



DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO SERVICIOS INTERNOS

14 de setiembre del 2018

DSI-104-2018

Municipalidad de San José

No. Doc. Rec,	236254
Expediente	231873
Identificador	DSI-104-2018
Remitente	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS INTERNOS
Fecha Recibido	17/09/2018
Fecha Documento	17/09/2018
Recibe	Ana Síles Espinoza
Asunto:	INFORME FINAL DE GESTIÓN

Ingeniero
Johnny Araya Monge
Alcalde Ciudad de San José

Estimado señor:

Conforme al mandato de Ley, procedo a entregar a usted INFORME FINAL DE GESTIÓN por cuanto a partir del 23 de setiembre del 2018 dejo de laborar para la Municipalidad. Anexo copia del informe para que le sean entregados a mis superiores y a quien me sustituya en el puesto.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

PRESENTACIÓN

Laboro para esta Municipalidad desde el primero de julio de 1980. A partir del 23 de setiembre del 2018 dejo de laborar para la Institución al acogerme a la jubilación lo que significa que a la fecha de mi retiro habré laborado para la Municipalidad 38 años, 02 meses y 23 días.

Durante todo este tiempo he sido participe del cambio que ha tenido la institución en su organización, desarrollo e impacto hacia la comunidad. Resumo esta observación manifestando que participé en la evolución organizacional, profesional, económica y tecnológica que ha tenido la institución durante este tiempo, así como del Desarrollo Urbano, ambiental, social y turístico-comercial que ha tenido el cantón central de San José en los últimos 38 años.



DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO SERVICIOS INTERNOS

INFORME FINAL DE GESTIÓN

-2-

JEFATURA SERVICIOS INTERNOS

De mucha satisfacción y agradecimiento la cantidad y calidad de las relaciones interpersonales que establecí con personas a lo interno y externo de la Municipalidad.

Me considero bendecido por esas relaciones interpersonales que me dieron la oportunidad de relacionarme con autoridades políticas, administrativas y técnicas, con personas profesionales y no profesionales y con una inmensa mayoría de ciudadanos, funcionarios (as) que ocuparon mi tiempo y atención y de los cuales derivé y acumulé una experiencia invaluable que guardaré en mi conciencia y en mi corazón como un municipalista de carrera.

Gracias comunidad de San José, gracias señor Alcalde, gracias colaboradores inmediatos, gracias compañeros funcionarios (as), gracias Dios por haberme dado la vida y la oportunidad de haber laborado para la Municipalidad de San José.

1. Resultados de Gestión

1.1 Ubicación Orgánica

El Departamento de Servicios Internos cuya unidad superior inmediata es la Dirección Administrativa que a su vez depende de la Gerencia Administrativa Financiera, su **naturaleza** es coordinar la prestación ágil, eficiente y eficaz de los servicios administrativos de apoyo adscritos al Departamento. Ejerce las siguientes funciones:

1. Dirigir, coordinar y controlar los procesos administrativos y productivos de las áreas a su cargo.
2. Definir y ejecutar actividades administrativas orientadas a lograr eficiencia y eficacia en la productividad del servicio que ofrecen las áreas bajo su responsabilidad.



DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO SERVICIOS INTERNOS

INFORME FINAL DE GESTIÓN -3- *JEFATURA SERVICIOS INTERNOS*

3. Velar por la adecuada coordinación de las actividades que ejecutan las áreas a su cargo.
4. Establecer métodos que permitan mejorar la gestión administrativa de las distintas áreas de trabajo del departamento.
5. Planificar, organizar, ejecutar y controlar el servicio de radiocomunicación institucional.
6. Ejecutar los servicios correctivos y preventivos a los equipos de radio comunicación, repetidoras, bases móviles, torres metálicas, antenas y demás accesorios relacionados con la materia de radio comunicación institucional.
7. Establecer las normas y políticas para el uso, funcionamiento y mantenimiento de los equipos de radio comunicación.
8. Diagnosticar las necesidades de equipo de radio comunicación para las dependencias municipales que así lo requieran y emitir el criterio técnico para la adquisición de los mismos.
9. Establecer y gestionar ante la administración las necesidades presupuestarias para la adquisición y mantenimiento de equipo de radio comunicación.
10. Brindar asesoría técnica en la adquisición y mantenimiento de los equipos de radio comunicación.
11. Evaluar y analizar los procesos y sistemas de trabajo que se desarrollan en las unidades del departamento.
12. Mantener índices de eficiencia y eficacia aceptables a nivel del departamento.
13. Mantener instrumentos que permitan controlar el desempeño de las dependencias y procesos a cargo.
14. Elaborar y presentar informes periódicos de la labor realizada por el departamento.



DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO SERVICIOS INTERNOS

INFORME FINAL DE GESTIÓN

-4-

JEFATURA SERVICIOS INTERNOS

1.2 Cambios Funcionales el Ambiente de Gestión

A partir del año 2008 las secciones de transportes, taller mecánico, conserjería y el proceso de radio comunicación, que formalmente se agrupaban en el departamento por disposiciones de mis superiores inmediatos funcionalmente se ubicaron directamente en la Dirección Administrativa con autoridad delegada directamente del Director Administrativo.

Esta decisión además de debilitar la estructura jerárquica del Departamento propició en la Institución en materia de los servicios administrativos de apoyo la creación y existencia de una estructura organizacional débil y artesanal con unidades orgánicas dependiendo directamente de la Dirección trabajando en forma independiente en especie de islas con modelos productivos poco eficientes y con una gran repercusión negativa en los rendimientos laborales de estas áreas de trabajo cuya conducta laboral fue y sigue siendo un reflejo condicionado de la informalidad estructural y funcional existente con un gran deterioro en la calidad de los servicios que se prestan a los clientes internos y altos costos de operación de los mismos.

Sobre este antecedente y arbitrariedad funcional el suscrito oportunamente en forma escrita y verbal realice las observaciones a las jerarquías superiores sin embargo se mantuvo la decisión de dirigir y coordinar estas áreas de trabajo desde la jerarquía de la Dirección. Delegándose en el Departamento únicamente la dirección y coordinación de las secciones de Publicaciones, Archivo y del Proceso de Seguros. A partir del año 2010 se delega al Departamento la planificación desarrollo y control del Proyecto de impresión, fotocopiado, escaneo y faxeo institucional.



DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO SERVICIOS INTERNOS

INFORME FINAL DE GESTIÓN

-5-

JEFATURA SERVICIOS INTERNOS

1.2.1 Nuevas Responsabilidades

Como se mencionó en el apartado anterior en el año 2010 por instrucciones superiores se asumió la responsabilidad de preparar, planificar y desarrollar el proyecto de impresión, fotocopiado, escaneo y faxeo de documentos. Se generó la idea, se formuló y desarrolló el proyecto y actualmente se encuentra el mismo en su etapa de ejecución y operación con resultados muy favorables para la gestión municipal y cuya fecha de finalización quedo planificada y proyectada para el año 2020.

1.3 Resultado de la Autoevaluación de Control Interno

El resultado de la autoevaluación de control interno se puede consultar en autoevaluación SCI-2017 que se adjunta.

1.4 Acciones para el Control Interno

Para mantener y perfeccionar el control interno se tomaron las siguientes acciones:

- Definición de indicadores de gestión para medir productividad de las áreas de trabajo.
- Informes mensuales de gestión para medir y evaluar resultados.
- Informes semestrales de gestión a las jerarquías superiores
- Diseño e implementación de políticas de gestión.
- Consejos técnicos semanales con la participación de Jefaturas de área para evaluar resultados

1.5 Logros Alcanzados

1.5.1 La eficiencia, eficacia y economía con que se desempeñaron las secciones de Publicaciones, Gestión de la Información y Documentación, el Proceso de Seguros y la



DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO SERVICIOS INTERNOS

INFORME FINAL DE GESTIÓN -6- *JEFATURA SERVICIOS INTERNOS*

actividad de impresión, fotocopiado, escaneo y faxeo de documentos se convierte en el mayor logro alcanzado durante la gestión.

1.5.2 La formulación, desarrollo, control del proyecto denominado Parque de Impresión Institucional liderado por el Departamento es un proyecto exitoso desde el ámbito administrativo, financiero y ambiental. Con la implementación de este proyecto la Institución para satisfacer las necesidades de impresión, fotocopiado, faxeo y escaneo de documentos, pasó de tener 500 impresoras de tinta a 69 equipos multifuncionales con tecnología de punta, funcionando en apego a tecnologías amigables al ambiente y pagando únicamente el costo de la impresión ejecutada. Los costos de mantenimiento y consumibles requeridos para el funcionamiento de los equipos corren por parte de la empresa adjudicataria de la licitación promovida para satisfacer estas necesidades.

1.5.3 El diseño de la política para el aseguramiento de bienes y personas elaborada y publicada en el año 2014 se convierte en otro logro importante durante la gestión del suscrito a cargo del Departamento.

1.5.4 El mantenimiento y consolidación del Proceso de Seguros en la Estructura Organizacional de la Municipalidad de San José se convierte en otro logro importante.

1.5.5 La coordinación del estudio de viabilidad técnica y de demanda para la producción y venta de servicios de impresión digital y la adquisición de una prensa digital para alta producción en la Sección de Publicaciones se convierte en otro logro importante alcanzado durante la gestión.



DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO SERVICIOS INTERNOS

INFORME FINAL DE GESTIÓN -7- *JEFATURA SERVICIOS INTERNOS*

1.5.6 El diseño e implementación de indicadores de gestión en las áreas adscritas al departamento y la presentación de informes semestrales de resultados sobre la base de los indicadores previamente establecidos.

1.5.7 La profesionalización del Recurso Humano. La construcción de la guía para la normalización de tipos de documentos. La elaboración del compendio de directrices para la gestión documental y el equipamiento tecnológico para la Sección de Gestión Documental representan otro logro importante durante la gestión.

1.6 Estado Funcional de Proyectos y Actividades no Cumplidas

1.6.1 El rediseño de los modelos productivos y de mantenimiento del parque automotor municipal bajo la responsabilidad de las secciones de transporte y taller mecánico requiere implementación.

Razones: Ver justificación en el apartado **Cambios en el Ambiente de Gestión**.

1.6.2 Rediseño del modelo productivo de la actividad de limpieza y notificación institucional requiere implementación.

Razones: Ver justificación en el apartado **Cambios en el Ambiente de Gestión**.

1.6.3 El aseguramiento de algunos edificios propiedad de la institución requiere implementación.

Razones: No respuesta a avalúos actualizados de algunos edificios solicitados a la Dirección Administrativa y la falta de implementación de mejoras solicitadas en algunas edificaciones ubicadas en el plantel municipal avenida 10, calle 28 para el trámite de aseguramiento.



DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO SERVICIOS INTERNOS

INFORME FINAL DE GESTIÓN -8- JEFATURA SERVICIOS INTERNOS

1.6.4 La gestión electrónica de documentos a nivel institucional requiere implementación.

Razones: Falta de recursos económicos y tecnológicos para su implementación.

1.6.5 La implementación de venta de servicios litográficos a clientes externos requiere implementación.

Razones: Conclusión de levantamiento y desarrollo de propuesta.

1.6.6 Desarrollo eficiente y efectivo de la actividad de administración de bienes requiere implementación.

Razones: Falta de preparación del proyecto.

1.6.7 Trámite de cobro administrativo a empleados y a terceros de sumas canceladas al INS por concepto de deducibles de parte de la Dirección Administrativa requiere implementación.

Razones: Inactividad de la Dirección Administrativa para gestionar trámite de cobro.

1.7 Administración de los Recursos Presupuestarios

La contratación del servicio de impresión, fotocopiado, escaneo y faxeo de documentos adjudicado a la Empresa RICOH C.R. queda debidamente financiado para el periodo 2018 y los recursos presupuestarios para el año 2019 fueron incorporados y presupuestados.

1.8 Observaciones

La reubicación de las áreas de trabajo de Transportes, Taller Mecánico, Conserjería, Notificación y Radiocomunicación a la estructura jerárquica del Departamento de Servicios



internos y la implementación de nuevos modelos de gestión se convierten en la necesidad más urgente para que la estructura organizacional de los servicios administrativos de apoyo respondan a un ordenamiento lógico, secuencial, homogéneo de acuerdo a sus funciones y naturaleza y mejorar los indicadores de gestión de estas áreas de trabajo.

1.9 Disposiciones del Ente Contralor

No aplica

1.10 Disposiciones Externas

No aplica

1.11 Disposiciones de la Auditoría

Del informe 22-INF-A-2017, se encuentra pendiente la actualización de la base de datos del monto de los bienes inmuebles (edificios) propiedad de la institución. Esta limitación no ha permitido el aseguramiento de todos los edificios municipales de conformidad con la orientación que establece la política de aseguramiento de bienes de la municipalidad. Las razones de este incumplimiento responden a que la Dirección Administrativa no ha facilitado los avalúos solicitados desde el año 2017 para estos propósitos.

1.12 Sugerencias para el Mejoramiento

La implementación de las acciones mencionadas los apartados 1.6 y 1.8 son urgentes y necesarias para mejorar los niveles de gestión del Departamento y la calidad de los servicios de apoyo que se brindan a las áreas sustantivas de la organización.



DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO SERVICIOS INTERNOS

INFORME FINAL DE GESTIÓN -10- *JEFATURA SERVICIOS INTERNOS*

1.13 Activos

A continuación la lista de activos que dependieron directamente del suscrito:

ÁREA JEFATURA			
15874	CALCULADORA ELECTRÓNICA	CASIO	HR-8L
13384	SILLA NEGRA		
13548	SILLA NEGRA		
13388	ARCHIVADOR GRANDE DE MADERA		
13376	SILLA GIRATORIA COLOR NEGRO		
13387	MUEBLE MADERA PEQUEÑO		
23631	CPU DE COMPUTADOR	DELL	OPTIPLEX 755
23872	UPS	APC	
26228	TELÉFONO DE TECLADO IP	CISCO	7911
Sin Activo	1 BASURERO DE METAL		
19991	TELÉFONO DE TECLADO	PANASONIC	KX-T5208LXW
Sin Activo	MONITOR PLANO	DELL	

Sin otro particular, se despide de usted,

Atentamente,

Walter Fernández Salazar, Jefe
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS INTERNOS



WFS/KHU

Anexo: Resultados Autoevaluación Acciones Propuestas 2017.

C.C: MBA. Ana Guiselle Ramírez Ramírez, Jefa Reclutamiento y Selección
Archivo



Resultados de la Autoevaluación con Acciones Propuestas

Autoevaluación SCI 2017

Ciclo: Anual

Periodo: 01/01/2017 - 31/12/2017

Empleado: Fernández Salazar Walter

Pregunta	Componente	Cumplimiento
1) ¿Tiene usted claridad sobre el producto que la organización espera del área de trabajo que dirige? <u>Acción Propuesta</u> Definición de políticas y lineamientos con respecto a los productos esperados de parte de niveles superiores	Ambiente de Control	NO
2) ¿Considera que los objetivos del área a su cargo se encuentran claramente diseñados para determinar su cumplimiento? <u>Acción Propuesta</u> Definición de visión superior con respecto a los servicios de apoyo interno y definición de objetivos alineados a la visión. <u>Comentario</u> La ausencia de visión superior sobre el rol de los servicios internos de apoyo limitan la definición y el diseño de objetivos para el cumplimiento de la gestión.	Ambiente de Control	NO
3) ¿Cuenta el área que usted dirige, con parámetros de producción definidos (ejemplo: cantidad, cobertura, tiempo, costo, calidad)? <u>Acción Propuesta</u> Depurar y redefinir parámetros de producción del departamento y áreas adscritas al mismo. <u>Comentario</u> Falta depuración con conocimiento experto en la materia.	Ambiente de Control	PARCIAL
4) Independientemente de que el área que usted dirige refleje o no, metas de su actividad en el POA. ¿Establece metas anuales de producción para la actividad o actividades que desarrolla anualmente? <u>Acción Propuesta</u> Modificar el modelo de gestión actual Diseño e implementación de un nuevo modelo de producción. Diseño e implementación de un nuevo modelo de gestión. <u>Comentario</u> No aplica en el modelo de gestión institucional actual	Ambiente de Control	NO
5) ¿Considera que las metas proyectadas anualmente para el área de trabajo que usted dirige están determinadas por la capacidad operativa que se experimenta previo a su definición (ejemplo: cantidad y estado de recurso humano, equipo, tecnología, infraestructura, presupuesto/ingreso de tasa, normativa, entre otros)? <u>Acción Propuesta</u> Realizar estudios de capacidad instalada y demanda de servicios para cambiar modelo de gestión. <u>Comentario</u> Se diseñan mas en rutinas de trabajo que en estudios de capacidad instalada y demanda de servicios.	Ambiente de Control	NO



Pregunta	Componente	Cumplimiento
6) ¿Cuenta con los materiales y equipo suficientes para cumplir con las metas propuestas?	Ambiente de Control	SI
7) ¿El equipo de producción que existe en su área es adecuado para obtener las metas previstas anualmente?	Ambiente de Control	SI
8) ¿La información que se registra de la operación que usted dirige, le permite cuantificar y costear la necesidad de recursos según la demanda regular del servicio y las nuevas expectativas de la organización?	Ambiente de Control	SI
9) ¿Cuenta con un plan de inversión que determine un monto presupuestario aproximado que actualice y mantenga el inventario de operación y desarrollo?	Ambiente de Control	SI
10) ¿Utiliza usted criterios de operación y producción que sustenten la planificación anual de actividades, así como las metas previstas?	Ambiente de Control	SI
11) ¿Utiliza criterios costo-beneficio para la solicitud de recursos presupuestarios anualmente?	Ambiente de Control	SI
12) ¿Es el diseño operativo bajo el cual funciona actualmente el área de trabajo que usted dirige (estructura, distribución de funciones y tareas, cantidad de personal, procedimientos, etc) el más adecuado para garantizar un servicio efectivo (atención 100% de la demanda) considerando niveles de producción requeridos (como cantidad, costo, tiempo y calidad)? <u>Acción Propuesta</u> Rediseño del actual modelo de gestión. Rediseñar al actual modelo operativo. <u>Comentario</u> Se requiere un rediseño del actual modelo	Ambiente de Control	NO
13) ¿Considera que la calidad del análisis y recomendaciones que usted recibe de otros titulares subordinados adscritos a su rango de competencia, generados para garantizar la sostenibilidad del servicio (mantenimiento básico) se fundamentan en argumentos (cuantitativos comprobables) que valoren y demuestren la incidencia de las debilidades operativas en el resultado? <u>Acción Propuesta</u> Desarrollo de planes de capacitación a los colaboradores. <u>Comentario</u> La falta de idoneidad y capacitación en personal subordinado limita análisis y recomendaciones de mejora.	Valoración del Riesgo	NO
14) ¿Cuenta su área con un plan de contingencia que garantice la continuidad de su servicio en caso de interrupción parcial o total del mismo? <u>Acción Propuesta</u> Estructuración de Plan de contingencia.	Valoración del Riesgo	NO
15) ¿Considera usted que es su responsabilidad, formular un plan de contingencia que garantice la continuidad del servicio que presta el área a su cargo ante eventuales interrupciones? <u>Acción Propuesta</u> Definición de políticas administrativas y operativas de gestión y elaboración de plan. <u>Comentario</u> Sí, pero para la formación del plan de previo se requiere definir políticas de gestión de parte de los niveles superiores.	Valoración del Riesgo	PARCIAL



Pregunta	Componente	Cumplimiento
<p>16) Independientemente si cuenta o no con un plan de contingencia formalmente definido ¿Ha propuesto a instancias superiores algún tipo de idea o plan requerido para garantizar la continuidad del servicio en determinado momento y el costo de los requerimientos para su implementación?</p> <p><u>Acción Propuesta</u></p> <p>Definición de política y propuesta de plan de contingencia.</p> <p>Implementación de política y plan de contingencia.</p> <p><u>Comentario</u></p> <p>No porque no se ha definido como política la implementación de planes de contingencia.</p>	Valoración del Riesgo	NO
<p>17) Considerando las limitaciones presupuestarias inherentes a cualquier organización ¿Puede determinar que las inversiones institucionales en los tres últimos años dirigidas a su área de trabajo (RH, Tecnología, Infraestructura, Equipo, etc) han permitido mantener un nivel de servicio regular (atención del 100% de la demanda del servicio de acuerdo con metas cantidad, costo, tiempo y calidad)?</p>	Valoración del Riesgo	SI
<p>18) ¿La información que Usted suministra anualmente a la Comisión de Presupuesto como parte del proceso de formulación del presupuesto ordinario institucional, refleja el resultado del análisis de costos para el mantenimiento y desarrollo de la operación de acuerdo con metas propuestas o resultados históricos de actividad ordinaria que le permitan a dicho órgano la objetividad en la priorización y asignación de recursos?</p>	Valoración del Riesgo	SI
<p>19) ¿Cuenta su área; con los datos y registros suficientes, ordenados y accesibles para mantener el control oportuno de la operación y producción del servicio que presta?</p>	Actividades de Control	SI
<p>20) ¿Realiza periódicamente análisis operativos para determinar debilidades productivas de su área de trabajo?</p>	Actividades de Control	SI
<p>21) ¿Utiliza criterios de operación, así como resultados y metas para justificar las necesidades presupuestarias?</p>	Actividades de Control	SI
<p>22) ¿Cuenta su área, con los indicadores apropiados para evaluar la productividad en función del objetivo y metas que se persiguen?</p> <p><u>Acción Propuesta</u></p> <p>Implementación de indicadores de producción.</p> <p><u>Comentario</u></p> <p>Se requiere mejorar los indicadores de producción.</p>	Actividades de Control	PARCIAL
<p>23) ¿Realiza el seguimiento oportuno a la implementación de las acciones, en general, previstas como parte de la mejora operativa de su área?</p>	Actividades de Control	SI
<p>24) ¿Fundamenta regularmente la propuesta de las acciones de mejora requeridas en su operación en análisis de costo beneficio y resultado de Indicadores?</p>	Actividades de Control	SI
<p>25) ¿Existen en su área los mecanismos suficientes para detectar y prevenir oportunamente incumplimientos en el servicio de orden jurídico o técnico (tiempo, forma, cobertura, cantidad, costo)?</p>	Actividades de Control	SI
<p>26) ¿Coincide el inventario de activos bajo su custodia con el registro que posee la Oficina de Administración de Bienes?</p>	Actividades de Control	SI
<p>27) ¿Conoce cuáles son los elementos técnicos que deben ser evaluados para determinar la obsolescencia de los sistemas y equipos tecnológicos?</p> <p><u>Acción Propuesta</u></p>	Actividades de Control	NO



Pregunta	Componente	Cumplimiento
Solicitudes de asistencia técnica. <u>Comentario</u> Se requiere apoyo de áreas técnicas.		
28) ¿Cuenta su área de trabajo con un sistema de Información que brinde de forma oportuna a instancias superiores los datos necesarios para que estas conozcan y evalúen los resultados de la gestión productiva?	Sistemas de Información	SI
29) ¿La información que le suministran otras unidades operativas a su área de trabajo para complementar el producto o servicio que esta brinda es suficiente y confiable?	Sistemas de Información	PARCIAL
<u>Acción Propuesta</u> Mejorar canales de comunicación. <u>Comentario</u> Se requiere de mayor planificación por parte de los usuarios para establecer necesidades de servicio.		
30) Proveen los sistemas y equipos tecnológicos que utiliza su área de trabajo "la suficiencia" para atender las necesidades de producción y registro de transacciones?	Sistemas de Información	SI
31) ¿Considera que los mecanismos de comunicación establecidos con el nivel jerárquico superior para proporcionar información relevante de seguimiento, cumplimiento, resultados y propuesta; son efectivos (ágiles y oportunos) para la toma de decisiones?	Seguimiento	NO
<u>Acción Propuesta</u> Mejorar los niveles de comunicación. <u>Comentario</u> Los niveles de comunicación presentan serias deficiencias.		

TOTAL: 31

Responsable/Jefatura: _____

Aprobación de Dirección: _____