de dos mil veintiuno, dirigida a la entrega de información municipal que sirva como insumo para el cobro de impuestos nacionales, significando esto nuevas responsabilidades como Administración Tributaria.
9. Circular del MEIC acerca de los requisitos que deben cumplir los trámites municipales, siendo que se crea una relación de coordinación interinstitucional.

- 1.



10. Plan Regulador del cantón de San Pablo de Heredia, establece un marco regulatorio sobre materia urbana, la cual involucra aspectos tributarios, mismos que a su vez crean nuevas funciones y responsabilidades en este ámbito.
11. Ley de Fortalecimiento de la Policía Municipal N° 9542, de 23 de Abril de 2018, modifica el artículo 74, el cual indica;

*Artículo 74- Además, se cobrarán tasas por servicios y mantenimiento de parques, zonas verdes y sus respectivos servicios. El cálculo anual deberá considerar el costo efectivo invertido más el costo de la seguridad que desarrolle la municipalidad en dicha área y que permita el disfrute efectivo. Dicho monto se incrementará en un diez por ciento (10%) de utilidad para su desarrollo; tal suma se cobrará proporcionalmente entre los contribuyentes del distrito, según el valor de la propiedad.*

*La municipalidad calculará cada tasa de forma anual y las cobrará en tractos trimestrales sobre saldo vencido. La municipalidad queda autorizada para emanar el reglamento correspondiente, que norme de qué forma se procederá para organizar y cobrar cada tasa.*

*La municipalidad podrá ejercer la modalidad de vigilancia electrónica dentro de su territorio, el cual podrá organizar según los requerimientos del cantón. Para ello, debe procurarse el uso de tecnologías compatibles que permitan lograr, entre los cuerpos policiales, la mayor coordinación en la prevención, investigación y el combate de la criminalidad. Serán de interés público los videos, las señales, los audios y cualquiera otra información captada por los sistemas de vigilancia electrónica, por lo que deberán ser puestos a*



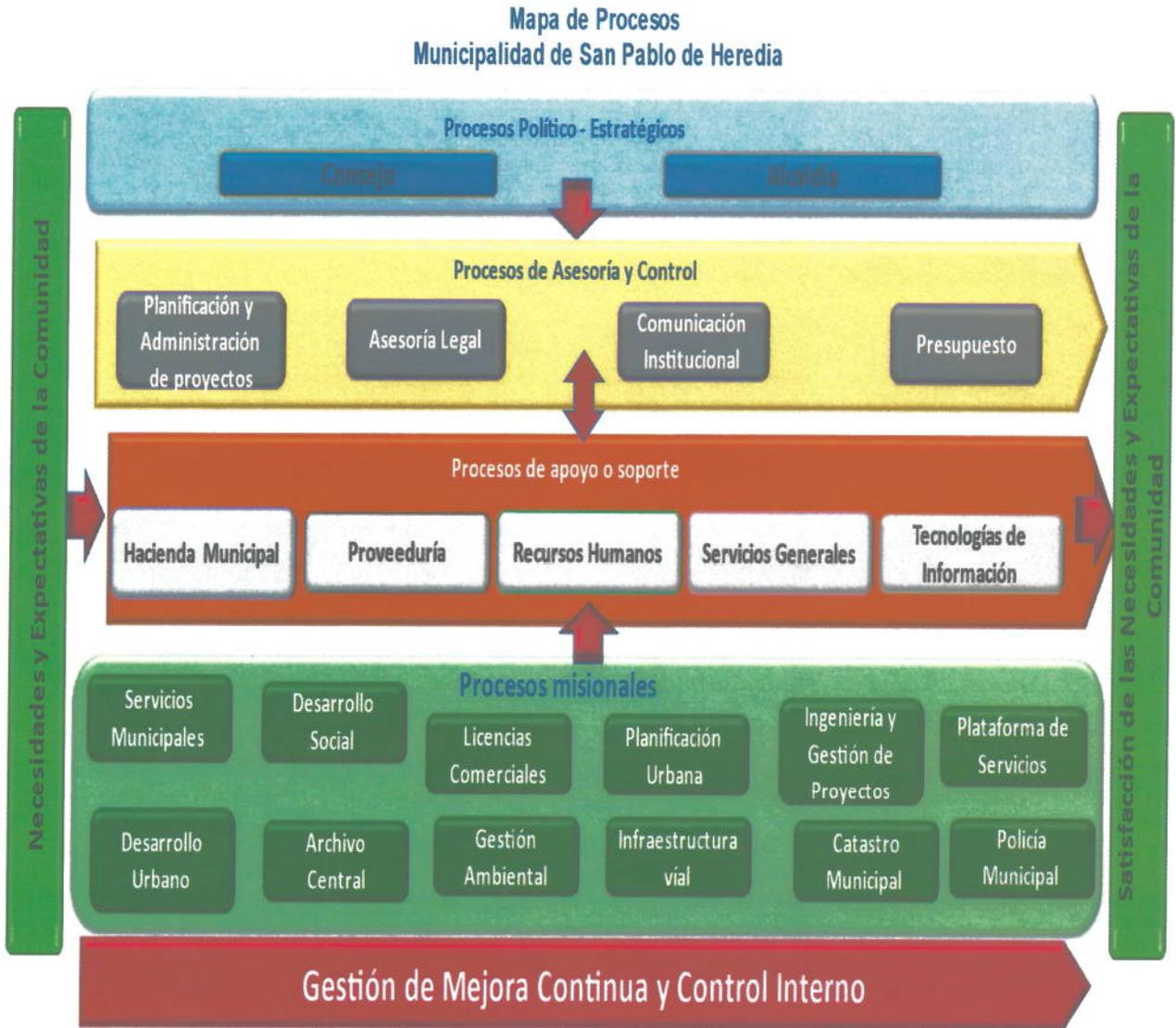
*disposición de las autoridades competentes, para los efectos  
investigativos y probatorios pertinentes, en caso de requerirse.*

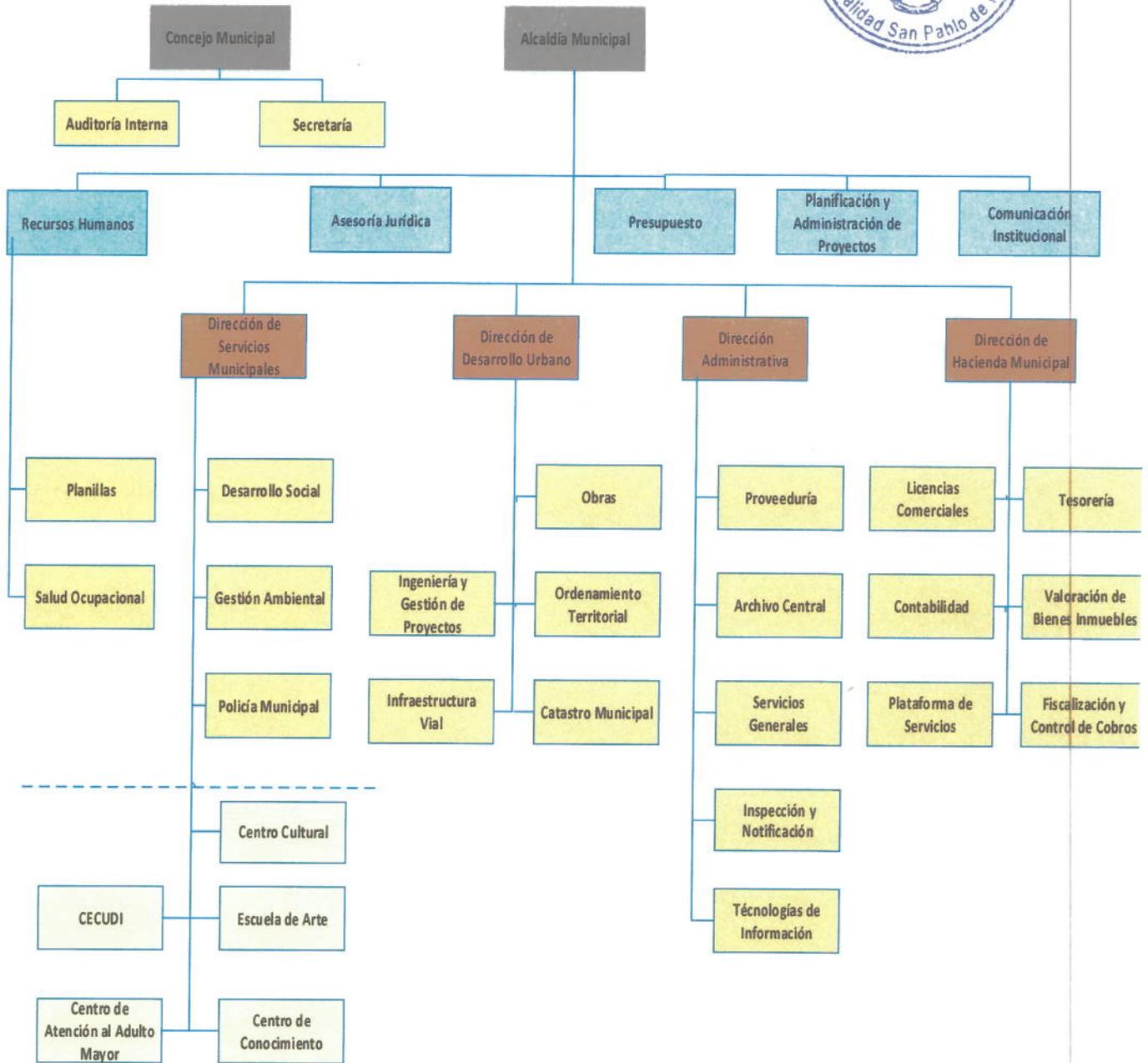
Se suman a estas modificaciones al Código Municipal funciones administrativas de carácter financiero, ya que se deben determinar los costos de la Policía Municipal mediante estudios tarifarios que deban ser actualizados por lo menos 1 vez al año.

## **5. Diseño de la propuesta**

### **5.1 Organigrama Propuesto**

5.2 Mapa de Procesos propuesto







### 5.3 Estructura de puestos

Grupo operativo Municipal	Código OM.01.	
Nivel	Puesto	Código
Operativo Municipal 1 A	Misceláneo	OM-01.0001
Operativo Municipal 1 B	Operador de equipo liviano	OM-01.0002
	Peón de obras y servicios	OM-01.0003
	Auxiliar de bodega	OM-01.0004
	Agente de seguridad y vigilancia	OM-01.0005
	Cocinera	OM.01.0006
Operativo Municipal 1 C	Policía Municipal	OM-01.0007
	Albañil	OM-01.0008
	Operador de equipo pesado	OM-01.0009
	Encargado de obras	OM-01.0010

Grupo administrativo municipal	Código AM.01.	
Nivel	Puesto	Código
Administrativo municipal 1 A	Auxiliar de vigilancia electrónica	AM-01.0001
	Interprete Lesco	AM-01.0002
	Encargado de bodega.	AM-01.0003
	Oficinista	AM-01.0004
	Auxiliar Administrativo	AM-01.0005
Administrativo municipal 1 B	Digitador	AM-01.0006
	Cajero	AM-01.0007



	Asistente Administrativo	AM-01.0008
<b>Administrativo municipal 2A</b>	Secretaria Alcaldía	AM-01.0009

Grupo técnico municipal	Código TM.01.	
Nivel	Puesto	Código
<b>Técnico municipal 1 A</b>	Inspector-notificador	TM-01.0001
	Asistente técnico de CECUDI	TM-01.0002
	Asistente técnico Proveeduría	TM-01-0003
<b>Técnico municipal 1 B</b>	Asistente de Contabilidad	TM-01.0006
	Asistente Concejo Municipal	TM-01.0007
<b>Técnico municipal 2A</b>	Gestor de Servicio al cliente	TM-01.0009
	Encargado de Planillas	TM-01.0010
	Encargado de Salud Ocupacional	TM-01.0011
	Encargado de Archivo	TM-01.0012
	Asistente de Desarrollo Social	TM-01.0013
	Secretaria del Concejo	TM-01.0014
	Asistente Centro de Conocimiento	TM-01.0015
<b>Técnico Municipal 2B</b>	Encargado de Servicios Generales	TM-01.0015
	Encargado del Centro Cultural	TM-01.0016
	Encargado del Centro Diurno	TM-01.0017
	Encargado de Comunicación Institucional	TM-01.0018



	Encargado de Presupuesto	TM-01.0019
--	--------------------------	------------

Grupo profesional municipal	Código PM.01.	
Nivel	Puesto	Código
Profesional municipal 1	Administrador centro de conocimiento	PM-01.0001
	Promotora Social	PM-01.0002
	Gestor Ambiental	PM-01.0003
	Docente CECUDI	PM-01.0004
	Sub-proveedora	PM-01.0005
	Encargado de Inspección y Notificación	PM-01.0006
	Analista de Cobros	PM-01.0007
	Encargado de Control Interno	PM-01.0008
	Encargado Plataforma de Servicios	PM-01.0009
Profesional Municipal 2	Perito evaluados de bienes inmuebles	PM-01.0010
	Asesora legal	PM-02.0011
	Psicóloga área social	PM-02.0012
	Encargado de obras	PM-02.0013
	Encargado de Catastro Municipal	PM-02.0014
	Encarga Centros Diurnos y Trabajadora social	PM-02.0015
	Jefe Departamento de Contabilidad	PM-03.0016



Profesional Municipal 3	Jefe Departamento Licencias Comerciales	PM-03.0017
	Jefe Departamento Fiscalización y Gestión de Cobros	PM-03.0018
	Jefe Departamento de Valoración de Bienes Inmuebles	PM-03.0019
	Jefe Departamento de Policía Municipal	PM-03.0020
	Jefe Departamento de Ingeniería y Gestión de Proyectos	PM-01.0021
	Jefe Departamento de Infraestructura Vial	PM-03.0022
	Jefe Departamento Planificación Urbana	PM-03.0023
	Jefe Departamento Tecnologías de la Información	PM-03.0024
	Jefe Departamento de Proveeduría	PM-03.0025
	Jefe Departamento Desarrollo Social	PM-03.0026
	Director de Recursos Humanos	PM-03.0027
	Director de Asesoría Jurídica	PM-03.0028
	Director de Planificación y Administración de Proyectos	PM-03.0029
	Jefe Departamento de Tesorería	PM-03.0030
	Director de Hacienda Municipal	PM-04.0031
Director de Servicios Municipales	PM-04.0032	



Profesional Municipal 4	Director de Desarrollo Urbano	PM-04.0033
	Director Administrativo	PM-04.0034
	Auditor Interno	PM-04.0035

#### 5.4 Estructura salarial propuesta

A continuación, se presentarán las bases salariales propuestas incluyendo el 8,19% del salario escolar. Presupuestariamente se manejan como rubros a parte y es por esta razón que en el presupuesto se refleja una base salarial distinta ya que no incluye este porcentaje.

CATEGORIAS	SALARIO BASE ACTUAL INCLUYENDO EL 8,19% DEL SALARIO ESCOLAR	SALARIO BASE PROPUESTO INCLUYENDO EL 8,19%	DIFERENCIAS
Operativo Municipal 1A	₡ 372 173,60	₡ 379 422,33	₡ (7 248,73)
Operativo Municipal 1B	₡ 399 221,10	₡ 407 864,40	₡ (8 643,30)
Operativo Municipal 1C	₡ 419 777,20	₡ 426 560,71	₡ (6 783,51)
Administrativo Municipal 1A	₡ 419 777,20	₡ 426 560,71	₡ (6 783,51)
Administrativo Municipal 1B	₡ 399 221,10	₡ 407 864,40	₡ (8 643,30)
Administrativo Municipal 2A	₡ 451 152,30	₡ 454 739,88	₡ (3 587,58)
Tecnico Municipal 1A	₡ 448 988,50	₡ 455 035,24	₡ (6 046,74)
Tecnico Municipal 1B	₡ 486 855,00	₡ 486 186,39	₡ 668,61
Tecnico Municipal 2A	₡ 569 079,40	₡ 598 500,59	₡ (29 421,19)
Tecnico Municipal 2B	₡ 569 079,40	₡ 607 645,00	₡ (38 565,60)
Profesional Municipal 1	₡ 667 532,30	₡ 678 702,92	₡ (11 170,62)
Profesional Municipal 2	₡ 811 425,00	₡ 820 972,77	₡ (9 547,77)
Profesional Municipal 3	₡ 811 425,00	₡ 892 107,69	₡ (80 682,69)
Profesional Municipal 4 (DIRECTORES)	₡ 844 963,90	₡ 963 242,62	₡ (118 278,72)



### **5.5 Ventajas de contar con estructura organizacional-institucional moderna y debidamente documentada**

Una estructura organizacional moderna y actualizada permite:

- a. Reducir la improvisación y los errores.
- b. Contribuir a precisar y/o delimitar las actividades, funciones y responsabilidades de los colaboradores de la institución (Uniformar y controlar el cumplimiento de las funciones) y evitar duplicidad de esfuerzos.
- c. Proporcionar una visión global y sistemática del trabajo administrativo, técnico y operativo de los servidores públicos municipales.
- d. Vincular la realidad institucional con los procesos y procedimientos.
- e. Promover acciones de mejora.
- f. Coordinar la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y fallas de responsabilidad.
- g. Aumentar la eficiencia de los colaboradores ya que se indica lo que debe hacerse y cómo.
- h. Es una fuente de información y adiestramiento para los colaboradores actuales y de nuevo ingreso, facilitando su incorporación en los distintos procesos administrativos, técnicos y operativos.
- i. Agilizar la toma de decisiones en operaciones repetitivas.

### **5.10 Objetivos estratégicos propuestos a partir de la nueva estructura organizacional.**



- a. Lograr una respuesta estratégica desde lo local a los compromisos plasmados en los planes institucionales contando para ello con una estructura organizativa moderna y los instrumentos necesarios para su afianzamiento.
- b. Incrementar la eficiencia y productividad del recurso humano en todas las áreas y/o procesos de la municipalidad.
- c. Aumentar los ingresos tributarios y mejorar sustancialmente la atención de nuestros usuarios y/o contribuyentes.
- d. Mejorar, divulgar y aplicar en todas las áreas y procesos de la municipalidad el sistema de control interno: Procedimientos, Reglamentos, Normas, Manuales, Presupuesto y Políticas.
- e. Elevar el sentido de pertenencia e involucramiento de los usuarios y los colaboradores hacia la municipalidad.
- f. Aumentar la capacidad de respuesta y cobertura en la prestación de los servicios municipales para atender una demanda creciente.
- g. Mejorar la gestión institucional de las autoridades políticas en la toma de decisiones y su ubicación en el contexto de la municipalidad.
- h. Incrementar el grado de impacto de la Municipalidad de San Pablo de Heredia en el desarrollo humano local de su jurisdicción (municipio).
- i. Fortalecimiento de las TIC's de la municipalidad para modernizar su actuación interna y externa y desplegar estrategias que estimulen una mayor participación ciudadana por medio de las plataformas y redes sociales existentes.
- j. Realizar alianzas estratégicas con otras municipalidades de la región, organizaciones comunales, empresas.
- k. Ampliar al usuario las posibilidades para el pago oportuno de sus impuestos y el pago de los servicios municipales.
- l. Establecer políticas claras de protección del ambiente.
- m. Desarrollar las condiciones de salud y seguridad ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad.



### **5.12 Políticas estratégicas institucionales propuestas a partir de una nueva estructura organizacional**

- a. Capacitación de los colaboradores en planificación multinivel y estratégica.
- b. Fortalecer la cultura y el sistema de control interno para mejorar la inspección y supervisión de los diferentes procesos para minimizar la materialización del riesgo.
- c. Capacitación en la utilización eficiente del tiempo y la toma de decisiones.
- d. Ampliar la capacidad física para la atención ágil y oportuna de los usuarios y/o contribuyentes del municipio.
- e. Fortalecer y ampliar la cobertura de los servicios públicos municipales por medio de la elaboración de diagnósticos, estudios técnicos y de costos detallados y objetivos.
- f. Incrementar la comunicación ante la comunidad de los proyectos y el quehacer de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.
- g. Fortalecer alianzas con bancos, empresas, personas para que al usuario y/o contribuyente se le facilite el pago oportuno de sus impuestos y servicios.
- h. Desarrollar un programa de salud y seguridad ocupacional para los colaboradores de la municipalidad.
- i. Desarrollar un programa institucional de protección al ambiente.
- j. Gestionar e implementar estructuras de cooperación técnica y de financiamiento para la municipalidad, estatal y privado, nacional o internacional.

### **5.6 Estrategia de la nueva estructura organizacional basada en instrumentos actualizados para la toma de decisiones.**



Con esta propuesta de estructura organizacional, salarial y documental (manuales) la Municipalidad busca ser impulsores de corto y largo plazo de un modelo organizacional a partir del fortalecimiento de la gestión municipal ordenando sus procesos, maximizando sus recursos y fortaleciendo su recurso humano apuntando siempre a la mejora continua de sus procesos.

La transformación de la organización, la dotación de personal, la capacitación, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la evaluación del rendimiento, corresponden en nuestra opinión a los impulsores de corto plazo que son esenciales para el logro de la estrategia institucional donde el *factor humano* es el pilar fundamental del éxito. No obstante, el fortalecimiento de las autoridades políticas y técnicas, así como la transformación general de personal a nuestro criterio son los impulsores de largo plazo, esto por cuánto para otorgar sostenibilidad a la estrategia la autoridad política, el equipo director (alcaldía) así como las jefaturas de área o direcciones, así como el personal en general deben estar en constante evolución, deben trascender para el logro de los objetivos y metas propuestas y en esa lógica cumplir con la visión estratégica adoptada. Ambas capacidades (política e institucional) deben procurar una transformación progresiva, paulatina pero consistente y convincente en aras de impulsar a la municipalidad a nuevos retos y desafíos con alta capacidad gerencial y de liderazgo.

Por ello, la lógica del tránsito hacia la consolidación de esta nueva estructura organizativa en la municipalidad consiste en:

- Lograr compromiso real en toda la organización.
- Trabajar a partir de una visión de futuro.
- Incorporar significados a las personas.
- Creación de correspondencias entre los objetivos organizacionales y los contextos de trabajo.
- Orientación del capital humano hacia resultados y acciones, con fundamento en la creatividad e innovación como derivado de un compromiso por la contribución hacia la organización.



Los elementos citados son fundamentales para consolidar una estrategia viva en la municipalidad. Como se indicó líneas arriba, el factor humano en la estrategia es esencial y crítico. La estrategia solo podrá ser llevada a la práctica si las personas tienen fortalecidas sus capacidades, sus conocimientos, sus habilidades y actitudes y están plenamente identificadas y comprometidas con la visión y objetivos estratégicos.

### 5.7 El factor Humano en la nueva estructura organizacional

Para poner a las personas de un equipo de trabajo, en este caso las y los colaboradores de la Municipalidad de San Pablo de Heredia, en el centro de la ventaja competitiva, hay que tener en cuenta que los seres humanos, en general nos comportamos a partir de tres principios básicos, estos son: a) “funcionamos en el tiempo”, b) “buscamos significados” y c) “tenemos alma”. Es por ello por lo que, para potencializar una nueva estructura organizacional cimentada en el trabajo en equipo, es necesario entonces conocer en qué consisten estos principios. Veamos:

- a. El principio “funcionamos en el tiempo”, tiene que ver con la imagen – objetivo de cómo visualizamos la organización (*nuestra municipalidad*) en un periodo determinado de tiempo a partir del análisis de la situación actual realizado. Por eso es primordial crear capacidad de visión, de anticipar o prever el cambio por medio de una transformación integral que es progresiva y requiere del compromiso de todos los integrantes. Este proceso debe ser continuo, permanente y es susceptible de mejora constantemente. Finalmente, este principio está orientado en nuestro criterio a que las personas valoren el pensamiento estratégico como una visión laboral imprescindible en el desempeño de sus funciones y capacidades con la intención de generar el cambio.
- b. El principio “buscamos significados”, por otra parte, está asociado a las creencias que se presume tienen las personas respecto la



organización para la cual trabajan, tiene que ver con el marco filosófico, lo que se realiza y está encomendado hacer y cómo se es consecuente en el trabajo para alcanzar esa misión. Está relacionado con el sentido de pertenencia e identificación que idealmente deben tener las personas para con la organización por eso se habla de percepción, es decir cómo percibimos la organización, que es un ente orgánico puesto que está conformado por personas que tienen diferentes formas de pensar, actuar y percibir la realidad organizacional y sobre eso responden y se adaptan. La forma en que se enaltecen o no los valores que al final de cuentas son los compromisos que se aceptan llevar a la práctica.

- c. El principio "tenemos alma", tiene que ver entonces con el estímulo que se recibe del entorno laboral, es decir, en la medida que las personas se sientan plenamente identificados con la organización y se les reconoce su labor, de esa manera van a devolver o retribuir el reconocimiento. Está relacionado con la creatividad, el valor agregado que se aporta a la organización, la iniciativa, la solidaridad y cooperación para compartir ideas y nuevas propuestas de mejora. La organización debe despertar en las personas afecto, respeto, admiración, lealtad, confianza y esta relación debe ser recíproca.

En resumen, estos principios buscan:

<p>1. Primer principio: Funcionamos en el tiempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar capacidades emocionales</li> <li>• Crear capacidad para producir confianza</li> <li>• Capacidad para establecer el contrato psicológico</li> </ul>
<p>2. Segundo principio: Buscamos significados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear capacidad de visión</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar capacidad de previsión</li> <li>• Crear capacidad estratégica</li> </ul>
3. Tercer principio: Tenemos alma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender cómo es percibida la municipalidad por cada uno de sus integrantes</li> <li>• Crear capacidades sistémicas</li> <li>• Crear capacidades adaptativas</li> </ul>

## 6. Conclusiones Generales

La Municipalidad de San Pablo de Heredia como ente administrador de los bienes públicos, requiere de un fortalecimiento interno, para cumplir con las demandas y requerimientos (bienes y servicios) de los contribuyentes del cantón de San Pablo.

En nuestra municipalidad se cuenta con un área de Recursos Humanos que en los últimos años se ha propuesto impulsar cambios para mejorar las condiciones de desarrollo de las y los colaboradores, no obstante, se requiere de una actualización de los instrumentos organizacionales que permiten mejorar la administración eficiente del talento humano. Estos instrumentos son los siguientes:

### a) Estructura organizacional (organigrama)

La actual estructura organizacional de la Municipalidad de San Pablo de Heredia debe ajustarse a las necesidades reales de la comunidad a la que nos debemos, debido a que durante los últimos años la Municipalidad ha crecido en su oferta de servicios y en su volumen de Obras, además de diversas reformas legales ya mencionadas.

**b) Estructura salarial**

Actualmente los trabajadores de la Municipalidad se rigen por una escala salarial desfasada en más de 12 años, lo que agrava además el hecho que se hace obligado ajustarla a los alcances de las últimas reformas salariales en materia de empleo público.

**c) Manual de Organización y Funciones**

Diversas dependencias se han visto sujetas a cambios en la normativa y a la inclusión de nuevas tareas, competencias y responsabilidades que obligan a la Administración a replantear su Manual de Organización y Funciones, especialmente porque debe reducirse la probabilidad que los colaboradores planteen interpretaciones de realidad por posibles omisiones o desfases que tengan el manual actual en contraposición al fortalecimiento funcional, a la prestación de nuevos servicios y a la inversión en nuevas obras que ha tenido la Municipalidad en los últimos años.

**d) Manual descriptivo de puestos**

Los diferentes puestos se han visto sujetos a cambios en la normativa y a la inclusión de nuevas tareas, competencias y responsabilidades que obligan a la Administración a replantear su Manual descriptivo de puestos, especialmente porque debe reducirse la probabilidad que los colaboradores planteen interpretaciones de realidad por posibles omisiones o desfases que tengan el manual actual en contraposición al fortalecimiento funcional, a la prestación de nuevos servicios y a la inversión en nuevas obras que ha tenido la Municipalidad en los últimos años.



## 7. Recomendaciones generales

- **Actualizar la estructura organizativa y salarial de la municipalidad**

La estructura organizativa debe de mejorarse y actualizarse, a fin de lograr su adaptación a las necesidades y requerimientos de la administración municipal y del desarrollo humano local, lo que a su vez implica modernizar la estructura con el propósito de sintonizar la acción institucional de mediano y largo plazo. Este proceso se encuentra en ejecución y se tiene como meta culminar este proceso con la socialización, validación y aprobación definitiva de la propuesta por parte del Concejo Municipal para lograr su implementación en el periodo 2022, para lo cual se deberá también contar con la aprobación de la Contraloría General de la República (ámbito presupuestario).

Esta estructura además de imprimirle modernización a la organización municipal dotaría de los procesos pertinentes y estratégicos a la institución para lograr una gestión de excelencia bajo el enfoque de resultados, contando para ello con un personal profesionalizado, competente, competitivo y bien valorizado conforme las tendencias del mercado. Con esto se espera mejorar gradualmente la acción de cada proceso, fortalecer la atención del cliente – ciudadano y mejorar la proyección hacia la comunidad.

- **Actualizar los manuales que acompañan la propuesta**

La definición y formalización de los perfiles del Manual de Organización y Funciones y Manual descriptivo de puestos para las distintas áreas o departamentos de cualquier organización reducen los tiempos, esfuerzos y gastos en los procesos, permitiendo agilidad y mejor servicio al cliente interno y externo, mejora el sistema



de control interno, define responsabilidades y conlleva mejorar la eficiencia y eficacia de la institución.

Por lo anterior, es imprescindible diseñar el Manual de Organización y Funciones institucional y Manual descriptivo de puestos, que se encuentren adaptado a la legislación, normativa y regulaciones vigentes.

Además, es de vital importancia durante todo este proceso de modernización de la estructura organizacional, salarial y ocupacional, acompañar la propuesta de una actualización del Manual descriptivo de puestos institucional que defina con claridad las responsabilidades, requisitos y competencias requeridas para ocupar cada uno de los puestos existentes en la organización, respondiendo a una estructura moderna.

La Municipalidad de San Pablo de Heredia, se encuentra en proceso de cambio, generando e incorporando ideas innovadoras y acordes con el principio de planificación, mediante el Plan Regulador, Plan de Desarrollo Humano Cantonal, Plan Estratégico Municipal, Comité Cantonal de Coordinación Interinstitucional, instrumentos nuevos que se convierten en guía y referencia para la nueva gestión que se visualiza ejecutar de forma paulatina.

1 ACUERDO UNÁNIME Y DECLARADO DEFINITIVAMENTE APROBADO N° 600-21

2 Acuerdo con el voto positivo de los regidores propietarios: Rodrigo Hidalgo Otárola,  
3 Mauricio Montero Hernández, Yolanda Tapia Reyes, Yohan Granda Monge, Heidy  
4 León Chaves.

5  
6 Sr. Mauricio Montero presenta el dictamen CHP-010 donde se procedió con el análisis  
7 del Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.

8  
9 Se adopta el siguiente acuerdo:

10  
11 **CONSIDERANDO**

12  
13 **Dictamen N° CHP-010-2021 de la Comisión de Hacienda y Presupuesto**  
14 **ampliada con la Comisión de Asuntos Jurídicos**

15 **Preside:**

- 16     ▪ Lic. Mauricio Montero Hernández, Regidor Propietario

17  
18 **Miembros de la Comisión:**

- 19  
20     ▪ MSc. Rodrigo Hidalgo Otárola, Regidor Propietario  
21     ▪ MSc. Yolanda Tapia Reyes, Regidora Propietaria  
22     ▪ Lic. Yohan Granda Monge, Regidor Propietario  
23     ▪ Lcda. Heidy León Chaves, Regidora Propietaria

24  
25 **Asesores de la Comisión:**

- 26     ▪ Lic. Bernardo Porras López, Alcalde Municipal  
27     ▪ Lic. Gilberth Acuña Cerdas, Planificador Institucional  
28     ▪ Lic. Erick Soto Arrieta, Regidor Suplente  
29     ▪ Sra. Sandra Arias Vargas, Regidora Suplente  
30     ▪ Lic. Rodolfo Vindas Cantillano, Regidor Suplente  
31     ▪ MSc. Julio Rojas Chavarría, Asesor  
32     ▪ Lcda. Marjorie Montoya Gamboa, Directora de Hacienda Municipal  
33     ▪ Lic. Gustavo Fernández Salgado, Asesor  
34     ▪ Lcda. Pamela Cruz Valerio, Asesora Legal Interna  
35     ▪ Lic. Luis Álvarez Chaves, Asesor Legal Externo

36  
37  
38 **Invitados:**

- 39     ▪ Lcda. Marta Salas Salas, Vice Alcaldesa Municipal  
40     ▪ Ing. Mauricio González González, Director de Servicios Públicos  
41     ▪ Arq. Santiago Baizán Hidalgo, Director de Desarrollo Urbano  
42     ▪ Lic. Ismael Oviedo Salazar, Presidente de la Junta Seccional ANEP

43  
44 **Ausentes:**



## MUNICIPALIDAD DE SAN PABLO DE HEREDIA

36861



- 1     ▪ Lic. Danilo Villalobos Vindas, Regidor Suplente
- 2     ▪ Sr. Marco Marín Alfaro, Asesor
- 3     ▪ Lic. Romelio Leiva Martínez, Asesor
- 4     ▪ Sr. Alfredo Loaiza Mata. Asesor

**Marco Jurídico:**

- 7     ▪ Código Municipal
- 8     ▪ Normativa General de la República

9  
10 **Tema:** Análisis del Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de San  
11 Pablo de Heredia.

**CONSIDERANDOS**

12  
13  
14 1. Oficio MSPH-AM-NI-172-2021, recibido vía correo el día 20 de setiembre del  
15 2021, suscrito por el Lic. Bernardo Porras López, Alcalde Municipal, donde  
16 remite propuesta de reestructuración municipal que consta de los siguientes  
17 documentos: diagnóstico, estudio de viabilidad financiera y el Manual de  
18 Organización y Funciones de la Municipalidad de San Pablo de Heredia,  
19 elaborados por la Comisión de Mejora Continua que está integrada de la  
20 siguiente manera:

- 21     ▪ Lic. Bernardo Porras López, Alcalde Municipal
- 22     ▪ Lcda. Marta Salas Salas, Vice Alcaldesa Municipal
- 23     ▪ Lcda. Diana Arias Esquivel, Directora a.i. de Recursos Humanos
- 24     ▪ Lcda. Marjorie Montoya Gamboa, Directora de Hacienda Municipal
- 25     ▪ Lcda. Pamela Cruz Valerio, Asesora Legal
- 26     ▪ Ing. Mauricio González González, Director de Servicios Públicos
- 27     ▪ Arq. Santiago Baizán Hidalgo, Director de Desarrollo Urbano

28  
29  
30 2. Acuerdo municipal CM 465-21 adoptado en la sesión ordinaria N° 38-21,  
31 celebrada el día 20 de setiembre del 2021, mediante el cual, se remite el oficio  
32 citado a la Comisión de Hacienda y Presupuesto ampliada con la Comisión de  
33 Asuntos Jurídicos para su respectivo análisis y posterior dictamen.

34  
35 3. Que el artículo 130 del Código Municipal, Ley 7794, dispone:

36 **Artículo 130.-** Las municipalidades mantendrán actualizado el Manual de  
37 organización y funcionamiento, cuya aplicación será responsabilidad del  
38 Alcalde Municipal.  
39

**MUNICIPALIDAD DE SAN PABLO DE HEREDIA**

36862



1 4. Actas N° CHP-12-21 y N° CHP-14-21 de las reuniones celebradas los días 06  
2 y 21 de octubre del 2021, donde se analizó el tema.

**RECOMENDACIONES**

4 Se le recomienda al honorable Concejo Municipal:

5 Aprobar el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de San Pablo de  
6 Heredia.

7 Firma de los miembros de la Comisión de Hacienda y Presupuesto ampliada con la  
8 Comisión de Asuntos Jurídicos:

9 \_\_\_\_\_  
10 Lic. Mauricio Montero Hernández

\_\_\_\_\_

11 Regidor Propietario

Regidor Propietario

12 \_\_\_\_\_  
13  
14 Lcda. Heidy León Chaves

15 Regidora Propietaria

16 \_\_\_\_\_ UL \_\_\_\_\_

**ESTE CONCEJO MUNICIPAL ACUERDA**

18 Aprobar dicho dictamen, así como el Manual de Organización y Funciones de la  
19 Municipalidad de San Pablo de Heredia, que versa de la siguiente manera:



Municipalidad de  
**San Pablo**  
Heredia

**MUNICIPALIDAD DE SAN PABLO DE  
HEREDIA**



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
Y FUNCIONES**

Elaborado por: Comisión de Mejora Continua

1 Página



### Créditos

Este Manual se elaboró con el aporte de un equipo básico de trabajo, conformado para tales efectos, por la Alcaldía Municipal, integrado por:

Lic. Bernardo Porras López

Alcalde

Licda. Diana Arias Esquivel

Directora de Recursos Humanos

Licda. Pamela Cruz Valerio

Asesora Legal

Ing. Mauricio González González

Director de Servicios Públicos

Ing. Santiago Baizán

Director de Desarrollo Urbano

Licda. Marjorie Montoya Gamboa

Director de Hacienda Municipal



Contenido	
<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN..... 5</b>
<b>2</b>	<b>MARCO JURÍDICO..... 7</b>
<b>3</b>	<b>LINEAMIENTOS ..... 7</b>
<b>4</b>	<b>ATRIBUCIONES ..... 7</b>
<b>5</b>	<b>MARCO ESTRATÉGICO ..... 11</b>
<b>6</b>	<b>ORGANIGRAMA..... 11</b>
<b>7</b>	<b>LAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL..... 12</b>
	<b>ÓRGANO POLÍTICO Y ESTRATÉGICO ..... 12</b>
7.1	CONCEJO MUNICIPAL..... 12
7.2	SECRETARÍA DEL CONCEJO MUNICIPAL ..... 15
7.3	ALCALDÍA MUNICIPAL ..... 16
	<b>ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN ..... 19</b>
7.4	AUDITORIA INTERNA..... 19
	<b>ÓRGANOS DE ASESORÍA Y CONTROL..... 22</b>
7.5	PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS ..... 23
7.6	ASESORÍA JURÍDICA..... 26
7.7	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL..... 30
7.8	PRESUPUESTO ..... 32
7.9	DIRECCIÓN DE HACIENDA MUNICIPAL..... 36
7.9.1	<i>Contabilidad</i> ..... 40
7.9.2	<i>Tesorería</i> ..... 42
7.9.3	<i>Valoración de bienes inmuebles</i> ..... 44
7.9.4	<i>Fiscalización y Gestión de cobro</i> ..... 46
7.10	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... 55
7.10.1	<i>Planillas</i> ..... 59
7.10.2	<i>Salud Ocupacional</i> ..... 60



7.11	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.....	62
7.11.1	<i>Proveeduría</i> .....	66
7.11.2	<i>Tecnologías de la información</i> .....	69
7.11.3	<i>Servicios generales</i> .....	72
7.11.4	<i>Archivo Central</i> .....	75
7.11.5	<i>Inspección y Notificación</i> .....	77
	<b>ÓRGANOS DE LÍNEA.....</b>	<b>80</b>
7.12	DIRECCIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES.....	81
7.12.1	<i>Policía municipal</i> .....	85
7.12.2	<i>Desarrollo Social</i> .....	88
7.12.3	<i>Gestión ambiental</i> .....	90
7.13	DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO .....	94
7.13.1	<i>Infraestructura Vial</i> .....	97
7.13.2	<i>Obras</i> .....	101
7.13.3	<i>Planificación Urbana</i> .....	104
7.13.4	<i>Catastro Municipal</i> .....	106
7.13.5	<i>Ingeniería y Gestión de Proyectos</i> .....	109



## 1 INTRODUCCIÓN

La Municipalidad de San Pablo de Heredia, consciente del compromiso que tiene con los contribuyentes de brindar una mejor gestión institucional, se ha propuesto crear una nueva estructura organizacional.

Dentro de ese proyecto se plasmó el objetivo de crear el Manual de Organización y Funciones, con la finalidad de identificar las funciones de la gestión municipal y cuyo cumplimiento, contribuye a lograr que se alcancen de manera eficiente los objetivos funcionales de cada uno de los procesos establecidos y ligados a una estructura organizativa de la municipalidad.

El Manual de Organización y Funciones es un documento que recopila la información respectiva de cada unidad descrita en la estructura por procesos de la municipalidad, la cual hace principal énfasis y comprensión de las funciones y de los procesos de cada equipo de trabajo destacado.

En efecto, dicho manual colabora en una simplificación administrativa, proporcionando información sobre las funciones que les corresponde desempeñar al personal, que labora dentro de cada uno de los procesos identificados o que contribuyen a realizar acciones de una etapa o paso de un flujo de un procedimiento.

Este documento describe la estructura organizacional de la municipalidad de San Pablo de Heredia, para cada una de las unidades administrativas que la conforman, define su razón de ser, indica la norma legal que justifica su existencia, identifica sus relaciones jerárquicas tanto de dependencia como de subordinación y cita, de manera sucinta y de ninguna manera exhaustiva sus responsabilidades, todo de conformidad con el artículo 121 del Código Municipal.

No se incluyen las dependencias municipales que por normativa tienen personería jurídica instrumental o algún otro tipo de autonomía con respecto a la administración central de la institución, tales como los Comités Cantonales de Deportes y Recreación.



Es importante mencionar que este instrumento se convierte, más que en un documento informativo, en una herramienta de gestión de recursos humanos y debe ser utilizado al momento de definir nuevos cargos, unidades administrativas o de fijar responsabilidades adicionales a las ya existentes, de manera que dichas acciones permitan mantener el orden organizacional y funcional planteado, por tal motivo, será responsabilidad de la Alcaldía, tal como lo ordena el artículo 129 del Código Municipal, con el respaldo de la Dirección de Recursos Humanos el mantenerlo la lógica, consistencia, actualidad y ajuste a la realidad del mismo.

En tanto se trata de una estructura organizacional se ha preferido el uso de la nomenclatura de órganos y unidades administrativas, entendidas estas como cualquier unidad que conforma la estructura, la cual se desagrega entonces en Órganos y unidades administrativas.

Entonces, la estructura se compone de órganos político- estratégicos, órganos de asesoría y control, órganos de apoyo, órganos de línea o comúnmente llamados operativos, sustantivos o misionales y órganos de fiscalización que en el caso de la municipalidad corresponde a la Auditoría interna.

Nótese que en la descripción de las responsabilidades de las unidades administrativas no se asignan nombres como Dirección General o Departamento, y tampoco se califican las unidades administrativas que descienden jerárquicamente de las direcciones; esto es así porque lo relativo a la nomenclatura de cada unidad administrativa se realiza en un ejercicio aparte que requiere el análisis de las siguientes variables: Variable de ámbito de acción administrativa, variable de grado de responsabilidad y variable de complejidad de las acciones.

Por último conviene aclarar que tanto el organigrama como el mapa de procesos, se incorporan al documento como elementos de información, en la inteligencia que solamente pretenden informar lo mínimo sobre la forma de la estructura, y no interesa respaldar la estructura elaborada, en teorías de desarrollo organizacional, que la caractericen, y la ubique en modelos específicos llámese lineal, lineal staff, funcional,



matricial, híbrida etc, basta con decir que toda organización se da la estructura que requiere para lograr su misión y alcanzar la visión.

## 2 Marco jurídico

El presente manual de organización y funciones tiene su fundamento en las disposiciones contenidas en los siguientes cuerpos normativos:

1. Constitución Política de Costa Rica, principalmente TITULO XIII, Capítulo Único, artículos 168 y siguientes
2. Ley N° 6227. Ley General de la Administración Pública, decretos N°8979-P y N°9469-P.
3. Ley N° 7794. Código Municipal

## 3 Lineamientos

El presente manual de organización y funciones, una vez aprobado por el Concejo Municipal, podrá ser modificado en cuanto a las responsabilidades de las unidades administrativas, sea para adaptarlas a los cambios o las necesidades de la Administración para una mejor ejecución de los procesos, o para introducir acciones correctivas en cuanto al alcance de las mismas, las cuales podrán realizarse con una directriz formal de la Alcaldía Municipal, pero no podrán crearse ni alterarse los órganos que la conforman, ni agregarse nuevas unidades administrativas, ni cambiarse las líneas de jerarquía establecidas en esta primera versión del manual, sin el aval del Concejo Municipal.

## 4 ATRIBUCIONES<sup>1</sup>

Para mejor entendimiento de la estructura organizacional y los órganos y unidades administrativas que la conforman, se requiere una descripción resumida de las competencias de la Municipalidad según el ordenamiento jurídico específico, para su funcionamiento.

---

<sup>1</sup> Ese apartado se ha redactado tomando como referencia la edición comentada del Código Municipal, Ley 7794.



La Constitución Política dispone de un esquema básico y esencial que regula el régimen municipal costarricense. El Título XII de nuestra Carta Fundamental enuncia un gobierno municipal conformado por el Concejo y la Alcaldía, y que, con el apoyo de los Síndicos y Síndicas y los Concejos de Distrito, tiene a su cargo la administración de los intereses y servicios locales de cada cantón. Ese marco que entraña a la Municipalidad se ve reforzado con la dotación de autonomía y un ámbito competencial ilimitado; además, de un soporte financiero que se fortalecerá cuando opere el traslado de al menos un diez por ciento de los ingresos ordinarios del presupuesto nacional a las corporaciones municipales. Dicho marco constitucional también contempla un sistema de tutela administrativa razonable, al permitir la revisión de las decisiones municipales a nivel superior (Tribunal Contencioso Administrativo), y la fiscalización de la Contraloría General de la República, tanto en el control presupuestario como en la vigilancia de los recursos administrados por las municipalidades.

Profundizar sobre los alcances de esos enunciados constitucional es implica una remisión obligada a la ley ordinaria que, por excelencia, regula y detalla el régimen municipal costarricense. Inicialmente, con el Código Municipal promulgado en 1970, y ahora, con el Código Municipal vigente, Ley No. 7794 de 30 de abril de 1998, se plasma un desarrollo normativo minucioso de la Municipalidad, considerando sistemas estructurales: jurisdicción territorial, autonomía, atribuciones y marco competencial, organización, relaciones con otras entidades públicas y privadas, hacienda, tutela administrativa, entre otros.

**ARTÍCULO 2.-** La municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines.

**ARTÍCULO 3.-** La jurisdicción territorial de la municipalidad el cantón respectivo, cuya cabecera es la sede del gobierno municipal.

El gobierno y la administración de los intereses y servicios cantonales estarán a cargo del gobierno municipal.



La municipalidad podrá ejercer las competencias municipales e invertir fondos públicos con otras municipalidades e instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de fines locales, regionales o nacionales, o para la construcción de obras públicas de beneficio común, de conformidad con los convenios que al efecto suscriba.

**ARTÍCULO 4.-** La municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política. Dentro de sus atribuciones se incluyen las siguientes:

- a. Dictar los reglamentos autónomos de organización y deservicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.
- b. Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.
- c. Administrar y prestar los servicios públicos municipales.
- d. Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, así como proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.
- e. Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.
- f. Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- g. Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta Ley y su Reglamento.
- h. Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.
- i. Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género.

**ARTÍCULO 5.-** Las municipalidades fomentarán la participación, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del gobierno local. Las instituciones públicas estarán obligadas a colaborar para que estas decisiones se cumplan debidamente.



**ARTÍCULO 6.-** La municipalidad y los demás órganos y entes de la Administración Pública deberán coordinar sus acciones.

Para tal efecto deberán comunicar, con la debida anticipación, las obras que proyecten ejecutar.

**ARTÍCULO 7.-** Mediante convenio con otras municipalidades o con el ente u órgano público competente, la municipalidad podrá llevar a cabo, conjunta o individualmente, servicios u obras en su cantón o en su región territorial.

**ARTÍCULO 9.-** Las municipalidades podrán pactar entre sí convenios cuya finalidad sea facilitar y posibilitar el cumplimiento de sus objetivos, lograr una mayor eficacia y eficiencia en sus acciones, así como para prestar servicios y construir obras regionales o nacionales.

**ARTÍCULO 10.-** Las municipalidades podrán integrarse en federaciones y confederaciones; sus relaciones se establecerán en los estatutos que aprueben las partes, los cuales regularán los mecanismos de organización, administración y funcionamiento de estas entidades, así como las cuotas que deberán ser aportadas.

Para tal efecto, deberán publicar en La Gaceta un extracto de los términos del convenio y el nombramiento de los representantes.



## 5 Marco Estratégico

### Misión

Somos la Municipalidad de San Pablo de Heredia, persona jurídica estatal; mediante la cual, los munícipes del cantón promueven tanto como administran los intereses locales, construyen obra pública, gestionan y reciben servicios públicos, con el propósito de contribuir al desarrollo humano, económico, social, sustentable y al bienestar de las familias del cantón.

### Visión

Ser la Municipalidad líder en la prestación eficiente de servicios y construcción de obra pública de la provincia de Heredia, que propicia un mayor desarrollo humano, económico, social, sustentable y bienestar a las familias del cantón; mediante su gestión administrativa, proactiva e innovadora en el uso de las tecnologías de información y comunicación.

### Políticas institucionales

Las políticas institucionales constituyen los lineamientos que guiarán la gestión de la Municipalidad de San Pablo.

La planificación como proceso sistemático de implementación y materialización de los objetivos contenidos en los planes de largo, mediano y corto plazo, es la herramienta para la mejor asociación de los recursos disponibles con las necesidades y requerimientos de la población.

El control de la gestión municipal se enfocará en la verificación del alcance de los objetivos y metas contenidos en los planes de largo, mediano y corto plazo, utilizando las herramientas de verificación contenidas en los planes o desarrolladas específicamente.



La organización del trabajo en la Municipalidad deberá diseñarse en función de las estrategias del desarrollo local que se señalen en los respectivos planes a corto o mediano plazo, y la cultura organizacional, por lo tanto, debe ser dinámica y flexible, que permita la introducción de tantos cambios como sean necesarios en un proceso de mejora y adaptación continua, logrando un equilibrio entre los costos de las acciones a realizar y la disponibilidad de los recursos financieros.

Los Órganos de Apoyo y de Línea de la Municipalidad, deberán ser constantemente revisados en cuanto a su finalidad, objetivos y costos en la organización, verificando que respondan a un real análisis del sistema y a un diseño estructural por procesos, de manera que las unidades orgánicas de la organización municipal que resulten débiles frente al análisis organizacional deberán ser reducidas y las funciones y procesos que resulten indispensables deberán ser asumidas por alguna otra afín.

El ordenamiento territorial se orientará de manera planificada, integrando las regulaciones vigentes con las particularidades territoriales, en armonía con las políticas nacionales y locales de ecología y medio ambiente.

Los servicios públicos que presta la municipalidad, están sujetos a los principios y fundamentos que aseguren su continuidad, eficiencia, adaptación a cambios tecnológicos, legales, a las necesidades sociales que satisfacen y la igualdad en el trato de los beneficiarios, por lo tanto, deberán realizarse bajo el principio de innovación y cambio constante, que garanticen el acceso ciudadano a la gestión pública en cuyo marco impulsamos una básica pero indeclinable apertura de mecanismos de accesibilidad a los diversos grupos poblacionales.

La gestión de programas de desarrollo social y humano tendrá como objeto el mejoramiento en el nivel de vida del menor en estado de abandono, de personas con discapacidad, del anciano, de la niñez, de la mujer y la familia, propiciando la participación de las Organizaciones Sociales del Estado y cantonales como gestores del desarrollo local.



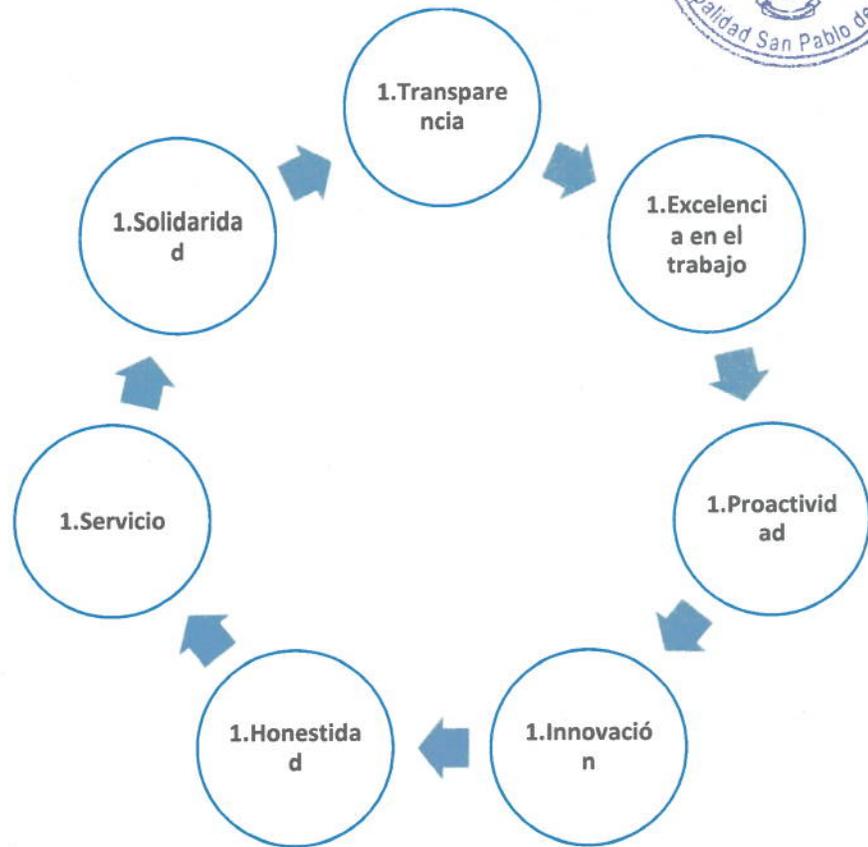
El desarrollo institucional se apoya en un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en competencias, que garantice los más altos niveles de calidad en la ejecución de los procesos principales de la actividad institucional, priorizando la ética e integridad, orientación por los resultados, trabajo en equipo, orientación al cliente interno y externo y la calidad del trabajo.

### **Objetivos institucionales**

Son objetivos de la Municipalidad los siguientes:

- Planificar, ejecutar y promover, el conjunto de acciones necesarias, orientadas a proporcionar a la ciudadanía un ambiente socioeconómico y cultural adecuados para la atención de sus necesidades vitales en los aspectos de vivienda, salubridad, comercialización, educación, ecología, seguridad, deportes, recreación, planificación urbana y transporte, administrando racionalmente los tributos municipales, priorizando los gastos, con transparencia pública, generando actividades, proyectos y obras enmarcados en los presupuestos institucionales, planes operativos y la escala de prioridades.
- Estimular e institucionalizar la participación responsable de la población en la gestión municipal, fomentando el trabajo comunal y dando opción al ejercicio de libre iniciativa individual y colectiva, en función a los Planes de Desarrollo Local Participativo y concertado.
- Garantizar la prestación de los servicios institucionales mediante la utilización de los mejores métodos de trabajo, con el acompañamiento de las mejores herramientas y con el concurso del talento humano capacitado según las competencias requeridas para cada puesto en cada proceso, con el propósito fundamental de alcanzar los más altos estándares de calidad.

### **Valores institucionales**



### **Propósito Fundamental**

La Municipalidad de San Pablo de Heredia cuenta con una estructura organizacional que facilite el logro de los objetivos institucionales determinados por la misión para alcanzar la visión, facilitando la comunicación corporativa, alineando los procesos con la estructura, que permita altos niveles de involucramiento al personal, permitiendo que la estructura siga al proceso y el proceso a la estrategia que se requiera.

### **Ámbito de competencia**



El ámbito de competencia del Manual de Organización y Funciones comprende a todos los órganos administrativos de la Municipalidad: De gobierno y alta dirección, de asesoría y control institucional, de apoyo y de línea.

### **Estructura orgánica municipal**

Para el cumplimiento de sus funciones, la Municipalidad de San Pablo, cuenta con la Estructura Orgánica siguiente:

#### **1-Órgano político y estratégico**

- 1-1 Concejo Municipal
- 1-2 Secretaría del Concejo Municipal
- 1-3 Alcaldía Municipal

#### **2-Órgano de fiscalización**

- 2-1 Auditoría interna

#### **3-Órganos de asesoría y control**

- 3-1 Planificación y Administración de Proyectos
- 3-2 Asesoría Jurídica
- 3-3 Comunicación institucional
- 3.4 Presupuesto

#### **4-Órganos de apoyo**

- 4-1 Dirección de Hacienda Municipal
  - 4-1-1 Contabilidad
  - 4-1-2 Valoración de bienes inmuebles
  - 4-1-3 Fiscalización y Gestión de cobro
  - 4-1-4 Tesorería
  - 4-1-5 Plataforma de Servicios
  - 4-1-6 Patentes



4-3 Dirección de Recursos Humanos

4-3-1 Salud Ocupacional.

4-3-2 Planillas

4-4 Dirección Administrativa

4-4-1 Proveeduría

4-4-2 Tecnologías de Información

4-4-3 Inspección y Notificación

4-4-4 Servicios Generales

4-4-5 Archivo Central

**5-Órganos de línea**

5-1 Dirección de servicios municipales

5-1-1 Policía municipal

5-1-2 Gestión Ambiental

5-1-3 Desarrollo Social Inclusivo

5-2 Dirección de desarrollo urbano

5-2-1 Infraestructura vial

5-2-2 Ingeniería y Gestión de Proyectos

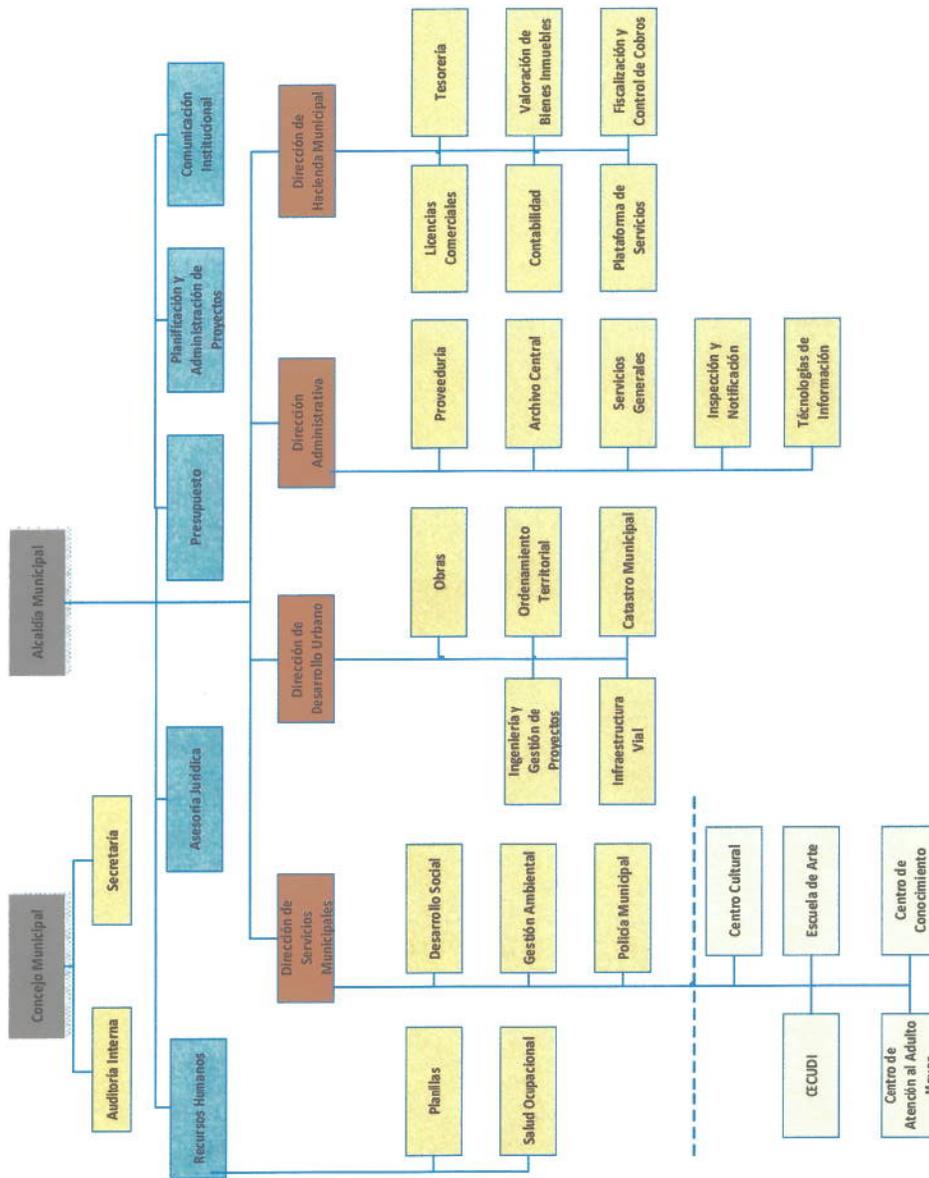
5-2-3 Planificación Urbana

5-2-4 Catastro Municipal

5-2-5 Obras



## 6 Organigrama





## 7 LAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL

### Órgano político y estratégico

**Descripción:** Son los órganos responsables de fijar, políticas, objetivos y estrategias de desarrollo en el ámbito cantonal, así como asumir las responsabilidades de planear, organizar, administrar, conducir, dirigir, controlar, supervisar y evaluar la gestión municipal.

**Unidades administrativas:** Por la naturaleza de su propósito, este nivel se organiza a partir de dos unidades administrativas: Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal.

#### 7.1 CONCEJO MUNICIPAL

**Naturaleza de la unidad:** Político-estratégica

**Relaciones:**

- a) **De dependencia:** Órgano autónomo
- b) **De coordinación:** Con la Alcaldía Municipal, con las comisiones especiales, con la junta de vial cantonal, secretaria, auditoría interna, comisiones especiales y permanentes.

**Unidades adscritas:** Están adscritas al Concejo Municipal la secretaria del Concejo y la Auditoría Interna.

**Objetivo general:** El Concejo Municipal ejerce las atribuciones y obligaciones de gobierno municipal dictadas en la Constitución Política y Código Municipal. Como órgano político estratégico, tiene como objeto participar, aprobar y garantizar o la correcta planificación, organización y fiscalización política de la corporación



municipal. Como jerarca de la Municipalidad, la responsabilidad de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional.

**Responsabilidades:**

1. Fijar la política y las prioridades de desarrollo del municipio, conforme al programa de gobierno inscrito por el alcalde municipal para el período por el cual fue elegido y mediante la participación de los vecinos.
2. Acordar los presupuestos y aprobar las contribuciones, tasas y precios que cobre por los servicios municipales, así como proponer los proyectos de tributos municipales a la Asamblea Legislativa.
3. Dictar los reglamentos de la Corporación, conforme a la ley.
4. Organizar, mediante reglamento, la prestación de los servicios municipales.
5. Celebrar convenios, comprometer los fondos o bienes y autorizar los egresos de la municipalidad, excepto los gastos fijos y la adquisición de bienes y servicios que estén bajo la competencia del alcalde municipal, según el reglamento que se emita, el cual deberá cumplir con los principios de la Ley de Contratación Administrativa, No. 7494, de 2 de mayo de 1995 y su reglamento.
6. Nombrar y remover a la persona auditora, contadora, así como a quien ocupe la secretaría del concejo.
7. Nombrar directamente, por mayoría simple y con un criterio de equidad entre géneros, a las personas miembros de las juntas administrativas de los centros oficiales de enseñanza y de las juntas de educación, quienes solo podrán ser removidos por justa causa. Además, nombrar, por igual mayoría, a las personas representantes de las municipalidades ante cualquier órgano o ente que los requiera.



8. Resolver los recursos que deba conocer de acuerdo con este código
9. Proponer a la Asamblea Legislativa los proyectos de ley necesarios para el desarrollo municipal, a fin de que los acoja, presente y tramite. Asimismo, evacuar las consultas legislativas sobre proyectos en trámite.
10. Acordar la celebración de plebiscitos, referendos y cabildos de conformidad con la normativa vigente.
11. Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Anual Operativo que elabore la persona titular de la alcaldía, con base en su programa de gobierno e incorporando en él la diversidad de necesidades e intereses de la población para promover la igualdad y la equidad de género.
12. Conocer los informes de auditoría o contaduría y resolver lo que corresponda.
13. Crear las comisiones especiales y las comisiones permanentes asignarles funciones.
14. Conferir distinciones honoríficas de acuerdo con el reglamento que se emitirá para el efecto.
15. Comunicar, al Tribunal Supremo de Elecciones, las faltas que justifiquen la remoción automática del cargo de regidor o alcalde municipal.
16. Dictar las medidas de ordenamiento urbano.
17. Constituir por iniciativa del Alcalde Municipal, establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales y autorizar la constitución de sociedades públicas de economía mixta.
18. Las demás atribuciones que la ley señale expresamente.



## 7.2 SECRETARÍA DEL CONCEJO MUNICIPAL

**Naturaleza de la unidad:** Apoyo logístico

**Relaciones:**

- a) **De dependencia:** Del Concejo Municipal
- b) **De coordinación:** Con la Alcaldía Municipal, con las comisiones especiales, con la junta de vialidad.

**Unidades adscritas:** No tiene unidades adscritas

**Objetivo:** Velar por la reproducción, seguimiento y custodia de toda la documentación producida y acordada por el Concejo Municipal y sus Comisiones

**Responsabilidades**

1. Reproducir y custodiar toda la documentación producida y acordada por el Concejo Municipal y sus comisiones.
2. Transcribir, comunicar y/o notificar los acuerdos del Concejo
3. Controlar el cumplimiento de los acuerdos del Concejo Municipal
4. Recopilar, ordenar y custodiar los diferentes documentos históricos que dan fe de los acontecimientos suscitados en el Cantón en los planos político, económico, cultural, deportivo y social.
5. Emitir certificaciones.
6. Elaborar, coordinar y ejecutar el Plan Operativo y Presupuesto Municipal correspondiente al Concejo Municipal, disponiendo eficiente y eficazmente de los recursos presupuestales, económicos, financieros, materiales y equipos asignados.
7. Realizar las labores de apoyo administrativo que requiera el Concejo.
8. Las demás atribuciones que la ley señale expresamente.



### 7.3 ALCALDÍA MUNICIPAL

**Naturaleza de la unidad:** Político-estratégica

**Relaciones:**

- a) **De dependencia:** Órgano autónomo
- b) **De coordinación:** Con el Concejo Municipal, con las áreas administrativas de la estructura organizacional de la Municipalidad, con las comisiones especiales.

**Unidades adscritas:** Están adscritas a la Alcaldía, las unidades administrativas de Asesoría Jurídica, Comunicación Institucional, Planificación y Administración de Proyectos, Presupuesto, Dirección de Servicios Municipales, Dirección de Hacienda Municipal, Dirección Administrativa, Dirección de Recursos Humanos y Dirección de Desarrollo y Control Urbano.

**Objetivo:** La Alcaldía Municipal, es una unidad que, como órgano político estratégico, tiene como objeto ejercer la dirección superior y la administración general de la corporación municipal y garantizar la correcta ejecutividad de los acuerdos y resoluciones emanados del Concejo Municipal.

**Responsabilidades**

1. Ejercer las funciones inherentes a la condición de administrador general y jefe de las dependencias municipales, vigilando la organización, el funcionamiento, la coordinación y el fiel cumplimiento de los acuerdos municipales, las leyes y los reglamentos en general.
2. Delegar las funciones encomendadas por esta ley, con base en los artículos 89 y siguientes de la Ley General de la Administración Pública.



3. Asistir, con voz, pero sin voto, a todas las sesiones del Concejo Municipal, asambleas, reuniones y demás actos que la municipalidad realice.
4. Sancionar y promulgar las resoluciones y los acuerdos aprobados por el Concejo Municipal y ejercer el veto, conforme a este código.
5. Ejecutar las disposiciones que se estipulan en el Plan Regulador Oficial.
6. Articular y mantener actualizado un registro de las organizaciones sociales
7. Implementar la Mesa de temáticas en Coordinación con las asociaciones formalmente constituidas, donde se definan las políticas de concertación de necesidades y demandas de Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
8. Representar a la Municipalidad ante organismos públicos, privados, nacionales o internacionales, para la coordinación de actividades relacionadas con la promoción de la construcción y edificaciones.
9. Presentar, al Concejo Municipal, un programa de gobierno basado en un diagnóstico de la realidad del cantón. Este debe incorporar la perspectiva de género, el enfoque de derechos humanos y el principio de no discriminación por motivos de sexo o por cualquier otra condición. Este programa de gobierno deberá ser difundido a las diferentes organizaciones y a las personas vecinas del cantón.
10. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.
11. Rendir al Concejo Municipal, semestralmente, un informe de los egresos que autorice.
12. Proponer al Concejo Municipal el Plan Anual Operativo de la Municipalidad
13. Rendir cuentas a los vecinos del cantón, mediante un informe de labores ante el Concejo Municipal, para ser discutido y aprobado en la primera quincena de marzo de cada año. Dicho informe debe incluir los resultados de la aplicación de las políticas para la igualdad y la equidad de género.
14. Autorizar los egresos de la municipalidad.



15. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
16. Presentar los proyectos de presupuesto, ordinario y extraordinario, de la municipalidad, en forma coherente con el plan de desarrollo municipal, ante el Concejo Municipal para su discusión y aprobación.
17. Proponer al Concejo la creación de plazas y servicios indispensables para el buen funcionamiento del gobierno municipal.
18. Nombrar, promover, remover al personal de la municipalidad, así como concederle licencias e imponerle sanciones. Las mismas atribuciones tendrán sobre el personal de confianza a su cargo.
19. Vigilar el desarrollo correcto de la política adoptada por la municipalidad, el logro de los fines propuestos en su programa de gobierno y la correcta ejecución de los presupuestos municipales.
20. Administrar los programas de ayuda social
21. Convocar al Concejo a sesiones extraordinarias o cuando se lo solicite, con veinticuatro horas de anticipación, por lo menos la tercera parte de los regidores propietarios.
22. Ostentar la representación legal de la municipalidad, con las facultades que le otorguen la presente ley y el Concejo Municipal.
23. Fiscalizar y garantizar que la municipalidad cumpla con una política de igualdad y equidad entre los géneros acorde con la legislación existente adoptada por el Estado, mediante el impulso de políticas, planes y acciones a favor de la equidad e igualdad entre los géneros.
24. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo o queja que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.



25. Cumplir las demás atribuciones y obligaciones que le correspondan conforme a las leyes, los reglamentos municipales y demás disposiciones legales pertinentes.

## Órgano de fiscalización

**Descripción:** Es el órgano que efectúa la verificación de los resultados de la gestión municipal, sobre los órganos internos de la Municipalidad en los aspectos administrativos, operativos, financiero contables, con el objeto de comprobar que lo realizado se ajusta a los planes aprobados y a las leyes y normativa vigente.

**Unidades administrativas:**

Por la naturaleza de su propósito, este nivel se organiza a partir de una única unidad administrativa: Auditoría interna

### 7.4 AUDITORIA INTERNA

**Naturaleza de la unidad:** Fiscalización

**Relaciones:**

- a) **De dependencia:** Del Concejo Municipal
- b) **De coordinación:** Con el Concejo Municipal, con las áreas administrativas de la estructura organizacional de la Municipalidad, con la Contraloría General de la República, con las instancias que se requieran para el normal desarrollo de sus funciones.

**Unidades adscritas:** No tiene unidades adscritas.

**Objetivo:** La Unidad de Auditoría, es una unidad técnica de gestión que como órgano de fiscalización, tiene como objeto realizar el control interno posterior, mediante auditorías y exámenes especiales, evaluando en que medidas han infringido las disposiciones legales, políticas internas, lineamientos y procedimientos puestos en práctica por la administración, si estos han sido eficaces



para la protección de sus activos, asegurar la confiabilidad de su información financiera, el cumplimiento de sus metas para la obtención de los resultados previstos, protegiendo la probidad y transparencia administrativa.

**Funciones principales:**

1. Garantizar tanto la correcta planificación, organización y fiscalización política de la corporación municipal, como el cumplimiento del programa de gobierno inscrito por el Alcalde.
2. Velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, acuerdos municipales y disposiciones de la Contraloría General de la República.
3. Autorizar, mediante razón de apertura, los libros de contabilidad y de actas que deban llevar los órganos sujetos a su competencia institucional y otros libros que, a criterio del auditor interno, sean necesarios para el fortalecimiento del sistema de control interno.
4. Dar trámite y atender debidamente las denuncias recibidas sobre presuntos hechos irregulares, cometidos en perjuicio del patrimonio municipal por funcionarios, exfuncionarios o terceros que sean custodios o administren fondos públicos; lo que se hará conforme lo dispone la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública (Ley 8422), su Reglamento y cualquier otra normativa aplicable.
5. Comunicar mediante Informes de Relaciones de Hechos, los resultados de los estudios en los que se evidencien eventuales responsabilidades, los cuales se confeccionarán y manejarán de acuerdo con las disposiciones contenidas en el Manual de procedimientos y las disposiciones emitidas por la Contraloría General.
6. Realizar las auditorías o estudios especiales, relacionados con los fondos públicos sujetos a la competencia Municipal, incluidos fideicomisos, fondos especiales y otros de naturaleza similar. Asimismo, efectuar auditorías o estudios especiales sobre fondos y actividades privadas, de acuerdo con



- normativa emitida por la Contraloría General, en el tanto, se originen en transferencias efectuadas por componentes de su competencia institucional; todo conforme a la planificación estratégica y anual de la dirección
7. Informar permanente y directamente al Concejo Municipal sobre errores o posibles irregularidades en el manejo de los recursos municipales de acuerdo a los controles implementados en los procesos internos desarrollados por las dependencias municipales, sea éste de índole contable, administrativo, financiero, operacional o tecnológico.
  8. Comunicar los resultados de las auditorías realizadas a los miembros del Concejo Municipal.
  9. Proporcionar un adecuado seguimiento a las acciones tomadas por el Alcalde en relación con la implementación de las recomendaciones presentadas en los informes.
  10. Asesorar al Concejo Municipal, Alcalde y demás funcionarios que lo requieran, en materia de su competencia.
  11. Asistir a sesiones del Concejo cuando este órgano así lo solicite, no pudiendo ser de forma permanente.
  12. Evaluar la suficiencia y efectividad del sistema de control interno institucional.
  13. Evaluar periódicamente la estructura de control interno, para determinar su cumplimiento validez y suficiencia.
  14. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.
  15. Elaborar, coordinar y ejecutar el Plan Operativo y Presupuesto Municipal correspondiente a la Auditoría Interna, disponiendo eficiente y eficazmente de los recursos presupuestales, económicos, financieros, materiales y equipos asignados.



16. Atender las solicitudes presentadas por el Concejo, y las denuncias de funcionarios o contribuyentes, así como por trabajos anteriores que definan la necesidad de auditoría.
17. Revisar las auditorías realizadas por sus diferentes unidades operativas en términos de las normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados, las técnicas y herramientas de auditoría y las disposiciones dictadas por la Contraloría General de la República.
18. Evaluar la ejecución y liquidación presupuestaria.
19. Fiscalizar el cumplimiento eficiente y eficaz de las metas y objetivos de la organización.
20. Revisar los proyectos de reglamento interno, así como los manuales de procedimientos y otros documentos de similar naturaleza.

## Órganos de asesoría y control.

**Descripción:** Es el órgano encargado de proveer los criterios técnicos requeridos para sustentar las decisiones en el campo de la aplicación de políticas institucionales, de la gestión regular y de establecer criterios y proponer métodos de control, seguimiento y medición de metas y proyectos institucionales, para la toma de decisiones en forma eficaz y oportuna.

### **Unidades administrativas:**

Por la naturaleza de su propósito, este nivel se organiza a partir de las siguientes unidades staff: Planificación y Administración de Proyectos, Asesoría Jurídica, Presupuesto y Comunicación Institucional.

## 7.5 PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

**Naturaleza de la unidad:** Asesora

**Relaciones:**

- a) **De dependencia:** De la Alcaldía.
- b) **De coordinación:** Por la naturaleza de sus funciones los niveles de coordinación se deben dar con todos los niveles y todas las áreas que corresponden a la administración central.

**Unidades adscritas:** No tiene unidades adscritas.

**Objetivo:** La Unidad de Planificación y Administración de Proyectos, es una unidad técnica que como órgano de asesoría, tiene como objeto elaborar los planes integrales, planes de acción, planes operativos y proyectos, definiendo objetivos y prioridades de la acción municipal, generar estrategias de gestión municipal que permitan la transformación de los objetivos de los planes en realidades de la misión institucional, así como lograr que la organización municipal y los procesos de gestión para la producción de bienes y servicios se adapten a las necesidades de cumplimiento de los objetivos y metas aprobadas por el órgano político-estratégico.

**Responsabilidades**

1. Programar, organizar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con las fases de diagnóstico, programación, elaboración y evaluación del proceso de planificación de los Planes a corto, mediano y largo plazo.
2. Organizar, mantener y desarrollar los índices de resultados de gestión que requiera la institución para evaluar su desarrollo, así como proponer la normatividad, metodología y procedimientos con criterio técnico.
3. Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con los estudios y proyectos de inversión pública de la Municipalidad, en concordancia a los Planes Integrales de Desarrollo Local.
4. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
5. Asesorar a la Alcaldía Municipal y demás órganos de la municipalidad en materia de planificación y control institucional.



6. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.
7. Brindar servicios de información estadística en materia de planificación estratégica y operativa a los órganos municipales y entidades públicas, privadas o público en general
8. Coordinar y dirigir el proceso de Sistema de Información Municipal, según los lineamientos de la Contraloría General de la República
9. Gestionar el sistema de control interno y de Administración del riesgo de la municipalidad
10. Atender la gestión de proyectos específicos, para lo cual deberá:
  - a. Colaborar con el proponente en la definición y concreción de los objetivos del proyecto
  - b. Planificar el proyecto en todos sus aspectos: perfil del proyecto (identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costes previstos)
  - c. Generar y custodiar los expedientes administrativos de todos los proyectos municipales
  - d. Tomar las decisiones necesarias para conocer en todo momento la situación en relación con los objetivos establecidos
  - e. Adoptar las medidas correctivas pertinentes para poner remedio a riesgos detectados
11. Realizar evaluaciones sobre la marcha y ejecución de los programas y proyectos de la municipalidad.
12. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.



13. Elaborar, coordinar y ejecutar el Plan Operativo y Presupuesto Municipal correspondiente al área de Planificación y Administración de Proyectos, disponiendo eficiente y eficazmente de los recursos presupuestales, económicos, financieros, materiales y equipos asignados.
14. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que le sean notificados y reportar a la secretaría de la Alcaldía Municipal el recibo y la resolución del trámite en los plazos de Ley.
15. Elaborar los instrumentos jurídicos que requiera la Municipalidad, en las diversas áreas de gestión, ya sea nuevos o las reformas que demande la práctica laboral y modernizar el ordenamiento jurídico municipal en coordinación con los diferentes departamentos.
16. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
17. Realizar diagnósticos, estudios de factibilidad, de costos y otros de similar naturaleza que ayuden a los jefes de la municipalidad a tomar decisiones sobre la conveniencia o no de iniciar o retomar proyectos o servicios.
18. Las demás funciones que le sean asignadas por la Alcaldía Municipal, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.

## 7.6 ASESORÍA JURÍDICA

**Naturaleza de la unidad:** Asesora

**Relaciones:**

- a) **De dependencia:** De la Alcaldía.
- b) **De coordinación:** Por la naturaleza de sus funciones los niveles de coordinación se deben dar con todos los niveles y todas las áreas que corresponden a la administración central.



**Unidades adscritas:** No tiene unidades adscritas.

**Objetivo:** La Unidad de Asesoría Jurídica, es una unidad técnica que, como órgano de asesoría, tiene como objeto fungir como procuradora y defender los intereses y derechos de la Municipalidad; así como asesorar a los órganos que la conforman en la interpretación de las normas de aplicación municipal, manteniendo la coherencia del Sistema Jurídico.

### **Responsabilidades**

1. Asesorar en materia jurídica a las diferentes instancias municipales.
2. Representar a la Municipalidad ante las instancias administrativas y judiciales que corresponda, en función del asunto a ser tratado.
3. Asesorar legalmente a la Alcaldía Municipal
4. Asesorar al Alcalde en forma directa, al Concejo Municipal cuando este lo solicite y a las comisiones de ese órgano en las sesiones que se realicen cuando así lo requieran.
5. Plantear, ejecutar y dictaminar las acciones judiciales que se requieran en resguardo de los servicios e intereses municipales, así como realizar las defensas correspondientes a ese nivel, cuando la Municipalidad es demandada por diferentes personas.
6. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
7. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
8. Llevar correctamente los procedimientos administrativos sancionatorios por infracciones a las licencias municipales.
9. Atender personalmente los administrados que se encuentren en Cobro Judicial, brindar información del estado en que se encuentra el mismo y en caso de pago realizar la Solicitud del levantamiento de embargos a la Asesoría Jurídica de la Municipalidad.
10. Elaborar los instrumentos jurídicos que requiera la Municipalidad, en las diversas áreas de gestión, ya sea nuevos o las reformas que demande la práctica laboral y modernizar el ordenamiento jurídico municipal.



11. Elaborar y establecer los criterios de forma y contenido de las resoluciones administrativas que se emitan en cualquier departamento de la municipalidad
12. Emitir el criterio respectivo sobre los proyectos de Ley que trasladan directamente las comisiones de la Asamblea Legislativa y que mantienen relación con la gestión municipal y dinamizan la gestión local de acuerdo con la realidad imperante.
13. Ejercer el control jurídico previo con relación a las distintas contrataciones administrativas, que promueve la Municipalidad y emitir el criterio en forma oportuna.
14. Revisar y confeccionar los contratos y convenios que requiere suscribir la Municipalidad.
15. Analizar y emitir criterio respecto de reclamos administrativos, así como en relación con recursos, apelaciones y otros que se interpongan contra actos emanados de las distintas instancias municipales.
16. Gestionar a través de la Secretaría del Concejo Municipal las personerías jurídicas de la Alcaldía Municipal.
17. Dar el visto bueno a las escrituras relacionadas con el recibo de las áreas públicas en las urbanizaciones desarrolladas en el Cantón, por parte de la Municipalidad, en caso de escrituras elaboradas por los Notarios Públicos, designados por el Urbanizador.
18. Atender, asesorar, coordinar y girar las instrucciones que correspondan a nivel administrativo, en relación con las sentencias y resoluciones judiciales, provenientes de diversas autoridades judiciales, como la Sala Constitucional, que son de obligada observancia por la Municipalidad y los variados órganos que la conforman.
19. Dar el refrendo interno a las contrataciones que celebre la Municipalidad por la vía licitatoria o de contratación directa, de acuerdo con los umbrales presupuestarios acorde con el presupuesto municipal.
20. Dar el visto bueno a los contratos y convenios donde exista erogación de fondos públicos acorde a los umbrales presupuestarios, que suscriba este ente ante organismos varios, como requisito previo al refrendo de los mismos por la Contraloría General de la República y gestionar el mismo ante ese ente.
21. Elaborar dictámenes legales para elevar consultas ante la Contraloría y la Procuraduría General de la República.
22. Apoyo a funcionarios en labores de campo, para cierre de negocios, decomiso de productos, elaboración de actas, asesoría para la colocación de sello en caso de clausura, entre otros.



23. Resolver Recursos de Apelación en Subsidio que interpongan los interesados contra un acto administrativo
24. Resolver Recursos de Amparo y Amparos de Legalidad interpuestos en la vía contenciosa
25. Realizar actas de exhumación de restos en el cementerio municipal, a efectos de dejar prueba del consentimiento de los interesados, en caso de ser necesario.
26. Interponer procesos monitorios correspondientes por el cobro de impuestos municipales atrasados (Cobro Judicial)
27. Capacitar al personal del gobierno local en materia jurídica municipal
28. Impartir directrices para la tramitación de solicitudes de información, pronunciamientos, requerimientos legales, entre otros. (entrega correcta de expedientes)
29. Verificar mensualmente el estado de los expedientes judiciales activos
30. Revisar trimestralmente el digesto de jurisprudencia para efectos de tomarlo como insumo en la elaboración de resoluciones administrativas
31. Elaborar el Plan Anual Operativo de Jurídicos y velar por su cumplimiento.
32. Coadyuvar en el desarrollo del plan estratégico de la Municipalidad
33. Administrar los recursos y bienes asignados a jurídicos de forma eficiente y oportuna para brindar un servicio de apoyo de calidad.
34. Comunicar a la Administración y el Concejo Municipal, las disposiciones publicadas en el diario oficial la Gaceta.
35. Coordinar y conformar expedientes de los bienes municipales que se encuentran sin inscripción registral
36. Interponer las anotaciones registrales para el resguardo de los bienes municipales.
37. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.
38. Elaborar, coordinar y ejecutar el Plan Operativo y Presupuesto Municipal correspondiente a la Dirección de Asesoría Jurídica, disponiendo eficiente y eficazmente de los recursos presupuestales, económicos, financieros, materiales y equipos asignados.



39. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que le sean notificados y reportar a la secretaría de la Alcaldía Municipal el recibo y la resolución del trámite en los plazos de Ley.
40. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.
41. Las demás funciones que le sean asignadas por la Alcaldía Municipal, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.

## 7.7 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

**Naturaleza de la unidad:** Asesora

**Relaciones:**

- a) **De dependencia:** De la Alcaldía.
- b) **De coordinación:** Por la naturaleza de sus funciones los niveles de coordinación se deben dar con todos los niveles y todas las áreas que corresponden a la administración central.

**Órgano de dependencia:** Alcaldía Municipal

**Unidades adscritas:** No tiene unidades adscritas.



**Objetivo:** Comunicación Institucional es una unidad que, como órgano de asesoría, tiene como objeto Organizar y conducir las actividades de protocolo, prensa y relaciones públicas, así como de las publicaciones eventuales y permanentes de la Municipalidad. Además, tiene por objeto evaluar el ambiente externo de la Municipalidad, con el propósito de contar con información de retorno para contar con una herramienta de apreciable valor para realizar un trabajo que permita conducir efectivamente a la institución hacia el cumplimiento de sus objetivos, de su misión y de su visión, enfrentando para ello las amenazas y aprovechando oportunidades del entorno, por lo que esta es una actividad constante y permanente.

### **Responsabilidades**

1. Ejecutar las acciones de comunicación y difusión de las actividades de la Gestión Municipal.
2. Consultar y coordinar semanalmente con los encargados de las diferentes instancias municipales toda la información de la gestión municipal que se requiera publicitar, sea en el portal web, redes sociales o cualquier otro medio de comunicación.
3. Evaluar el entorno institucional, para identificar, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, según la percepción de la población y comunicar los resultados a quien corresponda.
4. Participar activamente y atender las sesiones solemnes, así como las actividades que realice la Municipalidad.
5. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
6. Propiciar y mantener estrecha comunicación con organizaciones de la población e instituciones públicas
7. Organizar la agenda de entrevistas de prensa de la Alcaldía, Regidores y funcionarios de la Municipalidad.
8. Implementar un sistema oficial de información interno institucional.



9. Elaborar estudios, proyectos, guías, notas informativas y otras similares en el área de comunicaciones.
10. Mantener informada a la Alcaldía de las noticias de prensa más importantes que conciernen a la Municipalidad.
11. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital y accesible.
12. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
13. Ejecutar las disposiciones que se contemplen en el Plan Regulador Oficial.
14. Coadyuvar y participar de la programación de las actividades sociales, culturales y filantrópicas que se desarrollen en la Municipalidad.
15. Elaborar, coordinar y ejecutar el Plan Operativo y Presupuesto Municipal correspondiente al área de Comunicación institucional, disponiendo eficiente y eficazmente de los recursos presupuestarios, económicos, financieros, materiales y equipos asignados.
16. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.
17. Elaborar, coordinar y ejecutar el Plan Operativo y Presupuesto Municipal correspondiente al área de Comunicación Institucional, disponiendo eficiente y eficazmente de los recursos presupuestales, económicos, financieros, materiales y equipos asignados.
18. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que le sean notificados y reportar a la secretaría de la Alcaldía Municipal el recibo y la resolución del trámite en los plazos de Ley.



19. Las demás funciones que le sean asignadas por la Alcaldía Municipal, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.

## 7.8 PRESUPUESTO

**Naturaleza de la unidad:** Asesora

**Relaciones:**

- a) **De dependencia:** De la Alcaldía.
- b) **De coordinación:** Por la naturaleza de sus funciones los niveles de coordinación se deben dar con todos los niveles y todas las áreas que corresponden a la administración central.

**Unidades adscritas:** No tiene unidades adscritas.

**Objetivo:** La Unidad de Presupuesto, es una unidad técnica que como órgano de asesoría, tiene como objeto elaborar los planes integrales, planes de acción, planes operativos y presupuestos, definiendo objetivos y prioridades de la acción municipal, generar estrategias de gestión municipal que permitan la transformación de los objetivos de los planes en realidades de la misión institucional, así como lograr que la organización municipal y los procesos de gestión para la producción de bienes y servicios se adapten a las necesidades de cumplimiento de los objetivos y metas aprobadas por el órgano político-estratégico.

**Responsabilidades**

1. Desarrollar las fases de programación, formulación, ejecución, control y evaluación del proceso presupuestario de la Municipalidad, de conformidad con las normas técnicas sobre presupuesto que deben observar las entidades, órganos descentralizados, unidades desconcentradas y



municipalidades, sujetos a la fiscalización de la Contraloría General de la República, otras normas complementarias, conexas y directivas emitidas periódicamente por la Dirección Nacional de Presupuesto Público y Contraloría General de la República.

2. Coordinar con las instancias municipales la elaboración del presupuesto anual correspondiente
3. Emitir constancias de saldos presupuestarios cuando se requieran
4. Trasladar a las diversas instancias municipales el detalle de cada presupuesto anual departamental
5. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
6. Realizar el control de la ejecución presupuestal, y consolidar la ejecución de ingresos y gastos mensualmente
7. Formular y evaluar estadísticamente el comportamiento de los Ingresos y Gastos, proponiendo las modificaciones presupuestarias conducentes al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales trazados.
8. Formular Proyectos de Normatividad Interna para la aplicación de las disposiciones relacionadas con el presupuesto.
9. Formular y actualizar los manuales de procedimientos, reglamentos e instructivos, permitiendo la mejora en materia técnica presupuestaria en cada una de las fases (formulación, ejecución, control y evaluación).
10. Valorar la aplicación de normas, procedimientos en la elaboración de proyectos institucionales en materia presupuestaria, programación de su ejecución, contenido económico y reportes de los sistemas en la Administración Financiera.
11. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
12. Participar en la elaboración de la política presupuestaria.
13. Formular las propuestas de niveles de gastos para su aprobación.



14. Formular anteproyecto de presupuesto junto a Planificación y Control de conformidad con los planes de corto y largo plazo.
15. Analizar, registrar, validar y elaborar las solicitudes de variaciones presupuestarias presentadas por las instancias municipales.
16. Monitorear la
17. ejecución presupuestaria y el sistema informático.
18. Controlar a nivel de aprobación los respectivos trámites administrativos presentados por las instancias municipales, a fin de cumplir los planes institucionales.
19. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.
20. Formular y analizar los informes de ejecución presupuestaria.



21. Formular y evaluar estadísticamente el comportamiento de los Ingresos y Gastos, proponiendo las modificaciones presupuestarias conducentes al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales trazados
22. Brindar asesoría y capacitación a las otras áreas de la institución en materia de su competencia.
23. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.
24. Elaborar, coordinar y ejecutar el Plan Operativo y Presupuesto Municipal correspondiente al área de Presupuesto, disponiendo eficiente y eficazmente de los recursos presupuestales, económicos, financieros, materiales y equipos asignados.
25. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que le sean notificados y reportar a la secretaría de la Alcaldía Municipal el recibo y la resolución del trámite en los plazos de Ley.
26. Coordinar con las instancias respectivas la presentación de información que se requiera en los estados financieros.
27. Las demás funciones que le sean asignadas por la Alcaldía Municipal, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.

## **7.9 DIRECCIÓN DE HACIENDA MUNICIPAL**



**Naturaleza de la unidad:** Apoyo

**Relaciones:**

- a) **De dependencia:** De la Alcaldía.
- b) **De coordinación:** Por la naturaleza de sus funciones los niveles de coordinación se deben dar con todos los niveles y todas las áreas que corresponden a la administración central.

**Unidades adscritas:** Están adscritas a la Dirección de Hacienda Municipal las siguientes unidades administrativas: Contabilidad, Tesorería, Fiscalización y Gestión de cobro, Valoración de Bienes Inmuebles, Patentes Municipales y Plataforma de Servicios.

**Objetivo:** La Dirección de Hacienda Municipal, es una unidad técnica de gestión que como órgano de Apoyo, tiene como objeto realizar, administrar, gestionar, fiscalizar y controlar los recursos financiero-contables, destinados para el desarrollo de los procesos misionales, el desarrollo de planes, programas y proyectos institucionales, independientemente de su fuente de financiamiento, así como una optimización de los recursos financieros que faciliten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Además, tiene como objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, y controlar las actividades de administración, recaudación, fiscalización, determinación, y supervisión de los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad, así como realizar las cobranzas regulares y proponer las medidas sobre políticas tributarias y de simplificación del sistema tributario Municipal.

#### **Responsabilidades**

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la Hacienda Municipal.
2. Ejecutar las disposiciones que se estipulan en el Plan Regulador Oficial.



3. Promover el establecimiento de normas y procedimientos orientados a mejorar las actividades de la Administración Financiera.
4. Regular, supervisar y controlar la apropiada aplicación de los procedimientos contables para el registro de las operaciones económicas - financieras de la municipalidad, considerando las normas internacionales de contabilidad y las obligaciones tributarias, a fin de estructurar los estados financieros básicos consolidados.
5. Coordinar con el área de planificación y administración de proyectos la elaboración de proyectos
6. Dirigir y supervisar las actividades relacionadas con la emisión de informes financiero-contables.
7. Coordinar con las instancias municipales la actualización de los servicios nuevos en proyectos urbanísticos, comerciales y otros.
8. Ingresar las propuestas de ingresos de conformidad a las políticas, estudios, proyecciones, a fin de someterlas a consideración por las entidades municipales.
9. Coordinar las acciones pertinentes para ejecutar el pago de las planillas del personal de la Municipalidad que le remita la Dirección de Recursos Humanos.
10. Dirigir y supervisar las actividades relacionadas con las inversiones financieras que tenga que realizar la tesorería municipal.
11. Regular, supervisar y controlar el flujo de los ingresos y gastos de la Municipalidad, con el objeto de racionalizar los recursos municipales.
12. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.
13. Programar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de administración, recaudación, fiscalización, determinación, control y supervisión de los ingresos de la Municipalidad, cobranzas regulares en cartera y morosas de acuerdo con las normas y dispositivos legales vigentes.



14. Organizar y proponer los estudios y propuestas de creación y/o modificación de normas y procedimientos con la finalidad de optimizar el proceso de captación de recursos.
15. Establecer controles internos, lineamientos y procedimientos para el cobro oportuno de impuestos y servicios y su eficiente recaudación.
16. Establecer métodos de trabajo adecuados para la gestión tributaria de la Municipalidad.
17. Coordinar y autorizar, la elaboración de las escalas y tablas de valoración de bienes inmuebles y sus modificaciones, así como los estudios económicos financieros para determinar las tarifas por concepto de servicios que presta la Municipalidad y someterlos a conocimiento de la Alcaldía.
18. Coordinar la formulación de los reajustes de precios que solicitan los proveedores de los diferentes bienes y servicios municipales.
19. Organizar la administración del flujo de efectivo anual optimizando el uso de los recursos líquidos mediante inversiones financieras a través de las entidades autorizadas.
20. Organizar y regular el sistema de autorización de las nóminas de pagos a proveedores.
21. Desarrollar la coordinación con entidades públicas y privadas sobre proyectos de carácter financiero que sean de interés municipal.
22. Establecer los mecanismos para controlar la veracidad de la información proporcionada en las declaraciones juradas de impuestos de licencias de actividades lucrativas comerciales y en caso de encontrarse alguna inconsistencia plantear las acciones administrativas pertinentes.
23. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.



24. Fiscalizar el ingreso y modificación de la información de la base de datos de contribuyentes de la Municipalidad, para lo cual podrá realizar las acciones administrativas que se requieran directamente en los archivos de esta base de datos.
25. Organizar y controlar el proceso de licencias municipales de acuerdo con las disposiciones contenidas en el reglamento para licencias municipales de la Municipalidad de San Pablo Heredia.
26. Elaborar, coordinar y ejecutar el Plan Operativo y Presupuesto Municipal correspondiente a la Dirección de Hacienda Municipal, disponiendo eficiente y eficazmente de los recursos presupuéstales, económicos, financieros, materiales y equipos asignados.
27. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que le sean notificados y reportar a la secretaría de la Alcaldía Municipal el recibo y la resolución del trámite en los plazos de Ley.
28. Elaborar los instrumentos jurídicos que requiera la Municipalidad, en las diversas áreas de gestión, ya sea nuevos o las reformas que demande la práctica laboral y modernizar el ordenamiento jurídico municipal en coordinación con los diferentes departamentos.
29. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
30. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
31. Organizar un servicio personalizado, para la ejecución de todos los procesos que busquen o permitan la prestación de los servicios públicos, con el uso de las mejores herramientas tecnológicas que faciliten un servicio de calidad total.
32. Las demás funciones que le sean asignadas por la Alcaldía Municipal, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.



### 7.9.1 Contabilidad

**Naturaleza de la unidad:** Apoyo

**Unidades adscritas:** No cuenta con unidades adscritas

**Objetivo:** Disponer un registro contable de las operaciones financieras de la Municipalidad de acuerdo con la normativa vigente y la observación de lineamientos emanado de la Dirección de Hacienda Municipal.

#### Responsabilidades

1. Ejecutar el registro contable de las diferentes operaciones económico-financieras de la Municipalidad (ingresos, egresos y liquidaciones entre otros) formulando los respectivos estados financieros.
2. Ejecutar la revisión de la documentación contable de las distintas áreas.
3. Actualizar el valor de los diferentes activos a partir de la determinación de la depreciación con el fin de registrar, controlar, así como para actualizar las pólizas adquiridas por la Municipalidad.
4. Realizar las valoraciones de inventarios para registrar los ajustes correspondientes.
5. Coordinar la valoración y registrar activos intangibles.
6. Registrar el inventario de bienes inmuebles municipales.
7. Ejecutar el proceso de liquidación de aportes de ley a otras instituciones.
8. Certificar las deudas por impuestos y servicios municipales.
9. Ejecutar el proceso de la contabilidad de costos.
10. Realizar la contabilidad patrimonial.
11. Resguardo y archivo de las copias de los cheques
12. Confección y elaboración de los reportes de renta de empleados, regidores y síndicos (propietarios y suplentes) D 152, además de los reportes D-150, D-151 del Ministerio de Hacienda.



13. Desarrollar el proceso de creación y depuración de auxiliares contables requeridos por Contabilidad Nacional.
14. Desarrollar el proceso de determinación de las notas a los estados financieros y revelación suficiente
15. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.
16. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.
17. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que le sean notificados y reportar a la secretaría de la Alcaldía Municipal el recibo y la resolución del trámite en los plazos de Ley.
18. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
19. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
20. Las demás funciones que le sean asignadas por la Dirección de Hacienda Municipal, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.

### 7.9.2 Tesorería

**Naturaleza de la unidad:** Apoyo

**Unidades adscritas:** No cuenta con unidades adscritas



**Objetivo:** Velar por la correcta captación de los ingresos municipales, su custodia y el apropiado control del manejo de los egresos, a partir de la aplicación de mecanismos financieros y administrativos.

#### **Responsabilidades**

1. Velar por la correcta captación de los ingresos municipales, su custodia y el apropiado control del manejo de los egresos, a partir de la aplicación de mecanismos financieros y administrativos.
2. Llevar a cabo la recaudación y custodia de los diferentes ingresos de la Municipalidad.
3. Ejecutar las acciones requeridas para realizar los depósitos en las respectivas cuentas bancarias del personal de la Municipalidad, con base en las planillas elaboradas y autorizadas por la Dirección de Recursos Humanos.
4. Custodiar las inversiones transitorias que se deriven de los flujos de caja; según el reglamento.
5. Recibir y custodiar las garantías de participación y cumplimiento de las empresas en los procedimientos de contratación administrativa y de naturaleza urbana.
6. Efectuar puntualmente los pagos resultantes de las diferentes obligaciones municipales.
7. Firmar cheques municipales, órdenes de compra y pagos a efectuar por servicios.
8. Entrega de cheques y realización de pagos, según los requisitos del Manual de Procedimientos.
9. Analizar y verificar que el flujo de efectivo municipal se ajuste al movimiento de los diferentes recursos empleados.
10. Controlar los ingresos por agentes de recaudación.
11. Realizar certificaciones de garantía.
12. Elaborar estados diarios de caja y rendiciones diarias.



13. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.
14. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
15. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
16. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.
17. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que le sean notificados y reportar a la secretaría de la Alcaldía Municipal el recibo y la resolución del trámite en los plazos de Ley.
18. Las demás funciones que le sean asignadas por la Dirección de Hacienda Municipal, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.

### 7.9.3 Valoración de bienes inmuebles

**Naturaleza de la unidad:** Apoyo

**Unidades adscritas:** No cuenta con unidades adscritas

**Objetivo:** Planificar, organizar, fiscalizar, coordinar, ejecutar, y controlar las actividades de administración tributaria relativa a los bienes inmuebles.



### Responsabilidades

1. Ajustar y actualizar los valores de los bienes inmuebles comprendidos en el cantón; según la plataforma de valores del Órgano de Normalización Tributaria del Ministerio de Hacienda.
2. Revisar y resolver las solicitudes de no afectación al impuesto de bienes inmuebles.
3. Coordinar el Ingreso, control, seguimiento y fiscalización de las declaraciones de Bienes Inmuebles por período de vigencia.
4. Realizar el estudio e identificación de las sociedades por medio del registro mercantil
5. Elaborar resoluciones administrativas con fundamento en la Ley de Bienes Inmuebles y normas conexas
6. Administrar y mantener actualizada la base de datos de bienes inmuebles
7. Establecer los nexos de coordinación con el Registro Inmobiliario, Catastro Nacional, Ministerio de Hacienda y otros, con el fin de garantizar la construcción y actualización de la base de datos de propiedades y propietarios del cantón.
8. Elaborar el Plan Operativo Anual y el Plan de Trabajo del proceso y velar por su cumplimiento.
9. Diseñar, dar seguimiento, controlar y fiscalizar el proyecto de declaración de bienes inmuebles dirigido, ordenado y controlado.
10. Coordinar y ejecutar los proyectos de valoración de los bienes inmuebles del cantón.
11. Firmar las certificaciones de valor registrado.
12. Confeccionar y mantener expedientes administrativos, de acuerdo con las funciones establecidas
13. Elaborar informes de avances de proyectos y metas.
14. Actualizar el valor de las propiedades por gravámenes hipotecarios y licencias de construcción.



15. Actualizar mediante inclusión, exclusión o cambio los registros municipales en los rubros de bienes inmuebles, servicios municipales, Aseo de Vías, Mantenimiento de Parques Recolección de Basura.
16. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.
17. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
18. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
19. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.
20. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que le sean notificados y reportar a la secretaría de la Alcaldía Municipal el recibo y la resolución del trámite en los plazos de Ley.
21. Las demás funciones que le sean asignadas por la Dirección de Hacienda Municipal, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.

#### **7.9.4 Fiscalización y Gestión de cobro**

**Naturaleza de la unidad:** Apoyo

**Unidades adscritas:** No cuenta con unidades adscritas



**Objetivo:** Ejecutar las acciones de cobranza ordinaria de las obligaciones tributarias y de las deudas tributarias y no tributarias y las sanciones administrativas, de acuerdo a la normativa vigente y disposiciones emanadas de la Dirección de Hacienda Municipal.

Establecer los mecanismos y las acciones de Inteligencia fiscal, que ayuden en la implementación de normas y procedimientos internos de seguridad institucional, destinadas a elevar el grado de seguridad del cuadro funcional de la gestión tributaria como un todo; el ejercicio de la función fiscalizadora incluye la inspección, investigación y el control del cumplimiento de obligaciones tributarias, incluso de aquellos sujetos que gocen de inaceptación, exoneración o beneficios tributarios y por lo tanto, estará facultada para verificar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias por todos los medios y procedimientos legales.

### **Responsabilidades**

1. Mantener informados a los contribuyentes de las fechas de vencimiento de pago y los medios para cancelar las deudas.
2. Coordinar acciones específicas para fomentar la puntualidad en el pago de los tributos.
3. Revisar, fiscalizar y clasificar las cuentas morosas y por cobrar, según el plan de cobro, así como las cuentas incobrables.
4. Coordinar y dar seguimiento al proceso de formalización de los arreglos de pago y cobro administrativo.
5. Ejercer las acciones correspondientes para el cobro de las deudas tributarias y no tributarias conforme a las normas legales vigentes.
6. Ejecutar administrativamente el cobro de los impuestos, tasas municipales y multas.
7. Gestionar el cobro judicial y extrajudicial de las cuentas atrasadas ante la Asesoría Jurídica de la Municipalidad
8. Colaborar con la fiscalización de la base de datos de cobro.
9. Comprobar la realidad de los actos administrativos que conllevan todos los procesos de gestión institucional que inciden en la gestión. Para tales



- efectos, los funcionarios de cualquier unidad orgánica de la Municipalidad estarán obligados a suministrar, a la Sección de Fiscalización Tributaria, cuantos datos y antecedentes de trascendencia tributaria recaben en el ejercicio de sus funciones.
10. Promover la eficiencia en la administración de la base de datos de contribuyentes, asegurando que la información es completa y veraz.
  11. Desarrollar acciones para obtener evidencia suficiente, competente y relevante para fundamentar hallazgos y conclusiones sobre irregularidades en el proceso de gestión tributaria.
  12. Elaborar, difundir y dar seguimiento a las normas de seguridad de la institución, vinculada a la actividad de la gestión tributaria.
  13. Contribuir al desarrollo de nuevas herramientas, procedimientos y conocimientos que sirvan de apoyo a la fiscalización tributaria en general.
  14. Actuar en estrecha relación con los otros órganos especializados en la lucha contra los errores, delitos tributarios y otros relacionados.
  15. Solicitar y de ser el caso ejecutar medidas destinadas a cautelar la percepción de los tributos que administra la Hacienda Municipal.
  16. Inspeccionar, fiscalizar y controlar los actos administrativos de generación de tributos, que se generen como parte de las funciones y responsabilidades de cualquier unidad orgánica de la Municipalidad.
  17. Tramitar los expedientes administrativos hacia la Asesoría legal cuando se determine que se ha actuado en contravención a las disposiciones legales y administrativas de carácter tributario, con arreglo a Ley.
  18. Elaborar los informes cuando se determine que se ha efectuado una generación incorrecta de los tributos.
  19. Comunicar a la jefatura de la unidad orgánica correspondiente, de los defectos, omisiones, contradicciones o cualquier otra situación de importancia, relativa o no que se determine en el proceso de fiscalización, a efectos de que se efectúen las modificaciones requeridas.



20. Solicitar a las unidades orgánicas cuando corresponda, la presentación de informes y análisis relacionados con hechos imponderables que afectan la Hacienda Municipal.
21. Resolver solicitudes de prescripción y acreditaciones.
22. Emitir resoluciones administrativas en lo competente al proceso de cobro
23. Atender personalmente a los administrados que se encuentren en cobro judicial, brindar la información del estado que se encuentren y la coordinación con la asesoría jurídica municipal para casos de solicitudes de levantamiento de embargos.
24. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.
25. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
26. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
27. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.
28. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que le sean notificados y reportar a la secretaría de la Alcaldía Municipal el recibo y la resolución del trámite en los plazos de Ley.
29. Las demás funciones que le sean asignadas por la Dirección de Hacienda Municipal, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.



### 7.9.5 Licencias Municipales

**Naturaleza de la unidad:** Apoyo

**Unidades adscritas:** No cuenta con unidades adscritas

**Objetivo:** Administrar las labores de apoyo necesarias para la gestión del proceso de licencias municipales, controlar su funcionamiento y mantener actualizadas las bases de datos de estas.

#### **Responsabilidades**

1. Administrar las labores de apoyo necesarias para la gestión de las licencias municipales y mantener actualizadas las bases de datos de las mismas.
2. Actualizar el registro de patentados en relación con la cantidad y clasificación de éstos, según su actividad lucrativa, distrito y monto.
3. Tramitar, Supervisar, controlar y aprobar el trámite de solicitudes, de renuncia, traslado, cambio de actividad, de nombre y traspaso de los patentados.
4. Llevar correctamente los procedimientos administrativos para el otorgamiento de licencias municipales, según el Manual de Procedimientos.
5. Recibir y ejecutar las resoluciones emitidas por la Dirección de Hacienda Municipal correspondientes en el tema de licencias municipales.
6. Controlar y coordinar el uso adecuado de las licencias otorgadas
7. Conformar expediente administrativo preliminar en el trámite de procesos sancionatorios de los incumplimientos detectados en el ejercicio de las licencias municipales.
8. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.



9. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
10. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
11. Las demás funciones que le sean asignadas por la Dirección de Hacienda Municipal, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.
30. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.
31. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
32. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
33. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.
34. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que le sean notificados y reportar a la secretaría de la Alcaldía Municipal el recibo y la resolución del trámite en los plazos de Ley.
35. Las demás funciones que le sean asignadas por la Dirección de Hacienda Municipal, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.



### 7.9.6 Plataforma de Servicios

**Naturaleza de la unidad:** Apoyo

**Unidades adscritas:** No cuenta con unidades adscritas

**Objetivo:** Proporcionar a la ciudadanía los medios, procedimientos de información sustantiva para plantear todo tipo de solicitudes de los servicios públicos que forman parte de los procesos misionales de la Municipalidad, asegurando una atención de calidad, en el menor tiempo y con el uso de las mejores herramientas tecnológicas, logrando los mejores niveles de eficacia y eficiencia, en donde el ciudadano, las organizaciones, las instituciones y el sector empresarial, vean satisfechas sus expectativas de servicio del gobierno local.

#### **Responsabilidades**

1. Recibir, organizar, administrar y supervisar los servicios de recepción de documentos y trámites para el otorgamiento de licencias municipales, cementerio, quejas y solicitudes especiales, permisos de construcción, declaración de impuesto de bienes inmuebles, solicitudes de no afectación al impuesto de bienes inmuebles, arreglos de pago, uso de suelo, visado de planos, entre otros, con base en los procedimientos y lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos específicos para cada proceso.
2. Asegurar al contribuyente un servicio integral de modo tal que los trámites realizados cumplan con los lineamientos establecidos.
3. Trasladar a cada funcionario municipal la documentación recibida asegurando que los documentos se encuentren bien revisados previo a entregarlos.
4. Verificar, confrontar y cotejar la documentación, requerida para toda solicitud de servicios y conformar un expediente con la documentación requerida para el estudio y resolución de toda solicitud.



5. Atender a los contribuyentes en el pago de impuestos y servicios que se ofrecen y emitir la factura correspondiente.
6. Rendir diariamente el cierre de caja correspondiente a los ingresos por concepto de impuestos y servicios aplicando los lineamientos y criterios técnicos emitidos por la Tesorería de la Municipalidad
7. Emitir constancias municipales a los clientes por deudas o de encontrarse al día en las obligaciones formales y materiales.
8. Organizar, administrar y supervisar los servicios de entrega de documentos de salida producidos en la ejecución de los procesos administrativos de la Municipalidad.
9. Atender y orientar diariamente y en forma directa al público que concurre a la Municipalidad solicitando información respecto de los servicios.
10. Dar seguimiento a la ruta de cada solicitud, hasta que se reciba la respectiva resolución en los tiempos establecidos.
11. Tramitar todo tipo de solicitud especial, reclamo, queja o denuncia que se presente a la Municipalidad independientemente de la Unidad administrativa que corresponda.
12. Incorporar a los requisitos de las diferentes solicitudes y trámites, aquellos documentos que pueden ser aportados por la Municipalidad, como la certificación literal, planos, constancia de estado en el pago de los impuestos municipales, entre otros.
13. Atender la solicitud de no afectación gestionada por los contribuyentes apegado a la normativa existente.
14. Asesorar al contribuyente en sus consultas de modo que se oriente adecuadamente hacia el pago de los impuestos y servicios y al cumplimiento de sus obligaciones formales.
15. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.



16. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
17. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que se reciba, resolver y preparar la resolución a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.
18. Las demás funciones que le sean asignadas por la Dirección de Hacienda Municipal, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia
19. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo o queja que se presente a la Municipalidad independientemente de la Unidad administrativa que corresponda, abrir el respectivo expediente, gerenciar y dar seguimiento a la ruta de cada solicitud, hasta que se reciba la respectiva resolución en los tiempos que la Dirección de Servicios Públicos haya determinado para este tipo de solicitudes y con base en los procedimientos establecidos en el respectivo manual.
20. Incorporar a los requisitos de las diferentes solicitudes y trámites, aquellos documentos que pueden ser aportados por la Municipalidad, como la certificación literal, la fotocopia o el escaneo de planos, la constancia de estado en el pago de los impuestos municipales, entre otros.
21. Verificar, confrontar y cotejar la documentación, requerida para toda solicitud de servicios y conformar un expediente con la documentación requerida para el estudio y resolución de toda solicitud.
22. Asumir el proceso de notificación de documentos, para lo cual seguirá el procedimiento establecido en el manual respectivo y en el reglamento de notificación de documentos de la Municipalidad.
23. Asumir el proceso de captura y resguardo del sistema de INEC, para estadísticas de la construcción.
24. Remitir a la Unidad de Fiscalización de obra privada, copia de los permisos de construcción aprobados por la Sección de Infraestructura privada.



25. Mantener un registro de solicitudes de servicios planteadas a la Municipalidad con la debida división entre solicitudes recibidas, no tramitadas, resueltas, aprobadas y denegadas.
26. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.
12. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
13. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
14. Las demás funciones que le sean asignadas por la Dirección de Hacienda Municipal, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.
36. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.
37. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
38. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
39. Las demás funciones que le sean asignadas por la Dirección de Hacienda Municipal, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.

## **7.10 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**Naturaleza de la unidad:** Apoyo

**Relaciones:**

- c) **De dependencia:** De la Alcaldía.
- d) **De coordinación:** Por la naturaleza de sus funciones los niveles de coordinación se deben dar con todos los niveles y todas las áreas que corresponden a la administración central.

**Unidades adscritas:** Está adscrita la unidad de Planillas y de Salud Ocupacional.

**Objetivo:** La Dirección de Recursos Humanos, es una unidad técnica de gestión que como órgano de Apoyo, tiene como objeto planificar, dirigir y supervisar las políticas de administración del personal de la Municipalidad, mediante la utilización de las técnicas adecuadas modernas de los procesos de recursos humanos, realizando una adecuada integración del personal en la organización municipal, buscando, manteniendo y desarrollando una óptima fuerza laboral capaz, altamente motivada y comprometida con los objetivos institucionales; así como propiciar una cultura de la organización que permita lograr mayores niveles de productividad y calidad de los servicios y productos municipales, para satisfacer las necesidades de la comunidad.

**Responsabilidades**



1. Coordinar y ejecutar los procedimientos de reclutamiento, selección, calificación, evaluación, promoción, ascenso, inducción, reasignación y rotación de personal, en concordancia con la norma legal vigente.
2. Promover las acciones destinadas a una eficaz administración del personal de la municipalidad, propiciando una cultura de la calidad, de la adaptación continua a los cambios culturales y tecnológicos y al desarrollo del trabajo cooperativo y en equipo con un alto nivel de compromiso con los fines y objetivos de la Institución, que garantice los más altos niveles de calidad en la ejecución de los procesos principales de la actividad institucional.
3. Coordinar acciones para propiciar un entorno de trabajo en el que se brinden condiciones que puedan mantener y preservar la salud física, mental y social, cumpliendo con las normas de Salud Ocupacional y políticas institucionales sobre personal.
4. Elaborar, coordinar y ejecutar el Plan Operativo y Presupuesto Municipal correspondiente a la Unidad de Recursos Humanos, disponiendo eficiente y eficazmente de los recursos presupuestales, económicos, financieros, materiales y equipos asignados.
5. Proponer proyectos de normas para la adecuada integración y gestión del personal de la Municipalidad.
6. Establecer los mecanismos para confeccionar el cálculo y pago de salarios mensuales, quincenales, semanales, pago de horas extra, pago de incentivos, aplicación de embargos, aplicación de incapacidades, liquidaciones laborales, obligaciones financieras personales, entre otros.
7. Autorizar y remitir a la Dirección de Hacienda Municipal, las respectivas planillas para el pago correspondiente al personal de la Municipalidad, previa autorización de la Alcaldía.
8. Dictaminar y ejecutar las acciones administrativas concernientes al movimiento de personal, control de asistencia, remuneraciones, pensiones del personal municipal activo y cesante, vacaciones, licencias con o sin goce salarial, entre otros.



9. Mantener los expedientes administrativos de todos los funcionarios municipales activos, completos, ordenados y actualizados.
10. Coordinar y aplicar las disposiciones contenidas en el Reglamento Autónomo de Organización y Servicios de la Municipalidad, así como todas aquellas normas que regulan el régimen municipal y que enfocan la figura del servidor municipal.
11. Coordinar y ejecutar en conjunto con las instancias municipales correspondientes la elaboración y actualización de manuales de procedimientos.
12. Programar y dirigir las actividades culturales, deportivas, recreativas, de atención médica y de bienestar social para el personal de la Municipalidad.
13. Formular coordinar y ejecutar el Plan de Capacitación Institucional a fin de mejorar la formación técnica y profesional de los funcionarios, para el mejor cumplimiento de sus funciones y tareas municipales.
14. Analizar y proponer cambios que se requieran respecto de la organización administrativa, funcional, ocupacional y salarial de la Municipalidad.
15. Efectuar los estudios técnicos que requiera la organización a efectos de contar con esquemas de evaluación del desempeño, que se ajusten a las necesidades del Marco estratégico, las política de personal, el marco normativo establecido en el Código Municipal y las regulaciones internas.
16. Administrar y dirigir el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores de la municipalidad.
17. Elaborar estudios por creación, reclasificación o reasignación de puestos, reconocimiento de anualidades, pago de carrera profesional, pago de dedicación exclusiva, pago de prohibición, entre otros.
18. Propiciar el desarrollo de actividades de mejora para mantener un clima organizacional adecuado que permita el desarrollo efectivo de las labores municipales.
19. Establecer una comunicación asertiva con el personal municipal para la atención de conflictos interpersonales e interdepartamentales.



20. Emitir constancias de tiempo laborado, funciones desempeñadas, salario devengado, entre otros aspectos referentes de información personal que conste en el expediente administrativo (acciones de personal, contratos de trabajo y otros).
21. Remitir al personal municipal que así lo requiera y en el plazo de ley, ante el Instituto Nacional de Seguros o IAFA para su debida atención.
22. Brindar asesoría en el área de su competencia a las diferentes instancias municipales.
23. Proponer acciones correctivas para la solución de conflictos laborales.
24. Coordinar acciones y emitir directrices dirigidas a las unidades adscritas para el correcto desarrollo del área de recursos humanos.
25. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo o queja que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.
26. Orientar al personal de primer ingreso acerca del Régimen Municipal
27. Elaborar, coordinar y ejecutar el Plan Operativo y Presupuesto Municipal correspondiente a la Dirección de Recursos Humanos disponiendo eficiente y eficazmente de los recursos presupuestales, económicos, financieros, materiales y equipos asignados.
28. Elaborar los instrumentos jurídicos que requiera la Municipalidad, en las diversas áreas de gestión, ya sea nuevos o las reformas que demande la práctica laboral y modernizar el ordenamiento jurídico municipal en coordinación con los diferentes departamentos.
29. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que le sean notificados y reportar a la secretaría de la Alcaldía Municipal el recibo y la resolución del trámite en los plazos de Ley.



30. Orientar al personal de los trámites que se deben realizar ante la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), para las solicitudes de pensiones de los diferentes regímenes.
31. Cumplir con las demás funciones que le asigne la Alcaldía.

### 7.10.1 Planillas

**Naturaleza de la unidad:** Apoyo

**Unidades adscritas:** No tiene unidades adscritas.

**Objetivo:** Aplicar las normas legales, administrativas y técnicas para llevar a cabo el proceso de nómina del personal municipal

#### **Responsabilidades**

1. Confeccionar el cálculo para el pago de salarios mensuales, quincenales, semanales, pago de horas extra, pago de incentivos, aplicación de embargos, aplicación de incapacidades, liquidaciones laborales, obligaciones financieras personales, entre otros y someter las planillas respectivas a la aprobación de la Dirección de Recursos Humanos.
2. Emitir constancias de salario y colillas de reporte de pago de salario
3. Aplicar los rebajos de salario por concepto de aplicaciones disciplinarias que impliquen afectación en la remuneración del personal, con base en la respectiva acción de personal.
4. Hacer el cálculo de liquidación de prestaciones legales.
5. Elaboración y confección de reportes de la CCSS, INS y su debida presentación en software.
6. Alimentación de los registros de aguinaldo y salario escolar y presentación en fechas estipulados para su pago.



7. Tomar las providencias del caso para la recuperación de sumas giradas de más a los funcionarios de la Municipalidad.
8. Atender las solicitudes de constancias, informes que demanden funcionarios o la Dirección de Recursos Humanos, dependencias internas de la organización y externas a esta.
9. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que le sean notificados y reportar a la secretaría de la Alcaldía Municipal el recibo y la resolución del trámite en los plazos de Ley.
10. Atender otras responsabilidades que le asigne la Dirección de Recursos Humanos.

### 7.10.2 Salud Ocupacional.

**Naturaleza de la unidad:** Apoyo

**Unidades adscritas:** No tiene unidades adscritas.

**Objetivo:** Promover un entorno de trabajo en el que se brinden condiciones que puedan mantener y preservar la salud física, mental y social del personal municipal, cumpliendo con las normas y reglamentos establecidos.

**Responsabilidad:**

1. Coordinar la Comisión de Salud Ocupacional y velar por el desarrollo y cumplimiento de sus acciones institucionales.
2. Planear, organizar y ejecutar las actividades y tareas relacionadas con los servicios médicos.
3. Establecer las especificaciones de implementos y equipo en materia de seguridad e higiene.
4. Impulsar y coordinar capacitaciones dirigidas al personal municipal acerca de temas tales como: salud y seguridad ocupacional.
5. Recopilar información para establecer estadísticas de los accidentes y enfermedades de origen laboral de los funcionarios municipales.



6. Investigar las causas de accidentes y enfermedades sufridos por el personal en el ejercicio de sus funciones y recomendar las soluciones a las mismas.
7. Desarrollar acciones para que todos los funcionarios municipales cuenten con un expediente clínico.
8. Velar para que se integren y respeten las disposiciones institucionales en materia de seguridad e higiene ocupacional.
9. Evaluar el estado de las instalaciones, equipo y maquinaria donde desarrollan las tareas los funcionarios y recomendar las políticas institucionales pertinentes.
10. Verifica que todos los funcionarios municipales utilicen de manera adecuada los equipos necesarios para la protección personal.
11. Proponer acciones que contemplen un programa de gestión preventiva del riesgo, en donde se tomen medidas para prevenir situaciones que puedan llegar a desencadenar en una enfermedad profesional y/o accidente laboral.
12. Promover en el personal de la municipalidad estilos de vida saludable que les permitan a los funcionarios tener una mejor calidad de vida y por consiguiente un desempeño más eficiente en las tareas asignadas.
13. Elaborar el Plan Institucional de Emergencias y de las estrategias para mantener las brigadas de emergencia activas.
14. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.
15. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que le sean notificados y reportar a la secretaría de la Alcaldía Municipal el recibo y la resolución del trámite en los plazos de Ley.
16. Participar activamente en la Comisión Municipal de Emergencias.
17. Brindar asesoría en el área de su competencia a las diferentes instancias municipales.



18. Atender otras responsabilidades que le asigne la Dirección de Recursos Humanos.

### 7.11 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

**Naturaleza de la unidad:** Apoyo

**Relaciones:**

- a) **De dependencia:** De la Alcaldía.
- b) **De coordinación:** Por la naturaleza de sus funciones los niveles de coordinación se deben dar con todos los niveles y todas las áreas que corresponden a la administración central.

**Unidades adscritas:** Están adscritas a la Dirección de Administrativa las siguientes unidades administrativas: **Proveeduría, Archivo Central, Servicios Generales, Tecnologías de la Información, Notificación e Inspección.**

**Objetivo:** Guiar los servicios administrativos de la Municipalidad de San Pablo, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la institución. Da soporte de forma transversal a toda la estructura organizacional.

#### **Responsabilidades**

1. Participar en la formulación de políticas institucionales en el área de servicios administrativos.
2. Coordinar y analizar los informes, análisis y evaluación de los logros de proyectos, objetivos y procesos bajo su administración y responsabilidad.
3. Formulación de proyectos, objetivos, planes e informes especializados, a los procesos bajo su administración y responsabilidad.



4. Coordinar con el área de planificación y administración de proyectos la elaboración de proyectos
5. Coordinar y supervisar las labores de transportación de correspondencia y notificaciones.
6. Evaluar la aplicación de políticas y planes específicos a su dependencia y procesos bajo su administración y responsabilidad.
7. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
8. Ejecutar las disposiciones que se estipulan en el Plan Regulador Oficial.
9. Asumir el proceso de notificación de documentos, para lo cual seguirá el procedimiento establecido en el manual respectivo y en el reglamento de notificación de documentos de la Municipalidad.
10. Procurar el máximo de seguridad, confidencialidad y precisión en manejo de la información a su disposición.
11. Coordinar equipos de mejora, para la eficiente administración de los procesos internos.
12. Planear, dirigir, organizar, coordinar, evaluar y supervisar el establecimiento de políticas y lineamientos que guíen el quehacer de los departamentos y secciones bajo la responsabilidad de la Dirección; así como someterlos a la aprobación de su superior inmediato.
13. Dirigir, organizar, coordinar y supervisar la prestación, adecuada y oportuna, de asesoría en materia administrativa y labores propias de su competencia, solicitada por sus superiores y las diferentes dependencias de la Municipalidad que la requieran como parte del desarrollo de sus objetivos.
14. Dirigir, supervisar y evaluar el desempeño de los sistemas de adquisiciones y contrataciones, almacenaje y distribución de materiales y equipo sean ágiles, oportunos, eficientes y eficaces, de acuerdo a la normativa vigente.
15. Emitir la recomendación de adjudicación y/o declaratoria de desierto en los procedimientos de contratación administrativa y trasladarla a su jefatura inmediata.
16. Controlar el manejo de la información y la documentación generada en la



Municipalidad de San Pablo, asegurando que se cumplan los requerimientos técnicos y legales para tal efecto.

17. Velar por el cumplimiento de las políticas y lineamientos definidos para el resguardo de los bienes muebles e inmuebles propiedad de la Municipalidad de San Pablo.
18. Planear, dirigir, organizar, coordinar, supervisar y evaluar las gestiones requeridas como parte de remates o enajenación de los recursos materiales de la Municipalidad de San Pablo que se encuentran en desuso.
19. Elaborar los instrumentos jurídicos que requiera la Municipalidad, en las diversas áreas de gestión, ya sea nuevos o las reformas que demande la práctica laboral y modernizar el ordenamiento jurídico municipal en coordinación con los diferentes departamentos.
20. Planear, dirigir, organizar, coordinar, supervisar y evaluar las gestiones realizadas para procurar que las instalaciones de las dependencias municipales reúnan las condiciones higiénicas necesarias.
21. Controlar la gestión y actualización de los diferentes seguros que tiene la Municipalidad de San Pablo, en materia de incendio, responsabilidad civil, riesgo de trabajo, equipo electrónico, dinero en tránsito, RTV, marchamos, entre otros.
22. Velar porque las labores de recolección y distribución de valores, correspondencia y documentos de la Municipalidad de San Pablo, sean ejecutadas en forma ágil, eficiente y eficaz.
23. Planear, dirigir, organizar, coordinar, supervisar y evaluar las labores de custodia, ordenamiento, facilitación y reunión del conjunto de documentos recibidos y producidos por la Municipalidad de San Pablo.
24. Planear, dirigir, organizar, coordinar y supervisar que el servicio de transporte a todas las dependencias municipales y comisiones del Concejo Municipal se ejecute de forma oportuna y acorde a la calidad establecida.
25. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
26. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.



27. Organizar el sistema de documentación institucional, para brindar un servicio de información eficiente y oportuna al usuario interno y externo, sobre la documentación oficial que se requiera para acompañar la gestión de los procesos principales de la Municipalidad y brindar apoyo a los sectores, instituciones, organizaciones o personas físicas y jurídicas que la requieran.
28. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.
29. Integrar y mantener organizado el inventario de bienes de uso público.
30. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.
31. Elaborar, coordinar y ejecutar el Plan Operativo y Presupuesto Municipal correspondiente a la Dirección Administrativa, disponiendo eficiente y eficazmente de los recursos presupuestales, económicos, financieros, materiales y equipos asignados.
32. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que le sean notificados y reportar a la secretaría de la Alcaldía Municipal el recibo y la resolución del trámite en los plazos de Ley.
33. Las demás funciones que le sean asignadas por la Alcaldía Municipal, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.

#### 7.11.1 Proveeduría

**Naturaleza de la unidad:** Apoyo

**Relaciones:**



a) **De dependencia:** De la Dirección Administrativa

b) **De coordinación:** Por la naturaleza de sus funciones los niveles de coordinación se deben dar con todos los niveles y todas las áreas que corresponden a la administración central.

**Unidades adscritas:** No tiene unidades adscritas

**Objetivo:** Conducir los procedimientos de contratación administrativa que interesen a la Municipalidad, así como realizar los procedimientos de almacenamiento y distribución o tráfico de bienes y llevar un inventario permanente de todos sus bienes en los casos que proceda, según las disposiciones contenidas en la Ley de Contratación Administrativa y su respectivo reglamento.

### **Responsabilidades**

1. Planear, organizar, coordinar y evaluar el trámite y ejecución de las contrataciones administrativas.
2. Preparar los carteles de licitación y las invitaciones, buscar y recibir ofertas, coordinar los actos de apertura, analizarlas en función, calidad, precio, plazo de entrega, prestigio y solvencia de los proveedores, preparar el acto de adjudicación, adjudicar las ofertas cuando proceda, considerando y justificando cada oferta, analizar y resolver apelaciones.
3. Efectuar los trámites de exoneración, importación y desalmacenaje de los materiales y equipos importados, de conformidad con la legislación vigente.
4. Organizar, programar, coordinar, ejecutar y supervisar el funcionamiento del sistema general de adquisición, almacenamiento y distribución de los bienes y servicios requeridos por la Municipalidad, mediante compras directas, licitaciones restringidas y públicas.
5. Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades del inventario físico de los materiales, muebles, equipos, maquinarias y vehículos de propiedad municipal.
6. Definir el rango mínimo indispensable de materiales en almacén.



7. Mantener registros estadísticos confiables y actualizados sobre las operaciones y trámites atinentes a la contratación administrativa, suministro de bienes y servicios y otros aspectos conexos con el fin de facilitar la toma de decisiones.
8. Recopilar y analizar las diferentes fuentes de ordenamiento jurídico administrativo relativas a la materia de contratación administrativa.
9. Administrar el proceso para la liberación o ejecución de garantías de participación y de cumplimiento.
10. Emitir la recomendación de adjudicación y/o declaratoria de desierto en los procedimientos de contratación administrativa y trasladarla a su jefatura inmediata.
11. Gestionar las solicitudes de autorización de contrataciones directas.
12. Administrar las nóminas de pago mediante la gestión y control de pago de facturas, la revisión y agrupación de pagos, la confección de retenciones, la confección de la nómina y la corrección o ajustes en los pagos, elaborar los respectivos informes.
13. Gestionar el Registro de Proveedores conforme el contenido de la ley de contratación administrativa y su reglamento.
14. Coordinar el Ingreso, custodia y control de salida de materiales, herramientas, repuestos y otros activos de la bodega del plantel municipal.
15. Elaborar, coordinar y ejecutar el Plan Operativo y Presupuesto Municipal correspondiente al Departamento de Proveeduría, disponiendo eficiente y eficazmente de los recursos presupuestales, económicos, financieros, materiales y equipos asignados.
16. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo o queja que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.



17. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que le sean notificados y reportar a la secretaría de la Alcaldía Municipal el recibo y la resolución del trámite en los plazos de Ley.
18. Atender consultas en materia de su competencia.
19. Confeccionar y custodiar expedientes licitatorios.
20. Realizar en conjunto con la Asesoría de Tecnologías de la Información, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.
21. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
22. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.
23. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.
24. Las demás funciones que le sean asignadas por la Dirección Administrativa, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.

### **7.11.2 Tecnologías de la información**

**Naturaleza de la unidad:** Apoyo

**Relaciones:**

- a) **De dependencia:** De la Dirección Administrativa



- b) **De coordinación:** Por la naturaleza de sus funciones, los niveles de coordinación se deben dar con todos los niveles y todas las áreas que corresponden a la administración central.

**Unidades adscritas:** No tiene unidades adscritas.

**Objetivo:** La Unidad de Tecnologías de la información, es una unidad técnica que, como órgano de Apoyo, tiene como objeto realizar planificar, establecer, dirigir e impulsar y generar la transferencia y adaptación de las tecnologías de la información como la fuerza impulsora de toda la gestión de la Municipalidad, en todos los órganos que la conforman.

### Responsabilidades

1. Evaluar nuevas tecnologías informáticas en hardware y software y proponer su implementación en la institución municipal como parte del proceso del desarrollo de la organización y de la gestión del Gobierno Municipal, así como formular el Plan Estratégico Informático.
2. Realizar en conjunto con todas las áreas de la Municipalidad, los estudios necesarios para la incorporación de las herramientas tecnológicas que permitan disponer en el sitio web de la Municipalidad, todos los servicios operativos en formato digital.
3. Establecer los mecanismos pertinentes y velar por su ejecución, a efectos de que en el sitio web de la Municipalidad, se incorpore a diario toda la información que, según las políticas de transparencia institucional deban disponerse en el mismo para información a la población.
4. Establecer los canales de comunicación apropiadas entre los proveedores de tecnología a fin de obtener los mejores acuerdos de nivel de servicio (SLA's) para la municipalidad.
5. Asesorar en materia de su competencia, resolviendo consultas técnicas que formulan los usuarios internos y externos.



6. Prestar servicio de soporte técnico y asesoramiento informático a las unidades orgánicas de la Municipalidad.
7. Aplicar normas de seguridad, almacenamiento y resguardo de la información y equipos informáticos de la Municipalidad.
8. Promover, dirigir, coordinar e implementar el uso del Software libre en La Municipalidad, en el marco del Plan de Desarrollo Informático.
9. Programar, organizar y dirigir el mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo y de los sistemas de la Municipalidad.
10. Cumplir las normas técnicas de Informática.
11. Capacitar y dar soporte al personal usuario de la Municipalidad, para el adecuado uso de los aplicativos informáticos desarrollados.
12. Supervisar el uso y mantenimiento de los equipos de cómputo, redes, etc.
13. Brindar los servicios de informática y administrar los servicios de comunicación interna y externa.
14. Disponer eficiente y eficazmente los materiales y equipos informáticos que cumplieron con su vida útil, con el fin de ser responsable con el destino de los desechos electrónicos.
15. Elaborar el Plan de contingencia de la Municipalidad controlando su aplicación a fin de sobrellevar los desastres informáticos por factores externos e internos.
16. Elaborar y desarrollar el Plan Anual de Sistematización e informática de la Municipalidad, de acuerdo con las necesidades detectadas.
17. Administrar técnicamente los servicios de comunicación interna y externa (PortalWeb y redes sociales).
18. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
19. Definir las especificaciones técnicas para las adquisiciones de equipos de naturaleza informática.
20. Establecer normas y políticas de seguridad en el uso de la información y equipos informáticos.



21. Analizar y emitir criterio sobre los procesos técnicos y administrativos que pueden ser automatizados.
22. Dirigir los Proyectos internos y externos de Sistemas Informáticos municipales.
23. Impulsar activamente el desarrollo y funcionamiento de los sistemas informáticos en todos los procesos de trabajo de la Municipalidad.
24. Coordinar y articular en forma adecuada y oportuna las políticas municipales en materia de seguridad informática en conjunto con las áreas, unidades e instancias municipales.
25. Diseñar, validar y ejecutar los mecanismos de enlace entre los diferentes sistemas informáticos en funcionamiento. (Sea dentro de una misma unidad de trabajo o enlazando diferentes unidades)
26. Establecer los controles de acceso al sistema Informático.
27. Coordinar y administrar el conjunto de roles de los sistemas informáticos municipales de su competencia.
28. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que se le remita desde la Plataforma de servicios y resolver y preparar la resolución o respuesta respectiva y remitir la documentación a la Plataforma de servicios a efectos de que se proceda a la respectiva comunicación a la persona o entidad interesada y con el propósito de que se haga constar en el respectivo expediente del caso.
29. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo, recursos o quejas que le sean notificados y reportar a la secretaría de la Alcaldía Municipal el recibo y la resolución del trámite en los plazos de Ley.
30. Las demás funciones que le sean asignadas por la Dirección Administrativa, o aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.

### **7.11.3 Servicios generales**

**Naturaleza de la unidad:** Apoyo



**Órgano de dependencia:** Dirección Administrativa

**Unidades adscritas:** No tiene unidades adscritas.

**Objetivo:** La Unidad de Servicios Generales, es una unidad de gestión que, como órgano de Apoyo, tiene como objeto realizar, y supervisar las labores de reparación, mantenimiento, transporte, seguridad y limpieza de equipos y planta física y apoyo logístico general que requiera la gestión institucional.

### **Responsabilidades**

1. Dirigir, coordinar y supervisar las labores de reparación, mantenimiento, limpieza de equipos y planta física.
2. Ejecutar las labores de mantenimiento general de la flotilla vehicular de la Municipalidad, con especial atención al uso racional de lubricantes, carburantes, repuestos y otros requeridos por la flota vehicular.
3. Atender todo tipo de solicitud especial, reclamo o queja que se presente a la Municipalidad independientemente de la Unidad administrativa que corresponda, abrir el respectivo expediente, gerenciar y dar seguimiento a la ruta de cada solicitud, hasta que se reciba la respectiva resolución en los tiempos que se haya determinado para este tipo de solicitudes y con base en los procedimientos establecidos en el respectivo manual.
4. Promover la divulgación de la labor que se realiza a través de los medios de prensa o electrónicos, murales gráficos, volantes y otros apropiados al cantón.
5. Administrar la bodega y la entrada y salida de materiales.
6. Dirigir, organizar, coordinar, supervisar y evaluar el proceso de autorización y regulación de las solicitudes, internas y externas, para la utilización del espacio físico de las instalaciones y activos municipales bajo la responsabilidad de la Dirección.
7. Organizar, coordinar, y evaluar las gestiones realizadas para procurar que