

Planeamiento Estratégico del Condado de Sonoma 11 de diciembre de 2007

Introducción

En otoño de 2005, la Junta de Supervisores (BOS, por sus siglas en inglés) y el Administrador del Condado (CAO, por sus siglas en inglés) comenzaron a analizar la importancia de lanzar un proceso de planeamiento estratégico. El centro de la discusión fue el hecho evidente que durante casi toda la década anterior, el costo cada vez mayor de los programas y servicios provistos había excedido el crecimiento de los ingresos disponibles para financiar esos servicios. Adicionalmente, la Junta de Supervisores reconoció que la población del Condado y sus necesidades estaban cambiando. Aún más, la Junta destacó que la postergación de inversiones en infraestructura crítica, como las carreteras, estaba causando que dichos activos sufrieran pérdidas o se encontraran en un mayor riesgo en el futuro. En consecuencia, después de consultar con el Administrador del Condado y los Jefes de Departamento, la Junta de Supervisores decidió que era necesario implementar un planeamiento estratégico para decidir la manera de intervenir en determinadas tendencias para disminuir las amenazas a los programas y servicios provistos por el Condado y, en los casos posibles, crear nuevas oportunidades para el Condado y la comunidad.

Temas estratégicos

Los temas estratégicos iniciales identificados por la Junta y posteriormente reformulados por los Jefes de Departamento del Condado fueron los siguientes.

1. Establecer e implementar prioridades. ¿Cuál es la forma más eficiente y provechosa que usamos para:
 - establecer prioridades y utilizar los recursos disponibles hoy, para cumplir con las actuales expectativas de la comunidad y los resultados esperados?
 - reconocer recursos adicionales?
 - asignar recursos para el futuro para resolver prioridades de corto y largo plazo?
 - llevar a cabo la supervisión centralizada y las funciones de apoyo?
2. Demografía y provisión de servicios. ¿De qué manera incidirán los cambios demográficos en el modo en que el Gobierno del Condado presta los servicios (por ejemplo, el incremento de nuestras poblaciones de personas mayores y latinos, la brecha cada vez mayor entre ricos y pobres, composición y entrenamiento de nuestra fuerza laboral)?
3. Crecimiento y capacidad de carga. ¿De qué manera puede el Condado, en forma conjunta con otras jurisdicciones, tratar los problemas causados por el crecimiento y la urbanización? Estos temas incluyen:
 - capacidad de carga de la infraestructura (transporte, agua, vivienda);
 - pandillas cada vez más violentas;
 - cómo promover el “bien de todos” frente a la competencia entre grupos de intereses minoritarios.
4. Instalaciones y mejoras de capital. ¿Cuál es nuestra mejor forma de afrontar el crecimiento de las necesidades en inversiones de capital/instalaciones?
5. Funciones jurisdiccionales. ¿Cuál es la función del Condado frente a otras entidades gubernamentales y cuál es nuestra mejor forma de afrontar las siguientes tendencias?
 - ¿Una participación más activa de las agencias de la ciudad, estatales y federales en los sistemas de prestación de servicios locales o sus decisiones en cuanto a las políticas, o
 - Una reducción del respaldo a los programas federales y estatales, lo cual dejaría vacíos en la provisión de servicios locales?

Fase de Análisis

Partiendo de estos cinco temas, durante gran parte del año 2006, un Comité Dirigente de Planeamiento Estratégico (SPSC, por sus siglas en inglés) y cuatro Grupos de Trabajo integrados por personal de la organización gubernamental del Condado de Sonoma, desarrollaron un análisis profundo que culminó en un **Informe Final de la Fase de Análisis: 1º de noviembre de 2006** (véase el Anexo A). A continuación se expone el resumen de las cinco conclusiones más importantes que sirven de fundamento para establecer las metas, objetivos y estrategias específicos a cinco años, que componen el **Plan Estratégico**.

1. La capacidad del Condado de proveer servicios, ya sea que están establecidos por los gobiernos estatal y federal o solicitados y financiados por la comunidad local, está en riesgo debido a que el costo de la provisión de estos servicios excede los ingresos que se aplican a financiarlos. Este desequilibrio financiero se debe en gran medida a los costos de los empleados y a la acumulación de decisiones unilaterales tomadas por el Estado para resolver las crisis cíclicas de presupuesto. Esto se aplica especialmente a los programas financiados por el Fondo General y para aquellos programas con recursos de financiamiento estatales o federales estancados o en disminución. Una preocupación adicional es la derivación insuficiente de fondos asignados a reservas destinadas a llevar adelante programas y servicios durante los períodos de deterioro económico, cuando nuestros ingresos están en el punto más bajo y la demanda de servicios está en su máximo nivel.

Costos de los beneficios de salud para empleados y jubilados: de acuerdo con el **Informe de la Fase de Análisis** "la capacidad del Condado para proveer estos servicios... está amenazada por: (a)... un desequilibrio financiero ocasionado principalmente por los costos de los empleados". Un componente significativo de este costo son los planes de salud. Debido a la urgencia de este tema, bajo la dirección de la Junta de Supervisores, el personal del Condado sigue trabajando estrechamente con los empleados activos y jubilados en un comité de relaciones entre los trabajadores y el empleador, dedicado a desarrollar estrategias para tratar el progresivo aumento del costo del cuidado de la salud para empleados y jubilados. La primera fase de una estrategia para llevar los costos de seguro médico a un nivel más acorde con nuestro mercado laboral ya se ha implementado para los administradores y los empleados activos no representados. Adicionalmente, se le ha encomendado al personal del Condado que trabaja con el comité de relaciones entre los trabajadores y el empleador, que para enero de 2008 aporte opciones y recomendaciones para tratar la creación de un pasivo no financiado de alrededor de 400 millones de dólares estadounidenses, para jubilados actuales y futuros. Muchos gobiernos locales en todo el país tienen desafíos similares.

2. El crecimiento de la población del Condado y los cambios demográficos presentan desafíos y oportunidades para las comunidades del Condado de Sonoma. Mientras que una diversidad cultural en crecimiento es un activo importante para el Condado, también alterará la demanda de servicios al Condado en los años futuros. Hay dos tendencias que se destacan especialmente.

Primero, los latinos jóvenes representarán una proporción mayor de nuestra población. Los latinos del Condado de Sonoma se han convertido en miembros importantes de nuestra comunidad y de nuestra economía, tienen comercios, compran casas y prestan servicio como líderes de la comunidad. Sin embargo, nuestra población latina está también afectada de manera desproporcionada por los siguientes desafíos, entre otros.

- Presión económica, incluso pobreza.
- Actividades de pandillas.
- Bajos logros educativos, incluso índices de deserción escolar inaceptablemente elevados.

Si nuestra población latina en crecimiento no puede salir de la pobreza desproporcionada con respecto al resto de la población, planteará crecientes demandas a la red del cuidado de la salud y al sistema de servicios humanos. Mejorar los logros educativos de los jóvenes latinos es esencial para resolver las presiones económicas. Aún más, si no se interrumpe la continua

incorporación de jóvenes latinos a las actividades de las pandillas, es muy probable que el sistema público de seguridad se encuentre con más desafíos.

El segundo cambio demográfico más importante es el crecimiento de nuestra población de la tercera edad. Este grupo necesitará mayores niveles de servicio y apoyo por parte de los sistemas de salud y servicios humanos para llevar una vida independiente y activa, mientras afrontan desafíos propios del envejecimiento como enfermedades crónicas y discapacidades, entre otros.

3. El Condado de Sonoma tiene una gran cantidad de instalaciones que no son adecuadas para satisfacer las necesidades de la organización y sus clientes del futuro, porque su vida útil o capacidad están acabándose, o su ubicación podría ser más estratégica.¹ El Condado tiene varios bienes inmuebles en ubicaciones estratégicas, que podrían utilizarse en el futuro para cubrir la necesidad de instalaciones o para generar ganancias, como por ejemplo grandes parcelas ubicadas en el centro o en lugares convenientes para determinados centros poblaciones cuyo desarrollo está supervisado por el Condado.
4. Otra infraestructura crítica, especialmente carreteras y puentes, ha llegado hace tiempo a un punto donde el costo de mantenimiento y reposición de activos excede los ingresos provenientes de las actuales estrategias de financiamiento.² El Condado no tiene una política integral de financiamiento a largo plazo que se anticipe a los futuros costos de mantenimiento y mejoras de la infraestructura actualmente en uso, asigna estos costos a lo largo de la correspondiente cantidad de años y obtiene el financiamiento necesario. Durante los próximos cinco a siete años, los puentes, las reservas de agua e instalaciones de distribución, y el tratamiento de las aguas residuales a cargo de los distritos de saneamiento del Condado corren peligro de llegar a tener el mismo estado de funcionamiento inaceptable que el sistema de carreteras.
5. No siempre las acciones del gobierno federal, el gobierno estatal, las ciudades, tribus, distritos y otras agencias públicas están bien coordinadas y quizás trabajan en objetivos opuestos a las necesidades del Condado. Muchos de estos organismos y la comunidad en general no tienen conciencia del valor de los servicios provistos por el Condado o las consecuencias potenciales que causaría una disminución o pérdida de esos servicios. A menos que se busque de manera proactiva obtener y lograr un mejor nivel de comprensión y cooperación, se verá comprometida la provisión de servicios efectivos en todas las jurisdicciones.

Finalmente, además de las conclusiones del informe, el SPSC identificó las siguientes tres características que se consideran importantes para el éxito continuo del proceso de planeamiento estratégico.

1. Establecer el compromiso organizativo de usar un enfoque oportuno y basado en los hechos para tomar las decisiones difíciles que afrontará el Condado durante los próximos cinco años. Este enfoque deberá estar presente en el desarrollo de políticas y programas, la derivación de fondos y decisiones operativas realizadas en todos los niveles de la organización, desde la Junta de Supervisores y el Administrador del Condado hasta el personal departamental.
2. Realizar elecciones y determinar las prioridades de los servicios mediante un proceso que tome en consideración los aportes de diferentes grupos sobre el tema. Estos grupos incluyen (aunque no taxativamente) al público en general, los clientes de los servicios del

¹ Esto es particularmente cierto en los centros de detención.

² El Condado de Sonoma tiene el más bajo "índice de condición del pavimento" (PCI, por sus siglas en inglés) en Bay Area. Nuestra puntuación de 44 está bien por debajo de la calificación de un PCI 60, punto en el cual las condiciones de la carretera comienzan a deteriorarse rápidamente.

Condado, empleados del Condado, y representantes de otras jurisdicciones, organizaciones cívicas, comerciales y de la comunidad, incluso organizaciones sin fines de lucro que proveen muchos servicios por cuenta del Condado, a costos más bajos.

3. Desarrollar la capacidad de recolectar datos y reunir información significativa que sirva de soporte para la toma de decisiones estratégicas continuas y la medición de los resultados.

Fase de Planeamiento

Sobre la base a estas conclusiones, cada departamento del Condado, así como los cuatro "Grupos de Acción" específicos (instalaciones, financiamiento de carreteras, sistema de la justicia penal, asuntos de Gobierno y de la comunidad) desarrollaron un conjunto de recomendaciones referentes a los servicios centrales o básicos, resultados clave, medición de desempeño y estrategias específicas. El Comité Dirigente de Planeamiento Estratégico revisó y evaluó esta información, plasmándola en el **Plan Estratégico**.

Es importante destacar que el **Plan Estratégico** se focaliza únicamente en las conclusiones clave señaladas en la Fase de Análisis, que surgieron de los cinco temas estratégicos identificados por la Junta de Supervisores al inicio de este proceso. En este sentido, refleja el criterio colectivo de la Junta de Supervisores sobre cuáles son los temas *más* importantes no tratados formalmente por toda la organización del Condado; aquellos temas que deben tratarse para servir mejor al público en un futuro cercano. Sobre la base del análisis, también es una muestra representativa de cuáles son, según el personal, las condiciones y tendencias *más* críticas que necesitan atención por parte del Gobierno del Condado para llevar a cabo su misión exitosamente.

Qué no se incluye en el Plan Estratégico

El Plan Estratégico no trata cada tema o preocupación que el Condado afronte a lo largo de los próximos cinco años. Muchos otros desafíos y oportunidades importantes del Condado se tratan a través de otras directivas, entre otras las siguientes.

1. El Plan General del Condado de Sonoma proporciona una guía para el Condado en su futuro desarrollo y crecimiento. Trata los desafíos y oportunidades que afronta el Condado con respecto al uso de la tierra, la agricultura y los espacios abiertos, la seguridad en el transporte público, el suministro de agua y los ruidos. Para más información, visite: <http://www.sonoma-county.org/prmd/gp2020/index.html>. El proceso de revisión del Plan General incluye obtener la opinión del público y del personal experto del Condado.
2. La Junta de Supervisores ha encomendado a la Agencia de Agua del Condado de Sonoma que desarrolle un Plan Estratégico para esa agencia, focalizado específicamente en tratar la porción de las necesidades a largo plazo del suministro de agua y manejo de aguas residuales del Condado, provistos directamente por la agencia. Para más información, visite: <http://www.scwa.ca.gov/>
3. Al momento de redactar este documento, el Condado está negociando con el hospital Sutter sobre la operación propuesta entre el Sutter Medical Center de Santa Rosa ("Sutter") y el Memorial Hospital, y el impacto potencial que tendría esta operación en la administración del sistema de cuidados de la salud de la comunidad. Para más información, visite <http://www.sonoma-county.org/health/admin/sutter.htm>
4. Para tratar un rango más amplio de preocupaciones sobre el cuidado de la salud, la Junta de Supervisores creó el Consejo de medidas para el mejoramiento de la salud de la comunidad con

los siguientes objetivos: (1) desarrollar iniciativas para mejorar la salud general de la comunidad, y (2) encontrar soluciones a los problemas de prestación local de los cuidados de salud. El Concejo tiene programado dar un informe a la Junta con las recomendaciones iniciales en septiembre de 2008. Para más información, visite <http://www.sonomahealthaction.org/>

La Fase de Planeamiento concluyó con una versión borrador de este Plan Estratégico que fue puesto a consideración de la opinión pública. La Junta de Supervisores mantuvo una serie de reuniones en todo el Condado para presentar las conclusiones clave y el Borrador del Plan, incluso reuniones con la comunidad en cada Distrito de Supervisión y reuniones dirigidas a inversionistas clave, incluso organizaciones con base en la comunidad, representantes de los empleados con poder de negociación, empresas, educadores y alcaldes y miembros del Concejo. El Condado también recibió comentarios a través de una página web dedicada a este proyecto. Esta versión final del Plan Estratégico se revisó basándose en los comentarios recogidos durante estas reuniones y recibidos en la página web.

Se continúan recibiendo los comentarios del público como parte de la Fase de Implementación. En particular, el Condado buscará incrementar las comunicaciones con nuestras comunidades latina, de jubilados y educativas, a medida que desarrollemos e implementemos más planes específicos. Se podrá acceder a la información en el sitio web de Planeamiento Estratégico del Condado, <http://www.sonoma-county.org/strategic/index.htm>.

Preámbulo

Misión

La misión central de la organización del Gobierno del Condado de Sonoma es proteger y mejorar la seguridad, salud, bienestar y calidad de vida de todas las personas del Condado de Sonoma. Para realizar esta misión y evaluar su progreso, los autores de las políticas y el personal del Condado deben estar:

- orientados hacia los objetivos,
- orientados hacia los resultados y
- basados en hechos.

Un condado que se desarrolla saludablemente necesita relaciones con la comunidad que promuevan un compromiso total con las metas compartidas por *todos* los segmentos de la comunidad. También requiere un liderazgo creíble y el desarrollo y administración coordinados de las políticas, programas y servicios del Condado. El Condado tiene la fortuna de contar con empleados altamente profesionales y valiosos que proveen estos servicios a diario.

Sin embargo, para lograr esta misión debemos ser honestos con nosotros mismos sobre los desafíos que afrontamos hoy y hacia el futuro.

Las decisiones difíciles de hoy para un mañana positivo

Sobre la base de la investigación del **Informe final de la fase de análisis**, e independientemente de qué prioridades emerjan, hay un conjunto de situaciones y tendencias que obligarán al Condado a tomar algunas “decisiones difíciles” sobre la futura dirección que tomarán las políticas, el financiamiento y la administración de programas y servicios, a lo largo de los próximos cinco años. Será necesario tomar el compromiso de apartarse del enfoque de toma de decisiones basadas en incrementos año a año, y girar hacia un abordaje anclado en prioridades a mayores plazos. Simplemente los recursos del Condado no son suficientes para brindar “todas las cosas a toda la gente”. También será necesario que los creadores de políticas y el personal —y, en última instancia, el público— realicen un giro desde la posición de cliente y/o foco de interés especial, a un enfoque más global sobre el bien mayor, que tome en cuenta los intereses de toda la empresa del Condado y de toda la comunidad.

Por ejemplo, si bien en el Plan Estratégico no se menciona cada Departamento del Condado, cada departamento, división y empleado deberá contribuir para tratar exitosamente todas las situaciones y tendencias que afrontará el Condado durante los próximos cinco años. En algunos casos significará encontrar la forma de lograr mayor eficiencia en un área para dejar más recursos disponibles para otras áreas. En otros casos, significará alinear planes de trabajo específicos en apoyo de iniciativas que abarcan a todo el Condado.

Aun cuando el Condado pueda lograr una mayor eficiencia, focalizar sus esfuerzos estratégicamente y hacer rendir al máximo los recursos actuales, dadas las tendencias y situaciones descritas en el **Informe de la Fase de Análisis**, es posible que el Condado no pueda financiar totalmente todos los programas y servicios que se consideran de mayor prioridad. En ese caso, el público posiblemente tendrá que tomar la decisión difícil sobre si quiere pagar esos servicios no cumplidos a través de tasas, impuestos o nuevas fuentes de ingreso.

Y más allá de las decisiones que se tomen, cuando tengamos éxito tendremos una comunidad más unida y más involucrada, donde las asociaciones y la colaboración entre las diversas jurisdicciones y todos los segmentos de la comunidad serán la norma. En particular, las jurisdicciones que posiblemente no trabajen habitualmente en equipo, lo harán por el bien de nuestros distritos electorales. Como resultado, podremos dedicar una parte cada vez mayor de los recursos del Condado y de otras comunidades para implementar soluciones proactivas y preventivas, en reemplazo de enfoques reactivos a nuestros programas y servicios, dando así a las personas del Condado de Sonoma la posibilidad de disfrutar de una mejor calidad de vida.

Opciones

Una observación importante realizada tanto por la Junta de Supervisores y los Grupos de Trabajo en su análisis de estas opciones, es la interdependencia de varios temas. Una de las formas en que se relacionan estas cinco conclusiones es el impacto del “desequilibrio fiscal” actual del Condado. Sin importar los objetivos propuestos o las estrategias a seguir, tenemos que realizarlos tomando en cuenta la necesidad de equilibrar el presupuesto. Otro punto es de qué manera los cambios demográficos y el crecimiento de la demanda en servicios del sistema de justicia penal determinan la forma en que el Condado busca lograr su misión principal. Mientras creemos que la prevención y la intervención temprana son las formas más económicas de tratar un conjunto de necesidades de la comunidad, los requisitos fiscales para abordar las necesidades *agudas* de salud, servicios humanos, servicios policiales y de infraestructura dejan pocos recursos disponibles para estas "estrategias de participación" bajo las actuales condiciones fiscales y tendencias.

Como ejemplo diremos que el 70% de nuestros presos tienen problemas de abuso de sustancias (por ejemplo, alcohol o metanfetamina) que subyace en su conducta delictiva, y que el 17% tiene problemas subyacentes de salud mental. Muchos de estos problemas *son* tratables, pero sin los recursos suficientes para brindar dicho tratamiento, estos reclusos se convierten en un drenaje de fondos en los grandes y caros sistemas de justicia criminal del Condado y la Ciudad (cárcel, procesos judiciales, defensores públicos, libertad condicional, policía de la ciudad, alguacil, etc.).

A tal punto creemos que estas condiciones y tendencias han llegado para quedarse, con lo cual, el Condado tiene tres opciones:

- 1) tomar las decisiones difíciles relacionadas con la reasignación de los recursos actuales para resolver las necesidades de más alta prioridad,
- 2) encontrar fuentes adicionales de ingresos o
- 3) “seguir como hasta ahora”.

El resultado probable de “seguir como hasta ahora”, o mantener el "statu quo", es una continua reducción generalizada de la calidad de los servicios provistos por el Condado. Por ejemplo, para proponer un presupuesto equilibrado estos últimos seis años, el Administrador del Condado tuvo que "podar" aproximadamente 1 a 2% de los presupuestos departamentales, por año, durante un período de aumentos sin precedentes en los valores de las propiedades y su correspondiente recaudación impositiva. Creemos que durante los próximos años y más adelante, veremos un crecimiento mucho más moderado de la recaudación impositiva, lo que requerirá recortes más profundos todavía. Estos recortes podrían significar una reducción de personal y de los horarios de atención para una franja de servicios comunitarios; menor capacidad de respuesta y solamente a las más urgentes necesidades agudas de salud, justicia penal y servicios humanos; las condiciones de las carreteras del Condado, ya las peores de Bay Area, que continúan deteriorándose; y la capacidad disminuida de hacer cumplir las leyes que gobiernan la salud pública y la protección del medioambiente. A corto plazo, el impacto acumulativo ha sido manejable. En el futuro, en una situación de "status quo" la degradación del servicio será inevitable.

Si no queremos optar por “seguir como hasta ahora”, la opción de “reasignar recursos” significa que las pasadas prácticas del Condado de realizar incrementos generalizados de financiamiento o recortes en todos los departamentos, debería dar paso a inversiones más estratégicas en áreas de mayor prioridad, compensadas por recortes más profundos en áreas de prioridad más baja. Por ejemplo, los servicios de vida y seguridad continuarán teniendo precedencia sobre programas más discrecionales. Si adelantamos el reloj en cinco años, es posible que nos veamos obligados a reducir o eliminar procesos judiciales de ciertos delitos menores para poder brindar servicios carcelarios adecuados, o recortar oportunidades en los parques y recreación para mantener los servicios de alcoholismo agudo y drogas, o reducir el mantenimiento de las carreteras que tienen poco uso para financiar el mantenimiento de las carreteras de mayor uso.

Y luego hay una tercera opción, donde además de reasignar los recursos de necesidades con prioridad más baja a la más alta, el Condado hace participar a la comunidad en discusiones sobre su predisposición a proporcionar nuevas fuentes de ingresos para tratar necesidades específicas que no pueden satisfacerse de otra manera; es decir, minimizar el impacto negativo de los recortes en prioridades menores pero de todas formas muy importantes y, además, poder realizar inversiones en infraestructura, programas y servicios que son más rentables a largo plazo, e incrementar la calidad de vida de los habitantes del Condado de Sonoma.

Independientemente de la opción elegida, como se ha explicado más arriba, el Condado tendrá que incrementar significativamente la participación de la comunidad para ayudar a desarrollar e implementar el camino de avance. Sin embargo al hacerlo, el Condado tendrá que demostrar que puede cumplir cabalmente con los siguientes compromisos.

- A. Garantizar que los objetivos del Condado reflejen los valores del público a través de la asignación de recursos en el plan operativo y presupuesto anual, el plan de inversión de capital y otros proyectos de importancia para todo el Condado.
- B. Garantizar que en todo el Condado el trabajo estará orientado a los objetivos y resultados, será eficaz y basado en hechos, incluso las decisiones sobre políticas que se comunican mediante información precisa, completa y oportuna.
- C. Evaluar sistemáticamente las decisiones de asignación de recursos para asegurarnos de que estamos dedicando nuestros recursos a las funciones esenciales, y que las mismas continúan reflejando las prioridades del público, y que somos eficientes y efectivos en la forma de llevar a cabo estas prioridades.
- D. Activamente hacer participar a los residentes, las agencias de jurisdicciones locales y regionales, gobiernos tribales, estatales y federales en el trabajo del Condado para establecer políticas, administrar recursos y proveer servicios en una manera que refleje una profunda comprensión del impacto que tiene el Condado en la vida de las personas y, comprensión hacia los desafíos que afronta el Condado para llevar a cabo su misión.

A continuación, entonces, sigue una descripción detallada de un conjunto específico de metas, objetivos y estrategias para promover la misión del Condado en relación a cada una de las conclusiones más importantes. Si bien el propósito del Plan Estratégico es ayudar al gobierno del Condado a centrar sus recursos en las metas de mayor prioridad, las expectativas y necesidades de la comunidad serán inevitablemente más amplias, creando así una situación de mayor desafío para implementar el Plan Estratégico que requerirá un cuidadoso balance de las prioridades de mayor importancia con aquellas de expectativas más amplias.

Plan Estratégico: metas, objetivos y estrategias

I, II...=Metas

A, B...=Objetivos

1, 2...=Estrategias

a, b=Más detalles sobre las estrategias

Conclusión 1.

La capacidad del Condado de proveer servicios, ya sea que estén establecidos por los gobiernos estatal y federal o solicitados y financiados por la comunidad local, está en riesgo debido a que el costo de la provisión de estos servicios excede los ingresos que destinados a financiarlos. Este desequilibrio financiero se debe en gran medida a los costos de los empleados (más específicamente por el incremento del costo de los beneficios de los empleados y jubilados) y a una acumulación de decisiones unilaterales tomadas por el Estado para resolver las crisis cíclicas de presupuesto. Esto se aplica especialmente a los programas financiados por el Fondo General y para aquellos programas con recursos de financiamiento estatales o federales estancados o en disminución. Una preocupación adicional es la derivación insuficiente de fondos asignados a reservas destinadas a llevar adelante programas y servicios durante los períodos de deterioro económico, cuando nuestros ingresos están en el punto más bajo y la demanda de servicios está en su máximo nivel.

I. Lograr el uso más eficiente y efectivo de los recursos actuales.

- A. Determinar objetivos cuantitativos y cualitativos para medir los resultados obtenidos por el Condado en la promoción de la seguridad, salud, bienestar y calidad de vida de los residentes, familias y comunidades del Condado de Sonoma.
 - 1. La Junta de Supervisores (BOS, por sus siglas en inglés) junto con los Jefes de Departamento dará instrucciones al Funcionario Administrativo (CAO, por sus siglas en inglés) para definir y determinar las mediciones clave que utiliza el Condado para evaluar su desempeño, tanto en el corto como en el largo plazo.
 - 2. Incrementar la capacidad de liderazgo del personal. Para ello, la Junta delegará más autoridad en el personal proporcionalmente a un mayor grado de responsabilidad en lograr los objetivos esenciales del Condado, de acuerdo a los resultados de las mediciones de desempeño.
- B. El desempeño del Condado cumplirá o excederá los objetivos de desempeño determinados.
- C. Reducir los costos operativos e incrementar la productividad.
 - 1. Invertir en mejoras de procesos y automatización, y analizar posibilidades de tercerización.
 - 2. Incrementar el uso de tecnología para brindar servicios al cliente y proporcionar el acceso directo de los clientes a datos, información y registros.
 - 3. Incrementar la capacidad del Condado y desarrollar recursos (incluso: sociedades con otras jurisdicciones y organizaciones tanto privadas como sin fines de lucro) para proporcionar servicios de prevención, intervención y tratamiento lo más anticipadamente posible y a los menores niveles de riesgo.
 - a. Inicialmente el foco estará en las estrategias relacionadas con la coordinación de la justicia penal, manutención de niños, desarrollo de la comunidad, departamentos de salud y servicios humanos.

- D. Administrar los costos de los servicios de salud para empleados y jubilados y así poder continuar ofreciendo planes de salud financieramente sustentables, rentables y de calidad a los empleados activos y jubilados.
 - 1. Reunirse y hacer consultas con las unidades de negociación de los empleados al vencerse sus respectivos memorandos de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) o antes, si están de acuerdo, como así también con el comité conjunto de relaciones entre los trabajadores y el empleador.
 - 2. Para enero de 2008, desarrollar planes de retiro alternativos para someter a la consideración de la Junta de Supervisores.
 - a. Reunirse con los empleados activos y jubilados en un entorno que favorezca las relaciones entre trabajadores y empleador, y usar un enfoque de resolución de problemas basado en los intereses de las partes para asistir al personal del Condado en desarrollar planes alternativos de salud para jubilados.
- E. Asignar recursos adicionales por una única vez, para tener un adecuado fondo de reservas que permita al Condado transitar las inevitables caídas en los ciclos de percepción de ingresos.
- F. Resistirse a agregar nuevos programas o servicios, a menos que favorezcan el logro de las metas, objetivos y estrategias señaladas en el Plan Estratégico, que proporcionen un flujo de financiamiento acorde y confiable y que provean el suficiente control del Condado sobre los niveles y métodos de provisión del servicio.

II. Mejorar la solidez fiscal del Condado a través de la expansión y mayor diversificación del Fondo General y otras fuentes de ingresos.

- A. Mantener y preservar las actuales fuentes de ingresos.
 - 1. Dar prioridad y dedicar los recursos del Condado a las áreas de servicios esenciales³ que todos los residentes usan y necesitan.
 - 2. Ofrecer servicios del Condado a otras jurisdicciones, agencias y organizaciones para incrementar las economías de escala y reducir los costos unitarios, sin comprometer la provisión de servicios esenciales.
 - 3. Mejorar el cobro de ingresos provenientes de impuestos y tasas actuales para mantener los servicios y programas en vigencia.
 - 4. Recomendar cambios en las leyes que protegen los ingresos del Condado.
- B. Incrementar las fuentes actuales y agregar nuevas fuentes de ingresos.
 - 1. Recomendar cambios en las leyes para mejorar los ingresos del Condado.
 - 2. Investigar si el público apoya la mejora de ingresos, a través de impuestos vinculados a programas o servicios específicos.
 - a. Evaluar los puntos a favor y en contra de tratar de obtener ingresos adicionales generados localmente.
 - b. Medir el apoyo popular a través de encuestas o “consultas” de medidas electorales.
 - 3. Incrementar el ingreso por inversiones, sin aumentar el riesgo indebidamente.
 - 4. Ejercer presión para:
 - a. Evitar que prosiga la sustitución de programas financiados por el estado por programas financiados localmente.
 - b. Luchar para obtener el reembolso total de costos autorizados por el Estado.

³ Los servicios actuales y los niveles de programa o servicios obligatorios están indicados por fuentes de financiamiento, o han evolucionado de Juntas de Supervisores o directivas de Departamento anteriores.

- c. Asegurar que el Condado reciba su cuota de participación de los ingresos estatales para los programas financiados por el Estado.

Conclusión 1: Indicadores de éxito

A medida que tengamos éxito en lograr las Metas I y II, los recursos del Condado, (es decir, las personas y el dinero), se administrarán y utilizarán en forma rentable y fiscalmente sólida, el Condado dará a los recursos actualmente disponibles el mejor de los usos, y las decisiones de financiamiento del Condado reflejarán las prioridades de la comunidad. Las mediciones específicas de nuestro éxito incluirán:

1. Lograr un alto rendimiento contra puntos de referencia y comparar los resultados del Condado de Sonoma con otras organizaciones o empresas de "alto rendimiento" y misión similar.
2. Evidencia de una continua reducción de costos en programas y servicios por unidad, sin perjudicar los resultados.
3. Los ingresos recurrentes coinciden con los costos recurrentes y dan apoyo a un prudente nivel de reservas.

Conclusión 2.

La población del Condado y los cambios demográficos presentan desafíos y oportunidades para las comunidades del Condado de Sonoma. Si bien una diversidad cultural en crecimiento es un activo importante para el Condado, también modificará la demanda de servicios al Condado en los años futuros. Hay dos tendencias que se destacan en especial.

Primero, los latinos jóvenes representarán una proporción mayor de nuestra población. Los latinos del Condado de Sonoma se han convertido en miembros importantes de nuestra comunidad y de nuestra economía, estableciendo comercios, comprando casas y prestando servicios como líderes de la comunidad. Sin embargo, nuestra población latina está también afectada desproporcionadamente por desafíos como los siguientes, entre otros.

- Presión económica, incluso pobreza.
- Actividades de las pandillas.
- Bajos logros educativos, incluso índices de deserción escolar inaceptablemente altos.

Que la población latina no pueda salir de la pobreza desproporcionada con respecto al resto de la población, planteará crecientes demandas a la red del cuidado de la salud al sistema de servicios humanos. Mejorar los logros educativos de los jóvenes latinos es esencial para resolver las presiones económicas. Aún más, si no se interrumpe la continua incorporación de jóvenes latinos a las actividades de las pandillas, es muy probable que el sistema público de seguridad se encuentre con más desafíos.

El segundo cambio demográfico más importante es el crecimiento de nuestra población de la tercera edad. Este grupo necesitará mayores niveles de servicio y apoyo, desde sistemas de salud y servicios humanos para llevar una vida independiente y activa, aun mientras afrontan desafíos propios del envejecimiento como enfermedades crónicas y discapacidades.

III. Mejorar la capacidad de los programas y sistemas comunitarios del Condado para satisfacer más eficazmente las necesidades cambiantes de los individuos, familias y comunidades del Condado de Sonoma.

- A. Los programas y servicios del Condado dan un mejor servicio a las poblaciones de latinos, jubilados y personas de bajos ingresos.
 1. Aumentar la efectividad de nuestra interacción y compromiso con diferentes segmentos de la comunidad, a través de un acercamiento proactivo e incrementar las capacidades generales de lenguaje y competencias culturales de nuestra fuerza laboral acorde con las necesidades de la comunidad.

2. Mejorar nuestro compromiso con las poblaciones de adultos mayores y personas de bajos ingresos actualmente en crecimiento, e identificar sus necesidades únicas de servicio.
 3. Identificar mejor y fortalecer los activos y sistemas de apoyo basados en la comunidad (redes existentes, liderazgo comunitario, voluntarios, etc.) que nuestras poblaciones de adultos mayores, latinos y personas de bajos ingresos pueden aportar para el mejoramiento de la comunidad entera.
- B. Reducir la probabilidad que los individuos en riesgo ingresen al sistema de justicia penal.
1. Mantener y fortalecer la continuidad de la justicia penal para afrontar mejor los problemas de seguridad pública a los niveles menores de riesgo para todos los miembros de la comunidad, incluso:
 - a. detección temprana y reorientación en casos de delitos menores, abuso de sustancias y problemas de salud mental,
 - b. fallos judiciales expeditivos, para dejar la costosa estadía en la cárcel solamente para aquellos que verdaderamente deben estar encarcelados,
 - c. responsabilidad adecuada y sanciones para los infractores,
 - d. continuidad en las opciones de supervisión para infractores reorientados o liberados de la cárcel,
 - e. rehabilitación efectiva para quebrar la reincidencia delictiva.
 2. Invertir en estrategias con beneficios a largo plazo (por ejemplo, prevención de problemas sociales y servicios para enfermedades crónicas, alcohol y otras drogas, justicia restaurativa, servicios a las víctimas, servicios para las personas sin hogar, intervención de pandillas, etc.) para fortalecer la capacidad de los individuos y las familias, para tratar sus problemas y reducir la demanda de programas reactivos a largo plazo (por ejemplo, cárcel, asistencia económica o de bienestar).
 3. Investigar y usar las mejores prácticas para la evaluación, intervención y tratamiento e identificar las agencias u organizaciones mejor posicionadas para proveer estos servicios.
 4. Reforzar las relaciones de colaboración existentes (como ser con escuelas, Juntas de Supervisores, ciudades, el Estado, etc.) para proveer los mejores servicios posibles, hacer el mejor uso de los recursos, como así también de oportunidades de reubicaciones y evitar la duplicación de servicios para maximizar los resultados y conservar recursos.

Conclusión 2: *indicadores de éxito*

Cuando lleguemos a tener éxito en alcanzar el Objetivo III, el Condado estará brindando los mejores y más apropiados programas y servicios para la gente necesitada, y los beneficiarios de los programas y servicios del Condado estarán recibiendo los servicios de mayor calidad, y mayor efectividad dentro de los recursos dados. Tener éxito también significa que al demostrar la eficiencia y efectividad del sistema de provisión de programas y servicios del Condado con los recursos actuales, el Condado está mejor posicionado para pedir al público que considere financiar inversiones que a largo plazo nos permitirán reemplazar un enfoque desde lo agudo y reactivo, por un enfoque de prevención con capacidad constructiva. Adicionalmente, el Condado y la comunidad se beneficiarán por la participación cívica y la colaboración de programas provistos por estas poblaciones emergentes. Las mediciones específicas de nuestro éxito incluirán:

1. aumento de los resultados de desempeño del cliente en las mediciones de los programas y servicios del Condado,
2. aumento de la comprensión pública de los servicios y programas provistos por el Condado (incluso: resultados, desafíos y oportunidades),
3. aumento de la satisfacción pública con la provisión de programas y servicios del Condado.

En todos los casos, es importante que veamos la mejora general en todos los sectores de la comunidad.

Conclusión 3

El Condado de Sonoma tiene una gran cantidad de instalaciones que no son adecuadas para satisfacer las necesidades de la organización y sus clientes en el futuro, porque su vida útil o capacidad se están acabando, o su ubicación podría ser más estratégica. El Condado tiene varios inmuebles en ubicaciones estratégicas que podrían utilizarse potencialmente en el futuro para cubrir necesidades de instalaciones o para generar ganancias; es decir, grandes parcelas ubicadas en el centro o en lugares convenientes para determinados centros poblacionales, cuyo desarrollo está supervisado por el Condado.

IV. Planificar, procurar, operar, mantener y administrar las instalaciones e inmuebles del Condado de Sonoma en las mejores condiciones de uso, de tal forma que proporcionen el mejor valor al Condado.

- A. Reducir los costos generales y aumentar los ingresos generados por las instalaciones e inmuebles que son propiedad del Condado.
 - 1. Desarrollar un plan inmobiliario que:
 - a. reduzca la cantidad de grandes complejos que el Condado administra y mantiene, y que utilice en mayor medida aquellos que queden, principalmente en el Centro de Administración del Condado,
 - i. Aumentar la altura de los edificios y densidad de desarrollo en las instalaciones de propiedad del Condado para permitir una mayor concentración y ubicación compartida de los servicios del Condado, y liberar activos valiosos del Condado para otros usos o para generar ingresos.
 - b. reubique servicios del Condado en instalaciones adecuadamente compartidas, incluso aquellos servicios destinados a clientes comunes y esta ubicación compartida puede mejorar los servicios y las funciones administrativas que se benefician con la proximidad entre sí,
 - c. ubique las funciones de justicia y detención de adultos, y otros servicios esenciales del Gobierno en el Centro de Administración del Condado.
 - 2. Desarrollar y evaluar opciones para reducir, financiar o distribuir el costo de ser propietario de la instalación, incluso:
 - a. asociarse con entidades privadas para desarrollar la propiedad del Condado, donde el proyecto incluya utilizar las instalaciones del Condado,
 - b. rentar o vender tierras no utilizadas por el Condado a valor de mercado para generar ingresos que pueden utilizarse para nuevos edificios, mejoras de instalaciones, o la compra de propiedades ubicadas más estratégicamente.
 - 3. Asociarse con otras entidades públicas para compartir instalaciones para 'acercarse al cliente' y reubicar servicios superpuestos y compatibles. Esto también beneficia las metas de la Junta de reducir gastos por uso de vehículos y evitar la emisión de gases de efecto invernadero.
 - 4. Trabajar con las agencias estatales para coordinar la planificación y administración de instalaciones a nivel local, como por ejemplo nuevas instalaciones para la corte estatal.
- B. Proteger y mantener las fuentes actuales de financiamiento para mayores reparaciones y sustituciones.
 - 1. Cobrar a los usuarios de instalaciones y otros activos físicos pertenecientes al Condado, su parte proporcional justa de los costos de las reparaciones y sustituciones de gran envergadura.
 - 2. Investigar el potencial de nuevos recursos aprobados por el votante para la construcción de proyectos más grandes, como la ampliación de la cárcel, actualmente en la fase de planeamiento.

Conclusión 3: indicadores de éxito

Cuando hayamos alcanzado con éxito el logro de los Objetivos IV, el Condado estará aprovechando al máximo sus instalaciones e inmuebles. Las mediciones específicas de nuestro éxito incluirán:

- 1. una cantidad menor de activos no productivos,
- 2. un incremento en el alcance de las instalaciones e inmuebles en facilitar una provisión de servicios más efectiva,

3. incremento en la estabilidad del financiamiento para el mantenimiento de las instalaciones e inmuebles, de modo tal que se acreciente su valor a largo plazo,
4. incremento del valor de las instalaciones e inmuebles, a través de la maximización del potencial de desarrollos conjuntos.

Conclusión 4

Otra infraestructura crítica, especialmente carreteras y puentes, ha llegado hace tiempo a un punto donde el costo de mantenimiento y reposición de activos excede los ingresos provenientes de las actuales estrategias de financiamiento. El Condado no tiene una política integral de financiamiento a largo plazo que se anticipe a los futuros costos de mantenimiento y mejoras de la infraestructura actualmente en uso, sino que asigna estos costos a lo largo de la correspondiente cantidad de años y obtiene el financiamiento necesario. Durante los próximos cinco a siete años, los puentes, las reservas de agua e instalaciones de distribución y la infraestructura para el tratamiento de las aguas residuales corren peligro de llegar a tener el mismo inaceptable estado de funcionamiento que nuestro sistema de carreteras.

V. Tratar de manera proactiva:

1. **las necesidades no satisfechas de la infraestructura de tratamiento de la basura, tratamiento de aguas y aguas residuales del Condado,**
 2. **la débil infraestructura de transporte para que pueda mantenerse y operarse y proveer un transporte seguro, confiable y accesible para las personas y los bienes de todo el Condado.**
- A. Garantizar que los sistemas y servicios de transporte estén proporcionando un transporte eficiente y efectivo de bienes y personas y que continuará así en el futuro.
1. Usar los resultados de una auditoría integral de administración, actualmente en proceso, para determinar e implementar planes de trabajo estratégicos de Transporte y Obras Públicas, que traten la provisión efectiva de todos los servicios esenciales, incluso:
 - a. un plan de mantenimiento a varios años, en todo el Condado, sobre el sistema de carretera arterial y distribuidora, desarrollado con la participación significativa del inversor y aprobado por la Junta,
 - b. desarrollar un plan de sustitución de puentes que incluya un plan para implementar sistemas antisísmicos en los puentes, y conservar el acceso a la infraestructura del puente para la respuesta ante emergencias, y conservar el acceso a propiedades lejanas y/o privadas para la reparación de los puentes.
- B. Incrementar la confiabilidad, consistencia y funcionalidad de los sistemas de transporte y carreteras del Condado.
1. Reducir el desgaste y la congestión en las carreteras, ofreciendo alternativas a viajes de un solo ocupante a través de la educación e incentivos para promover:
 - i. el uso compartido del automóvil,
 - ii. senderos y caminos para peatones y bicicletas,
 - iii. transporte público (por ejemplo, Sonoma County Transit y SMART),
 - iv. servicio de trenes de carga,
 - v. provisión de trabajo y servicios a distancia y otras tecnologías.
 2. Buscar asociaciones con la ciudad, región o Estado para mejorar la coordinación de los sistemas de tránsito y carreteras.
 - a. Mejorar la coordinación con las ciudades de la planificación del sistema de tránsito y carreteras, y la administración y desarrollo de carreteras y tierras.
 - b. Mejorar la coordinación regional para tratar la circulación de transporte entre ciudades, y entre el Condado y los condados vecinos.

- C. Desarrollar recursos para el mantenimiento continuo y mejora de las carreteras del Condado.
 - 1. Cambiar las políticas o prácticas del Condado para permitir que la asignación de recursos esté dirigida al mantenimiento y mejoras capitales de los servicios e infraestructura de mayor prioridad.
 - 2. Establecer Áreas de Servicio del Condado para crear recursos de financiamiento localizado para financiar obras de pavimentación y otras mejoras.
 - 3. Presionar para lograr el aumento del impuesto federal y estatal al gas para afrontar necesidades de infraestructura local.
 - 4. De manera conjunta con otras ciudades, evaluar los aspectos favorables y desfavorables de una fuente de financiamiento regional o tarifas de mitigación de tráfico.
- D. Desarrollar una eficiente eliminación y administración de residuos sólidos del Condado, ambientalmente sana, coordinada e integrada con otras jurisdicciones que logre reducir el volumen, incrementar el reciclado, costos controlados a futuro y una creciente calificación de acuerdo a un índice que abarque a todo el Estado, sobre desvío del relleno sanitario.
- E. Desarrollar la capacidad institucional de ayudar a tratar en forma proactiva la administración de recursos hídricos y el tratamiento de aguas residuales en pequeñas comunidades, en áreas que no reciben servicio de los sistemas SCWA.

Conclusión 4: indicadores de éxito

Cuando lleguemos a tener éxito en alcanzar el Objetivo V, el público podrá ver una mejora en la confiabilidad, accesibilidad y seguridad de su infraestructura de transporte. Nuestra infraestructura de residuos, agua y aguas residuales estará contribuyendo con la pureza del agua y el aire y la reducción de gases de efecto invernadero. Las mediciones específicas de nuestro éxito incluirán:

- 1. Desarrollo de un plan a largo plazo, fiscalmente viable para el mantenimiento y mejora de la infraestructura.
- 2. Mejoras y aumentos en las mediciones de calidad de las carreteras y puentes del Condado.
- 3. Una reducción en los reclamos, lesiones, accidentes y muertes en las carreteras.
- 4. Un incremento sostenido de la tasa total de desvío de residuos.

Conclusión 5

No siempre las acciones del gobierno federal, del gobierno estatal, de las ciudades, tribus, distritos y otras agencias públicas, están bien coordinadas y es posible que estén trabajando en objetivos opuestos a las necesidades del Condado. Muchos de estos organismos y la comunidad en general no son concientes del valor de los servicios provistos por el Condado o de las consecuencias potenciales causadas por una disminución o pérdida de esos servicios. A menos que se tomen medidas proactivas para obtener y lograr un mejor nivel de comprensión y cooperación, se verá comprometida la provisión de servicios efectivos en todas las jurisdicciones.

VI. Comprometerse con el público y otras jurisdicciones para definir mutuamente y desarrollar un apoyo para las políticas, programas y servicios que benefician a la comunidad entera.

- A. Incrementar la participación de todos los segmentos de la comunidad en todas las formas de compromiso cívico, como por ejemplo, elecciones, audiencias públicas, reuniones comunitarias y comunicaciones a través de la web o Internet.
 - 1. Incrementar la participación pública en las oportunidades que brinda el Condado de tener una comunicación recíproca.
 - 2. Los creadores de políticas y personal del Condado incrementarán su participación en organizaciones y foros de la comunidad.
 - a. Incrementar la visibilidad de la participación de los empleados del Condado en actividades de voluntariado y otras actividades comunitarias (por ejemplo, el Día Solidario, etc.).

- B. Alcanzar cambios mensurables en la concientización, comprensión y confianza de otras jurisdicciones, la comunidad y el público hacia las políticas, programas y servicios del Condado y su participación en lograr que funcione el sistema de provisión de servicios.
1. Incrementar la educación y acercamiento al público, ciudades, gobierno estatal y federal y las agencias regionales sobre la interdependencia de acciones realizadas por unos sobre los demás.
 2. Incrementar la participación de la comunidad en la definición de prioridades y valores que orientan las políticas, programas y servicios del Condado.
 - a. Traducir documentos clave y crear esfuerzos específicos de acercamiento para hacer participar a las comunidades que no hablan inglés.
 - b. Contratar personal con experiencia en el trabajo con jubilados.
 - c. Incrementar la congruencia entre la percepción de la comunidad y las realidades de la seguridad pública.
 3. Adoptar e implementar las siguientes prácticas y principios de comunicación.
 - a. Las comunicaciones gubernamentales y de compromiso con el público del Condado son:
 - honestas y abiertas,
 - consistentes en toda la organización,
 - concretas y centradas en resultados mensurables,
 - informativas de la discusión y tendencias,
 - un nexo con los valores de la audiencia a la que va dirigida (previa identificación de lo que es importante para esa audiencia y dirigida a lo que es valorado).
 - b. Las comunicaciones del Condado están estratégicamente centradas en considerar los siguientes aspectos.
 - Identidad de la audiencia.
 - Logros y cambios que deseamos realizar.
 - Forma de confirmar que hemos logrado el objetivo.
 - c. Cuando lo considera apropiado, el Condado busca ser el convocante dentro de la comunidad para tratar temas importantes relacionados con la calidad de vida. Estos esfuerzos incluyen:
 - permitir y facilitar el desarrollo de la comunidad para llevar el mensaje sobre el valor de los servicios del Condado y los desafíos fiscales para proveer esos servicios;
 - desarrollar sociedades con otras agencias públicas y organizaciones privadas para tratar los desafíos principales;
 - investigar grupos de inversores con poder de convocatoria, como ser comités de asesoramiento técnico o comisiones que tratan enfoques inter-jurisdiccionales para optimizar la provisión de servicios;
 - emplear estrategias “basadas en intereses”, para trabajar junto con otras jurisdicciones en la resolución de problemas comunes.
 - d. El Condado desarrolla un amplio consenso alrededor de las dimensiones fácticas de temas clave, antes de discutir las soluciones probables. Una estrategia clave para apoyar esto es que el Condado realice un giro fundamental en la obtención del compromiso del público para la creación de políticas caracterizadas por un acercamiento anticipado y focalizado en un objetivo, y la recepción de opiniones.
 - e. La comunicación efectiva depende del desarrollo de relaciones de mutuo respeto con la comunidad y con otras jurisdicciones locales.
- C. Incrementar el liderazgo y la influencia del Condado en la toma de decisiones en el ámbito nacional y estatal, sobre temas que inciden en el Condado.

1. Focalizar los esfuerzos en mejorar la imparcialidad de las estrategias de asignación de recursos federales y estatales para mejorar la disponibilidad de fondos discrecionales, en el nivel de Gobierno responsable del programa.
2. Presionar para la creación de políticas que promuevan la administración y coordinación efectivas del planeamiento y administración de las instalaciones del Estado y el Condado.

Conclusión 5: indicadores de éxito

Cuando lleguemos a tener éxito en alcanzar el Objetivo VI, el personal del Condado estará más visible para todos los sectores de la comunidad. Habrá una mayor comprensión del público y también por parte de los encargados de crear políticas en otras jurisdicciones y del personal, sobre el papel del Condado en contribuir con la calidad de vida de todas las personas del Condado de Sonoma. También aumentará la influencia del Condado de Sonoma en la legislatura del Estado, en relación con la política federal. Las mediciones específicas de nuestro éxito incluirán:

1. mayor representación del Gobierno del Condado y participación en las Juntas de Supervisores y otras actividades comunitarias;
2. una percepción mejorada de la comunidad sobre el Gobierno del Condado, como por ejemplo, que el Condado gane cada vez más credibilidad como convocante de reuniones para discutir políticas y resolver problemas, y que lo consideren una fuente confiable de información sobre las condiciones y necesidades locales.
3. Mayor logro de objetivos en el programa legislativo anual del Condado.

Próximos pasos

Una vez que la Junta de Supervisores apruebe esta versión final del Plan Estratégico, el Administrador del Condado presentará a la Junta un plan a implementar. Este plan incluirá una serie de proyectos relacionados con los temas de mayor prioridad del Plan. Ya están en curso algunos de estos temas, tales como los costos de la atención de la salud para empleados y jubilados y el aumento de la capacidad del Condado de comprometer al público con un mensaje significativo. Otros requerirán nuevas iniciativas. Los esfuerzos generales tendrán que equilibrar las operaciones en curso y la habilidad del Condado de adoptar numerosas iniciativas mayores. El Administrador del Condado entregará el Plan de Implementación a la Junta a fines de la primavera o principios del verano de 2008.

Anexo A
Informe de Fase de Análisis
1º de Noviembre de 2006