

PERFIL DE COOPERACIÓN TÉCNICA PRODEV COSTA RICA

I. INFORMACIÓN GENERAL

País:	República de Costa Rica		
Número del programa:	CR-T1061		
Nombre del programa:	Gestión Municipal Basada en Resultados en Cartago		
Equipo del programa:	Miguel Loría, (ICS/CCR), Jefe de Equipo; Gilberto Chona, (FMM/CPN); Félix Alderete Ortega (ICF/FMM); Jorge Kaufmann (ICF/ICF); Willy Bendix (CID/CR); Isabel Marín (CID/CCR); Justo Aguilar (consultor); Ma. Bernadete Buchsbaum (LEG/ SGO) y Cristiane Vasconcelos (ICF/FMM).		
Beneficiarios:	Municipio de Cartago		
Organismo ejecutor	Municipio de Cartago		
Responsabilidad técnica y básica:	División de Capacidad Institucional del Estado (ICF/ICS)		
Plan de financiamiento:	BID (Subcuenta B-PRODEV):	US\$	580.000
	Local:	US\$	58.000
	Total:	US\$	638.000
Fechas tentativas:	QRR: diciembre 2009	Aprobación:	enero 2009
Ejecución:			24 meses
Desembolso:			36 meses

II. ANTECEDENTES

- 2.1 **La municipalidad de Cartago:** La municipalidad de Cartago es el gobierno local más antiguo del país, en razón de que la ciudad de Cartago fue la capital colonial de Costa Rica. Cuenta con una población de 132.057 personas localizadas en un territorio de 287 kilómetros cuadrados, el cual se divide en 11 distritos (Oriental, Occidental, Carmen, San Nicolás, San Francisco, Guadalupe, Corralillo, Tierra Blanca, Dulce Nombre, Llano Grande y Quebradilla). En el 2008, esta municipalidad ocupó el tercer lugar en términos del presupuesto ejecutado por todas las municipalidades del país, con un monto de 8.380 millones de colones, lo cual representó un 4,5% del gasto total del régimen municipal costarricense. De acuerdo al informe más reciente sobre buenas prácticas de gestión institucional de la Contraloría General de la República, la municipalidad de Cartago alcanzó el puesto cuarto entre 85 gobiernos locales costarricenses en el año 2008, posición superior a la treceava lograda en el 2006. De ello se infiere que la municipalidad de Cartago se ubica en un lugar de liderazgo en las áreas de gestión de captación y uso de recursos.
- 2.2 En el 2008, Cartago inició un proceso de reforma institucional mediante la implementación de un sistema integrado de gestión financiera y administrativa, la cual se espera tenga efectos en su estructura organizacional y en la proyección municipal hacia la comunidad. La fase inicial de la reforma contempla un nuevo sistema

integrado de gestión que tendría efectos diferenciados en las unidades que forman la estructura de la organización municipal. Ello significa que será necesario evaluar el impacto de la modernización en algunas unidades administrativas y operativas, por sus implicaciones en el desplazamiento y reentrenamiento del personal (actualmente cuenta con 411 funcionarios) para enfrentar nuevas responsabilidades y mayores demandas en sus habilidades tecnológicas y de gestión.

- 2.3 En el diagnóstico realizado por el consultor Justo Aguilar, se identificó la existencia de una serie de cuellos de botella que dificultan el alcance de esos objetivos, a saber: (i) un diseño inadecuado de los sistemas de información, que no permite la integración entre las unidades de negocios del municipio; (ii) una infraestructura insuficiente de tecnologías de la información para integrar esos sistemas; (iii) la ausencia de una visión por procesos del negocio; y (iv) una estrategia para el recurso humano que fomente una cultura organizacional con base en adecuados incentivos. La municipalidad es consciente de que esto último implica reorganizar algunas unidades administrativas y operativas, así como capacitar en forma intensa al personal que asumiría nuevas responsabilidades. Las iniciativas emprendidas en este sentido no han sido satisfactorias, por lo que la gestión del recurso humano es una tarea pendiente.
- 2.4 No obstante los avances en la gestión financiera que ha realizado Cartago, se carece de instrumentos que mejorarían aún más su desempeño, tales como: (i) un presupuesto por resultados, (ii) un sistema de monitoreo y evaluación de los proyectos, (iii) un marco financiero de mediano plazo, y (iv) una plataforma electrónica que le permita recopilar y difundir información a la ciudadanía dentro de un concepto de transparencia y rendición de cuentas, con el cual el gobierno local está comprometido. De los estudios realizados por el consultor Aguilar, se puede inferir que la municipalidad cuenta con el potencial para avanzar hacia una gestión por resultados. Con el apoyo del Banco, Cartago podrá retomar con más fuerza el proceso de reestructuración y modernización iniciado recientemente, atacando las principales debilidades que se han detectado para consolidar un exitoso desempeño que pueda ser validado por la comunidad.

III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN

- 3.1 **Objetivo general.** Implantar una estrategia integral de Gestión para Resultados (GpR) en el cantón central de Cartago, a fin de que su gestión sea más efectiva, eficiente y cercana a sus ciudadanos.
- 3.2 **Objetivo específico.** El cambio propuesto se logrará mediante la implantación de nuevos modelos y sistemas orientados a la gestión por resultados, para lo cual los municipios desarrollarán y fortalecerán sus sistemas de planificación estratégica, de programación de los gastos (corrientes y de inversión), de presupuesto participativo, de gestión financiera, administración y recursos humanos y de gestión de programas, con base en indicadores asociados a resultados prioritarios. El programa incluye los siguientes componentes:
- 3.3 **Componente I: Planificación estratégica institucional.** Desarrollo de consultorías orientados a la revisión del plan estratégico existente y la generación de una metodología simplificada para su seguimiento, evaluación y actualización, que incluya la introducción de sistemas de monitoreo (indicadores de gestión) y

metodologías para el diseño y evaluación de proyectos. Adicionalmente, se contempla el diseño y formulación de una estrategia de desarrollo organizacional (que incluya revisión de la estructura actual y su funcionalidad y manuales de organización y funciones, entre otros).

3.4 **Componente II: Gestión financiera y administrativa por resultados.** Se contratarán servicios de consultorías con el fin de auditar los sistemas que se encuentran actualmente operando en la municipalidad; diseñar e implementar un plan de gobierno digital, partiendo de los hallazgos encontrados en la auditoría, que permita la integración total de los sistemas financieros y administrativos; formular un plan de equipamiento y operación, mantenimiento y actualización periódica (software y hardware) necesario para la implementación del plan de gobierno digital; recomendar, a partir de un análisis del mercado, la herramienta que más se ajuste al quehacer institucional para implementar el plan de gobierno digital; capacitación puntual en informática para poner en práctica el plan de gobierno digital; financiar (parcial o totalmente) la adquisición de la herramienta recomendada, incluyendo la capacitación para su administración, mantenimiento, actualización y evaluación; y actualizar la página Web de cada cantón de acuerdo a los cambios propuestos, enfatizando el acceso para los ciudadanos/clientes.

3.5 **Componente III: Capacitación del recurso humano y sistema de desempeño individual.** El municipio contará con consultorías para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo de las competencias de los trabajadores, según el sistema de seguimiento y el plan de gobierno digital; formular plan de capacitación a mediano plazo para fortalecer las capacidades del personal, según áreas funcionales; formular una metodología para evaluar las acciones de capacitación con respecto al mejoramiento de la gestión institucional del Cantón; y formular un sistema para premiar el buen desempeño individual (sistemas de incentivos).

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA

4.1 El presupuesto de este Programa se ha estimado en un total de US\$638.000. La contribución del Banco, por un total de US\$580.000 será financiada con fondos no-reembolsables de la sub-cuenta B del PRODEV. El aporte del Banco se usará para la contratación de consultores individuales y/o firmas consultoras, compra de equipos informáticos, de servicios distintos de consultoría así como los costos de evaluación y de auditoría externa de la operación. El municipio de Cartago aportará como contrapartida local el equivalente a US\$58.000. El aporte local será en especie y financiará los gastos de materiales de oficina, apoyo en recursos humano y gastos de comunicación y transporte.

4.1 - Cuadro Indicativo de Costos (monto en miles de US\$)

Componentes	BID	Cartago	Total
Componente I: Planificación Estratégica Institucional.	330.000	33.000	363.000
Componente II: Gestión Financiera y Administrativa por Resultados.	125.000	12.500	137.500
Componente III: Capacitación del Recurso Humano y Sistemas de Desempeño Individual.	75.000	7.500	82.500
Administración, Evaluación, Auditoría.	580.000	58.000	638.000
Total	330.000	33.000	363.000

V. ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE EJECUCIÓN

- 5.1 El organismo ejecutor de este Programa será la Unidad Coordinadora (UCP), UCP-Cartago, que será responsable de: (i) tramitar la suscripción de los contratos con consultores y autorizar los pagos conforme al cumplimiento de dichos contratos; (ii) tramitar la constitución de los respectivos fondos rotatorios para el financiamiento del Programa por el Banco; (iii) mantener los registros contables, la documentación de soporte y elaborar y consolidar los estados financieros de la operación; (iv) coordinar la ejecución de las actividades; (v) producir los reportes necesarios; y (vi) asegurar que la operación se ejecute dentro de las normas y condiciones contractuales acordadas.
- 5.2 El proyecto se ejecutará en 24 meses a partir de la entrada en vigencia de la carta-convenio. El plazo para el último desembolso será de 30 meses contados a partir de la fecha de entrada en vigencia de la carta-convenio.

VI. ASPECTOS ESPECIALES

- 6.1 Esta cooperación técnica se desarrollará de forma simultánea con otras del PRODEV Subnacional. Al realizar los diagnósticos de cada municipio se ha podido establecer algunas debilidades similares y a fin de lograr sinergias y mayor eficiencia en la utilización de los recursos y del tiempo, durante la preparación del PO se estudiarán las medidas que contribuyan a asegurar una ejecución coordinada.

VII. PLAN DE ACCIÓN

- 7.1 El equipo de proyecto estima que se necesitarán cinco semanas para preparar el Plan de Operaciones (PO), incluyendo una misión de análisis a Costa Rica para verificar el plan de implementación con las autoridades municipales de Cartago.

VIII. ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL Y SOCIAL

- 8.1 Dada la naturaleza de las actividades que financia el programa, que involucra consultorías, equipo informático y servicios distintos a consultoría necesarios para la mejora de la efectividad y la eficiencia en la gestión interna de los gobiernos municipales, no se prevén impactos ambientales y sociales negativos. En consecuencia, este programa ha sido calificado como Categoría “C” y no se requieren estudios de evaluación ambiental o consultas.