

Condado de Sonoma



Planeamiento Estratégico

Grupo de Trabajo 1

Establecimiento e Implementación de Prioridades



819 Sonoma Avenue, Santa Rosa, CA 95404

Teléfono: 707-577-0818 • Fax: 707-577-0821

www.TheResultsGroup.com

Tabla de Contenidos

Tabla de contenidos.....	2
Sección 1: Propósito del Grupo de Trabajo y Alcance del Trabajo.....	3
Miembros del Grupo de Trabajo	3
Sección 2: Resultados clave y conclusiones	4
Sección 3: Debate sobre los resultados clave.....	7
1. Condición financiera actual	7
2. Impacto de las tendencias clave sobre los niveles de servicio y necesidades de financiamiento..	8
3. Futuro del Status Quo	11
4. Prácticas actuales	12
A. Establecimiento e implementación de prioridades	12
B. Desarrollo de recursos	13
C. Medición del rendimiento	14
Sección 4: Puntos fuertes y débiles, oportunidades y desafíos y mejores prácticas recomendadas	15
A. SWOC: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES, OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS.....	15
a. Establecimiento / Implementación de prioridades.....	15
b. Desarrollo de recursos.....	16
c. Medición del rendimiento.....	17
Apéndice A	22

Sección 1: Propósito del Grupo de Trabajo y Alcance del Trabajo

Propósito:

Al Grupo de Trabajo 1 se le encomendó la tarea de examinar el siguiente asunto estratégico:

¿Cómo podemos realizar las siguientes tareas de la manera más eficiente y eficaz posible?

- *Establecer prioridades y desplegar los recursos con los que contamos actualmente para cumplir con las expectativas de la comunidad y de rendimiento.*
- *Identificar las fuentes para recursos adicionales.*
- *Destinar los recursos en el futuro para abordar las prioridades a corto y largo plazo.*
- *Llevar a cabo las funciones centrales de supervisión y apoyo.*

El Grupo de Trabajo 1 llevó a cabo esta tarea centrándose en una brecha emergente entre los recursos y las necesidades del Condado de Sonoma (en adelante, “el Condado”), la efectividad de los enfoques actuales del Condado para abordar esta brecha y la identificación de las mejores prácticas, que incluyen:

1. Evaluar la condición financiera actual del Condado y extrapolar este estudio para los próximos 5 años, dadas las prioridades financieras actuales. Evaluar las implicancias programáticas en cuanto a los niveles de servicio en comparación con los niveles de necesidad (con aportes del Grupo de Trabajo 2).
2. Llevar a cabo un análisis de lo que se está haciendo actualmente en cuanto al establecimiento y la implementación de prioridades, el desarrollo de presupuestos / recursos y la medición del rendimiento, junto con el análisis de nuestros puntos fuertes y débiles.
3. Llevar a cabo un análisis de las mejores prácticas en cuanto al establecimiento y la implementación de prioridades, el desarrollo de presupuestos/recursos y la medición del rendimiento en otros condados, otros niveles de gobierno y en el sector privado.

Metodología:

El Grupo de Trabajo comenzó la tarea de recolección de datos desarrollando e implementando una encuesta dirigida a todos los Jefes de Departamento del Condado de Sonoma. La misma se administró mediante un servicio de encuesta basado en la Web. 18 de los 26 departamentos brindaron datos cuyos resultados se recopilaron y tabularon. Se examinaron los ingresos y gastos del Condado a lo largo de los últimos seis años, para identificar tendencias que tuvieran impactos sobre el financiamiento y los niveles de servicio. El Grupo de Trabajo también realizó una búsqueda de bibliografía sobre las mejores prácticas. Por último, se realizó una segunda serie de entrevistas a varios Jefes de Departamento del Condado de Sonoma, a diversas asociaciones de profesionales, a gerentes clave de otros gobiernos de condados y ciudades y a empresas del sector privado. Los siguientes resultados clave, junto con sus justificaciones, surgen de los análisis de todos los datos recolectados que realizaron los miembros del Grupo de Trabajo.

Miembros del Grupo de Trabajo:

Chris Anderegg	Sistemas de Información	
Gene Clark	Servicios Generales	
Karen Fies	Servicios Humanos	
Kathleen Kane	Comisión para el Desarrollo de la Comunidad	
Mark Sampietro	Auditor/Contralor	
Lynn Scuri	Salud Pública	
Chris Thomas	Oficina del Administrador del Condado	
Mark Walsh	Sistemas de Información	

Recursos

Bruce Goldstein	Abogado del Condado	
Christina Rivera	Oficina del Administrador del Condado	
Jo Weber	Servicios Humanos	Coordinadora del Comité Directivo
Steve Thomas	The Results Group	Asesor

Sección 2: Resultados clave y conclusiones

En base a la información reunida, el Grupo de Trabajo 1 identificó los siguientes resultados y conclusiones como los más significativos para el Condado de Sonoma por sobre un horizonte de planeamiento estratégico de cinco a siete años. Este y otros temas se tratarán con más detalle en las próximas secciones de este informe.

1. Frente a la ausencia de cambios significativos en las tendencias del costo de los beneficios para los empleados, la capacidad del Condado de financiar los servicios clave se verá comprometida, lo que conducirá a reducciones en cuanto a capacidad y servicio.

Mientras que el personal del Condado aumentó sólo un 2% a lo largo del año fiscal 99-00, los costos por salarios y beneficios aumentaron un 63.5%, un incremento promedio del 9% anual (ver Apéndice A, Cuadro 1). En gran medida, estos aumentos han sido ocasionados por los incrementos del costo de los beneficios (jubilación 14%/año, seguro de salud 15%/año y compensación de trabajadores 19%/año). Si no se revén estas tendencias, para el año 2012, podrían ocasionar beneficios con un costo de 73 centavos por cada dólar pagado en concepto de salarios. Un informe actuarial reciente identificó US\$ 388 millones en pasivos no financiados que deben amortizarse a lo largo de 30 años, lo que requerirá de una contribución anual de US\$ 17 millones a este costo.

2. El Condado de Sonoma no podrá ofrecer a sus constituyentes un nivel de servicio adecuado sin estrategias de intervención significativas para poder incrementar los ingresos, reducir los costos, eliminar servicios o transferir responsabilidades a otros organismos.

Esto señala el cuarto año consecutivo en el que el Condado no es capaz de ofrecer financiamiento suficiente para continuar con los servicios al nivel ofrecido durante el año previo. Las opciones para las reducciones graduales son cada vez más difíciles y el Condado está cerca del punto en el que la reducción del nivel de algunos de los servicios puede poner en riesgo la capacidad de ofrecer esos servicios (para ejemplos específicos, ver p. 8, Sección 3.1: *Condición financiera actual*).

A lo largo de los últimos cinco años, los ingresos por impuestos sobre bienes inmuebles han aumentado de manera acelerada debido al incremento en el valor de las propiedades y el alto volumen de ventas de viviendas originadas en el mercado inmobiliario. Esto resultó ser una de las fuentes principales de ingreso discrecional para el Condado, que ha utilizado estas rentas para contrarrestar las pérdidas de otras fuentes de financiamiento y los incrementos de la estructura de gastos y demandas de servicios del Condado. Algunos ejemplos incluyen:

- Crecimiento continuo en las ciudades que no poseen ninguna estructura de financiamiento concomitante para subsidiar las nuevas necesidades de Servicios del Condado por parte de los residentes.
- Una creciente demanda de servicios fundamentales y clave.
- Financiamiento de transferencias entre los gobiernos estatal y federal a ritmo discontinuo con el marcado aumento de los costos operativos (incluidos los costos de los beneficios para los empleados señalados en el Resultado 1).
- Una estabilización o erosión de los mecanismos tradicionales de financiamiento.

Los valores de las propiedades han disminuido recientemente al igual que la cantidad de viviendas vendidas; si esta tendencia continúa (tal como lo predicen muchos en el mercado inmobiliario), es posible que se comprometa la capacidad actual del Condado de contrarrestar los costos operativos mediante los impuestos sobre bienes inmuebles (ver p. 9).

3. Si el Condado desea obtener mayor respaldo público para ingresos adicionales o cambios en los niveles de servicio, necesitará ser más explícito en cuanto al modo en que establece prioridades y deberá desarrollar una comprensión pública más amplia de la efectividad del Condado en el cumplimiento de sus funciones y el valor de los servicios que brinda.

Por lo general, la población no comprende claramente la mayoría de las cosas que hace el Condado. En gran parte, los servicios del Condado son aquellos por los que los habitantes no muestran interés en conocer o en participar, tales como encarcelación, procesos judiciales, libertad condicional, tratamientos por abuso de sustancias y otros servicios de salud y humanos. Y sin embargo, estos son los mismos servicios que requieren de la mayor proporción de los ingresos del Fondo General generado localmente en el Condado, una fuente de financiamiento que se encuentra en mayor riesgo de desaparecer en el transcurso de los próximos cinco años (ver Resultado 2). Más aún, la comunidad en general no comprende claramente la necesidad de muchos de los servicios del Condado de Sonoma, así como tampoco el efecto que estos tienen sobre la calidad de vida global de sus residentes y la viabilidad económica a largo plazo.

Algunas de las prácticas específicas del Condado también contribuyen a esta brecha en la comprensión pública. Los procesos empleados por los departamentos en el establecimiento de prioridades no son demasiado uniformes o explícitos, así como tampoco existe un vínculo formal entre los procesos de establecimiento de prioridades de los departamentos y el establecimiento de prioridades de la BOS (Junta de Supervisores)/CAO (Oficina del Administrador del Condado). Por ejemplo, no existe ningún proceso formal para la comunicación de las prioridades entre la Junta de Supervisores y los departamentos o entre los departamentos y la comunidad. El proceso o el sistema empleados por los departamentos para controlar el rendimiento o la responsabilidad se describían como informales, con muy poca información o resultados informados de manera centralizada o sistemática. Para la mayoría de los departamentos, las mediciones de productividad y resultados no se recolectan o informan de manera periódica como medio para determinar el rendimiento. De hecho, en el proceso de desarrollo de este informe, la falta de uniformidad en los enfoques dificultó la tarea de generar datos comparables sobre el impacto potencial de las futuras medidas de reducción de gastos o las opciones de aumento de ingresos. Por último, son relativamente pocos los Departamentos que toman como referentes de rendimiento los datos o estándares nacionales o estatales (para información adicional, ver Sección 4.A-C, pp. 15-21).

En resumen, la falta de comprensión pública combinada con la falta de procesos explícitos por parte del Condado origina obstáculos para construir y, mucho menos, mantener el respaldo público para los servicios del Condado.

4. Los gobiernos estatales y federales continuarán en su búsqueda de políticas y leyes que cambien o exijan responsabilidades de suministrar servicios en el ámbito local sin estructuras de financiamiento concomitantes. A medida que el financiamiento del gobierno estatal y federal al gobierno local sea cada vez más acotado, los organismos públicos continuarán buscando estrategias para desarrollar estructuras de financiamiento que podrían perjudicar los flujos de ingresos del Condado.

Cuando el Estado de California tuvo una crisis fiscal en el pasado, el estado acometió contra el financiamiento discrecional local, cortó los programas financiados por el estado que estaban implementando los gobiernos locales, difirió los pagos de las obligaciones del estado y cambió la dirección de los gastos hacia los gobiernos locales. Aparte de los impactos antes mencionados, muchos de los programas del Condado financiados por el estado y la nación incurrieron en un incremento en los costos de los negocios, sin un aumento proporcional en el financiamiento. Durante varios años, los servicios se han reducido sustancialmente debido a estos incrementos en los gastos fijos. En el pasado, el

estado “realineó” los programas y forzó a los gobiernos locales a costear una mayor parte de los gastos de los mismos. Si bien el estado también ha aumentado el financiamiento para cubrir teóricamente estos gastos, este financiamiento no es suficiente para cubrir completamente algunos de los gastos de los servicios, por ejemplo, los de la salud mental. Es posible que la salud pública pronto se encuentre en esta situación.

Si bien las acometidas del estado contra el financiamiento discrecional local se han reducido significativamente con la reciente Propuesta 1 A aprobada por los votantes, las desgracias fiscales del estado no han terminado. Es difícil predecir cuándo se producirán los impactos en los servicios locales y cuán fuertes serán, pero es muy posible que entre los próximos tres y seis años el Condado presencie un estado que recurra nuevamente a los gobiernos locales para compensar su déficit.

Recientemente, varias ciudades del Condado de Sonoma han buscado estrategias para asegurar los ingresos y desarrollar estructuras de financiamiento, las cuales han repercutido negativamente en los ingresos del Condado, tales como: la formación de Distritos de Redesarrollo y el desvío de impuestos sobre los bienes inmuebles del Condado a la ciudad, y la incorporación de áreas de ventas minoristas de gran volumen para incrementar la base de los impuestos sobre las ventas. Más aún, ha habido una falta de coordinación entre las ciudades, el Condado y los distritos especiales a la hora de acercarse a los votantes para desarrollar nuevos flujos de ingresos. Dado los límites en la aceptación de nuevos impuestos por parte de los contribuyentes, las ciudades, el Condado y los distritos especiales deben tener una mejor coordinación en el desarrollo de los nuevos flujos de ingresos; de lo contrario, el Condado tendrá dificultades para satisfacer sus necesidades de ingresos. Será difícil satisfacer las demandas crecientes de nuevos servicios.

5. El sistema de justicia penal (Abogado de Distrito, Defensor de Oficio, Alguacil / Cárcel y Libertad Condicional) ha sido el gasto individual más elevado para el Fondo General, tal como sucede en cada uno de los condados de California. Durante los próximos cinco años, la justicia penal necesitará ser unas de las prioridades más altas con respecto al estudio de la moderación de gastos y la búsqueda de oportunidades para reducir las demandas crecientes de servicios.

Los costos netos del sistema de justicia penal han aumentado un 103% desde el año fiscal 99-00 al año fiscal 05-06, como resultado, en gran parte, del incremento acelerado de los costos de salarios y beneficios incurridos durante el mismo período (ver Financiamiento 1). Por otro lado, el Fondo General y los ingresos de financiamiento discrecional designados han aumentado solamente un 70% durante el mismo período. En el año fiscal 99-00, los costos netos de la Justicia Penal abarcaron el 42% del Fondo General y otros gastos discrecionales designados, mientras que durante el año 05-06, abarcaron aproximadamente el 60% de los mismos fondos (ver el Apéndice “A”, Cuadro 2, y el Informe del Grupo de Trabajo 2, p. 8). Muchos otros factores han conducido al incremento de estos costos operativos, incluido el número de casos de ataques violentos con múltiples sospechosos (pandillas) y el número creciente de casos de abuso y venta de alcohol y drogas (AOD, por sus siglas en inglés). El enfoque para mejorar la efectividad y eficiencia de los servicios de justicia penal deberá ser uno que tenga en cuenta las interdependencias entre los Servicios de Justicia Penal y los Servicios de Salud y Humanos.

Sección 3: Debate sobre los resultados clave

1. Condición financiera actual

A medida que se acerca la finalización del año fiscal 05-06, la condición financiera del Condado se encuentra en una encrucijada en muchos aspectos. Esto señala el cuarto año consecutivo en el que el Condado no es capaz de ofrecer el financiamiento discrecional suficiente para continuar con los servicios al nivel ofrecido durante el año previo. Las opciones para las reducciones graduales son cada vez más difíciles, y el Condado se está acercando al punto en el que una mayor reducción del nivel de servicios puede poner en riesgo la capacidad de ofrecer esos servicios. Algunos ejemplos recientes son:

- Servicios Humanos ha reducido el personal de empleo y capacitación, en programas para adultos y en programas de asistencia económica, mientras que no ha sumado personal para sustentar los incrementos de la carga de trabajo en el bienestar infantil.
- Eliminación de trabajadores de Medi-Cal de atención externa en clínicas locales.
- En la actualidad, no se ha definido ningún tipo de financiamiento para los caminos que no cumplen con la definición de Calle Arterial o Colectora.

El Condado ha utilizado las reservas y los saldos de los fondos disponibles para mitigar estos “ataques” a los ingresos discrecionales que se han sucedido desde 2000-01. No obstante, con el presupuesto de este año, el Condado ha comenzado a realizar un esfuerzo para lograr que las reservas vuelvan a alcanzar niveles determinados y depender menos de los ahorros únicos (o ingresos que superan las expectativas) para financiar los programas en marcha. El presupuesto para el año fiscal 06-07 todavía utiliza US\$ 102 millones de saldos de fondos (una fuente muy poco confiable) y depende de los más de US\$ 22 millones del saldo inicial del Fondo General. Este saldo del fondo, que es el resultado tanto de los ahorros como de los ingresos del año corriente, ha excedido las expectativas y es, en gran medida, un recurso estancado; sin embargo, representa la segunda fuente más importante de financiamiento discrecional disponible para el Condado.

Los Ingresos Totales del Condado, que incluyen tanto las fuentes del Condado como todos los montos transferidos para el año fiscal 04-05, alcanzaron los US\$ 972 millones y provinieron de las siguientes fuentes:

Transferencias intergubernamentales (transferencia estatal y federal)	37%
Impuestos sobre la propiedad	21%
Tarifas por servicios*	18%
Otras fuentes de financiamiento**	12%
Ingresos varios	6%
Uso de dinero/propiedad***	4%
Franquicias de licencias/permisos	2%
Impuestos sobre las ventas	1%
Multas/Confiscación/Penas	0.08%

*Las “tarifas por servicios” son las facturas recibidas u honorarios por servicios profesionales que el Condado ofrece según la demanda.

**La frase “otras fuentes de financiamiento” se refiere a diversas contribuciones percibidas de otras entidades, tales como el monto de financiamiento para un proyecto o función particular.

***El “uso de dinero/propiedad” es la ganancia de intereses y los ingresos de las rentas de los bienes inmuebles o equipos del Condado, pero utilizados por terceros.

Los Gastos del Condado para el año fiscal 04-05 alcanzaron los US\$ 977 millones y se distribuyeron a las siguientes Funciones Fundamentales:

Servicios de Desarrollo	29%
Servicios Humanos y de Salud	29%
Servicios de la Justicia	18%
Administrativos y fiscales	16%
Deuda y gravámenes	3%
Otros servicios del Condado	3%
No departamentales	2%

2. Impacto de las tendencias clave sobre los niveles de servicio y necesidades de financiamiento

A lo largo de los últimos seis años, el Condado ha presenciado el surgimiento de varias tendencias que podrían tener impactos significativos en el financiamiento y los niveles de servicio durante los próximos 5 a 7 años.

Mientras que el personal total del Condado aumentó sólo un 2% a lo largo del año fiscal 99-00, los costos por salarios y beneficios aumentaron un 63.6%, lo cual representa un incremento promedio del 9% anual. En gran medida, estos aumentos han sido ocasionados por los incrementos del costo de los beneficios (jubilación 14%/año, seguro de salud 15%/año y compensación de trabajadores 19%/año). Si no se revén estas tendencias, para el año 2012, podrían ocasionar beneficios con un costo de 73 centavos por cada dólar pagado en concepto de salarios. Un informe actuarial reciente identificó US\$ 388 millones en pasivos no financiados que deben amortizarse a lo largo de 30 años, lo que requerirá de una contribución anual de US\$ 17 millones a este costo.

Cuando el Estado de California tuvo una crisis fiscal en el pasado, el estado acometió contra el financiamiento discrecional local, cortó los programas financiados por el estado que estaban implementando los gobiernos locales, difirió los pagos de las obligaciones del estado y cambió la dirección de los gastos hacia los gobiernos locales. Aparte de los impactos antes mencionados, muchos de los programas financiados por el estado y la nación no evidenciaron incrementos en el financiamiento a lo largo de varios años y los servicios se redujeron sustancialmente debido a los incrementos en los gastos fijos. Si bien las acometidas del estado contra el financiamiento discrecional local se han reducido significativamente con la reciente Propuesta 1 A aprobada por los votantes, las desgracias fiscales del estado no han terminado. Es difícil predecir cuándo se producirán los impactos en los servicios locales y cuán fuertes serán, pero es muy posible que entre los próximos tres y seis años, el Condado presencie un estado que recurra nuevamente a los gobiernos locales para compensar su déficit (ver el informe del Grupo de Trabajo 4, pp. 5-7).

Asimismo, los gobiernos estatal y federal han continuado su búsqueda de estrategias que también afectan negativamente los ingresos y gastos del Condado, algunas de las cuales incluyen:

- Transferencia de responsabilidad por los servicios y gastos concomitantes a los condados; reducción en las áreas de mayor necesidad, con la creencia de que los condados pueden compensar la diferencia. Además, no se han provisto los COLA (Ajustes del Costo de Vida) en la mayoría de los programas de Servicios Humanos por cinco años.
- Impuestos diferidos sobre los bienes inmuebles a escuelas y otorgamiento de permisos a distritos especiales para perseguir impuestos sobre las parcelas para establecer la tasación de los beneficios. Esto les dio a los distritos especiales la oportunidad de cobrar impuestos por servicios a los residentes locales.
- Casi todo el costo de la recaudación de impuestos sobre los bienes inmuebles corre por cuenta del Condado, aunque éste reciba solamente el 27% de los ingresos de los impuestos sobre estos bienes. El resto va al estado, al gobierno local y a educación.
- En vez de recibir reembolsos anuales por los gastos acordados por el estado y sostenidos por el Condado, el estado le ha otorgado al Condado un "I.O.U." o pagaré, a cobrar en quince años.
- Sistemas de administración de información obligatorios en el ámbito estatal para Servicios Humanos y sistemas de Apoyo Infantil y, potencialmente, sistemas de Tribunales, lo que convirtió a las inversiones centrales del Condado en obsoletas.
- Legislación aprobada que autoriza el reembolso a ciudades del 50% del gasto por encarcelaciones en las prisiones del Condado, mientras el Condado cubre el otro 50% de los gastos.

Recientemente, varias ciudades han buscado estrategias para asegurar los ingresos y desarrollar estructuras de financiamiento para cumplir con sus propios intereses, lo que ha afectado negativamente a los ingresos y servicios del Condado. Algunas de estas estrategias incluyen:

- La formación de Distritos de Redesarrollo y el desvío de impuestos sobre los bienes inmuebles del Condado a las ciudades para suscribir el desarrollo de infraestructura de las ciudades y financiar los gastos operativos y de mantenimiento para sustentar las aplicaciones de venta minorista y generar ingresos a partir de los impuestos sobre las ventas (proyecto *Santa Rosa's Gateway*).
- Aprovechamiento de Mello Roos para formar Distritos de Instalaciones Comunitarias y así trasladar los costos a los promotores inmobiliarios y, a la larga, a los propietarios de los bienes inmuebles (Santa Rosa formó recientemente un Distrito Fiscal Especial 2006-1)
- Incorporación de áreas de ventas minoristas de gran volumen para incrementar la base de los impuestos sobre las ventas.

Debido a que los distritos especiales, las ciudades, el Condado y el estado continúan compitiendo por el dinero de los impuestos, existe una falta de coordinación a la hora de recurrir a los votantes para desarrollar nuevos flujos de ingresos. Dados los límites en la aceptación de nuevos impuestos por parte de los contribuyentes, las ciudades, el Condado y los distritos especiales deben tener una mejor coordinación en el desarrollo de los nuevos flujos de ingresos; de lo contrario, el Condado tendrá dificultades para satisfacer sus necesidades de ingresos. Será difícil satisfacer las demandas crecientes de nuevos servicios.

Al parecer, la economía local, y el turismo en particular, han encontrado una recuperación sólida, pero aquellos tantos años de gran crecimiento en los impuestos sobre los bienes inmuebles parecen estar desapareciendo. Al mismo tiempo, los ingresos discrecionales del Condado han evidenciado una concentración creciente en los impuestos sobre los bienes inmuebles que se aleja de otras fuentes económicas, tales como las tarifas de las licencias de conducir y los impuestos sobre las ventas. Los ingresos del impuesto sobre los bienes inmuebles han crecido de manera saludable a lo largo de los últimos cinco años, principalmente gracias al impulso de un mercado inmobiliario "caliente". No obstante, debido al crecimiento acelerado de los costos en concepto de salarios y beneficios para los empleados (ver Resultado 1), estos ingresos adicionales sólo le han permitido al Condado estar al día con los recientes incrementos en los costos; es decir, no ha sido capaz de mejorar el suministro de servicios durante este mismo período.

Sin embargo, más recientemente, las ventas de viviendas en el Condado de Sonoma alcanzaron su punto más bajo en 11 años para el mes de julio y han decrecido durante 10 meses consecutivos en comparaciones de año a año. Una vivienda promedio se vende en un plazo superior a los dos meses, con lo cual el suministro de viviendas en el mercado ha alcanzado su nivel más alto en una década. La mediana en el precio de reventa para el mes de julio fue de US\$ 595,000, un 3.3% inferior con respecto al mismo mes del año pasado, cuando la mediana alcanzó los US\$ 615,000. Fue la primera caída de un año a otro desde febrero de 2002 (*Press Democrat*, 19 de agosto de 2006). Si el número de ventas y los valores de las propiedades continúan disminuyendo en el mercado inmobiliario, los impuestos sobre los bienes inmuebles también decaerán, lo que contribuiría al problema de hallar ingresos que reemplacen el déficit originado por el incremento gradual de los gastos operativos.

Existe una demanda creciente de servicios que pueda contrastarse con el crecimiento general de la población. La población ha crecido un 4% a lo largo de los últimos cinco años, mientras que el Condado ha evidenciado incrementos mucho más elevados en la demanda de la carga de trabajo y en diversos servicios fundamentales provistos por el Condado durante el mismo tiempo. Por ejemplo:

- La cantidad de asignaciones para investigaciones sobre libertad condicional ha aumentado un 53% (de 7,479 a 11,461).
- Los registros de las cárceles han aumentado un 12% (de 14,929 a 16,715).

- Las audiencias de los Tribunales de Menores han aumentado un 129% (de 5,881 a 13,462) y el cálculo de alojamiento del Centro Correccional de Menores ha excedido las estimaciones, lo que ha acotado significativamente el horizonte de las necesidades de ampliación de las instalaciones.
- Los clientes del programa WIC (Mujeres, Bebés y Niños) han crecido un 11% (de 84,00 a 92,835).
- Las inspecciones de Permisos y Recursos y los contactos con clientes han crecido un 13% (de 85,518 a 96,739).
- La cantidad de asignaciones a los Servicios de Apoyo en el hogar ha crecido un 40% (de 28,595 a 39,972).
- Los informes de los Servicios de Protección a Adultos han aumentado un 60% (de 1128 a 1800).
- Los permisos y las unidades de servicio de Salud Ambiental han aumentado un 39% (de 5,806 a 8,087).
- La superficie de los Parques del Condado ha crecido un 56% (de 4,669 a 7,300) y el número de visitantes a estos parques ha aumentado un 43% (de 2,878.373 a 4,105,716).
- La transferencia de títulos ha aumentado un 45% (de 28,000 a 40,467).

El Condado ha absorbido estos incrementos sin un crecimiento considerable de personal. Asimismo, no sólo hay una mayor necesidad de servicios, sino que además la complejidad del trabajo que debe realizarse y el aumento del tiempo necesario para cumplir con las normas han comprometido la capacidad de la organización en todos los niveles.

Otra tendencia significativa es que mientras que la proporción global del total de los gastos por diferentes tipos de servicios se ha mantenido relativamente constante a lo largo de los últimos seis años, la proporción de los servicios financiados por fuentes discrecionales o saldos de fondos acumulados ha ido cambiando entre estos tipos de servicios. Los Servicios de Justicia Penal han acrecentado su dependencia de las fuentes discrecionales o los saldos de fondos acumulados de un 42% a aproximadamente un 60% durante el curso de los últimos seis años. Los Servicios de Salud y Humanos han pasado de contribuir efectivamente con los saldos de los fondos a depender de las fuentes discrecionales o los saldos de fondos acumulados para el 8% del total de sus gastos durante el año fiscal 05-06. Todos los demás tipos de servicios han acotado su dependencia de las fuentes de ingresos discrecionales o saldos de fondos acumulados a lo largo de los años.

Aun en el presente, el porcentaje más elevado de la adjudicación de los financiamientos y recursos actuales está destinado a “hacer que la máquina siga funcionando” (es decir, satisfacer las necesidades operacionales básicas), lo que deja muy poca flexibilidad para afrontar problemas incipientes y sus dinámicas. Las reducciones de la capacidad de la organización en las áreas de servicios clave, tales como los Servicios de Salud y Humanos, afectan directamente el sistema de justicia penal, que representa el gasto principal del Fondo General (60%). La falta de servicios de salud mental, servicios de apoyo a la familia, servicios de protección de menores, servicios de asistencia y prevención de violencia y adicciones a drogas y alcohol significa que el sistema de justicia penal se puede convertir en el sistema alternativo por omisión.

En resumen:

- el crecimiento continuo en las áreas urbanas sin una estructura de financiamiento concomitante para subsidiar las nuevas necesidades de Servicios del Condado de los residentes,
- una creciente demanda de servicios fundamentales clave,
- la reducción en los financiamientos transferidos desde los gobiernos estatal y federal,
- los costos operativos de marcado ascenso, y
- la estabilización o erosión de los mecanismos tradicionales de financiamiento,.

están afectando de manera significativa la capacidad del Condado de proveer servicios a sus

residentes. Estas condiciones pueden conducir a una denigración general de la calidad de vida de los residentes del Condado de Sonoma y de la viabilidad económica a largo plazo del mismo. Esto es especialmente cierto cuando consideramos el hecho de que la comunidad en general no tiene una comprensión clara de la necesidad o el impacto de los tantos servicios que el Condado provee en las áreas de procesos judiciales, defensa pública de indigentes, libertad condicional, tratamiento por consumo de drogas y alcohol y apoyo a la salud mental.

3. Futuro del Statu Quo

Se prepararon las proyecciones financieras para los próximos seis años, utilizando un conjunto de factores de escalamiento y teniendo en cuenta tanto el crecimiento de los ingresos como el de los gastos. De acuerdo con estas estimaciones, se espera que para el año financiero 2012, el Condado tendrá que recortar los servicios o encontrar nuevas fuentes de ingresos para compensar la brecha de US\$ 107 millones, a lo largo de los seis años. (Nota: la realidad muestra que la política actual del Condado necesita que se equilibre el presupuesto cada año mediante la reducción de los gastos para igualar los ingresos de ese año). De hecho, únicamente en el caso teórico de que se den las estimaciones más prometedoras de aumento en los ingresos y el crecimiento más restringido de los gastos el Condado podrá captar lo suficiente como para financiar las operaciones a un nivel mínimo de servicios (ver Apéndice "A", Tabla 1).

Dada la anterior dirección de las políticas de la Junta de Supervisores (mayormente guiadas por la opinión pública), los departamentos del Fondo General más afectados serán aquellos que provean servicios no obligatorios, sin financiamiento y estén inhibidos de aplicar tarifas por los servicios. Los principales son: Parques del Condado, Obras Públicas (por ejemplo, caminos), la Oficina de Desarrollo Económico, la Administración de Servicios Generales (por ejemplo, mejoras de capital y recortes en el mantenimiento), Servicios a Veteranos, la Comisión de Servicios Humanos, diversos comités asesores y las funciones administrativas y de apoyo del Condado, tales como Recursos Humanos, el Departamento de Sistemas de Información y la CAO.

Como se mencionó anteriormente, los costos de los beneficios para los empleados presentan una amenaza significativa para la solvencia futura del Condado de Sonoma. Sólo en el último año los costos de los planes médicos aumentaron un 24%; el año anterior presencié un aumento de más del 20%. Asimismo, el Condado de Sonoma ofrece uno de los beneficios médicos más altos del estado para jubilados.

Los departamentos de empresas tienen la capacidad de trasladar estos costos de beneficios para los empleados a sus consumidores a través de un aumento de las tarifas, aunque se puede esperar algún tipo de reacción en el caso de que existan incrementos consecuentes de dos dígitos en las tarifas generados a partir del aumento de los costos de los beneficios médicos. Todos los demás departamentos, ya sean del Fondo General o que reciban fondos de transferencia de los gobiernos estatal o federal, no podrán mantenerse a la par, de no producirse una infusión de ingresos, una transferencia de responsabilidades o una reducción en los niveles de los servicios.

Los costos operacionales de los negocios (tales como el del combustible para los vehículos del Condado, electricidad, gastos de correo y gas natural) están aumentando a un ritmo alarmante. Asimismo, los costos de la construcción y los materiales han aumentado anualmente en dos dígitos a lo largo de los últimos cinco años. Esto resulta de particular importancia cuando consideramos los requerimientos potenciales de las instalaciones que se presentan en detalle en el informe del Grupo de Trabajo 3.

Si no existe una expectativa de reducción general de delitos, las ciudades agregan personal policial, aprovechan la tecnología y las ciencias forenses y la población general continúa creciendo (con altos índices de abuso de drogas y otras sustancias y violencia de pandillas), los índices de arrestos y encarcelación continuarán aumentando. El sistema de justicia penal estará cada vez más gravado con menos capacidad de respuesta, lo que conducirá a un índice

extendido de permanencia en la encarcelación previa al juicio y a la presentación de demandas significativas de servicios de la Oficina del Defensor Público, Libertad condicional, Cárceles y Tribunales. Esto, a su vez, conducirá a graves presiones fiscales y a una continua reducción de la capacidad de la organización en todos los niveles, a medida que se distraigan los fondos discrecionales limitados para sustentar al sistema de justicia penal. En el supuesto caso de que las tendencias de los ingresos y gastos continúen en este sentido, y sobre la base de las deliberaciones pasadas sobre el presupuesto, se podrían considerar, para los próximos cinco años, los siguientes ejemplos de medidas de recorte de gastos:

- Abandono de caminos rurales y menor esfuerzo en calles arteriales y colectoras.
- Cese de todo proyecto de parques nuevos y eliminación de los proyectos de mantenimiento del capital.
- Eliminación de algunas clínicas satélite de AOD y de Salud Mental.
- Reducción o eliminación de la asistencia a escuelas durante la libertad condicional.
- Reducción de ayuda económica a familias para el alquiler de viviendas.
- Pérdida de oficiales de patrulla del Alguacil.
- Eliminación de la Comisión de Servicios Humanos.
- Eliminación de las subvenciones a programas para Desamparados y Hambrientos, Programas para Veteranos y una porción del Fondo General utilizado para financiar el bienestar infantil y los programas para adultos.

4. Prácticas actuales

La siguiente información sobre el establecimiento de prioridades, el desarrollo de recursos y las prácticas de medición de rendimiento se extrajo de las respuestas a encuestas realizadas a los Jefes de Departamento del Condado (información provista por ellos mismos). El 90% de los departamentos informan que han tenido éxito en la implementación de sus prioridades máximas y en la conexión de estas prioridades con los procesos de evaluación del rendimiento del personal; y un 80% informa haber solicitado opiniones/comentarios a sus clientes. No existe ningún proceso discernible, uniforme y bien definido para validar los resultados de las encuestas.

A. Establecimiento e implementación de prioridades

El Condado está desarrollando su primer plan estratégico. Más allá del proceso presupuestario anual, no existe en la actualidad ningún proceso formal de establecimiento de prioridades que realice el Condado para distribuir o destinar los recursos (aunque antes de desarrollar el presupuesto, en ocasiones se debate sobre asuntos estratégicos). En cambio, las prioridades generalmente se establecen para un propósito específico y según el caso.

Para el desarrollo del presupuesto anual, se emplean numerosos principios. Estos incluyen:

- El presupuesto será equilibrado.
- Los gastos actuales serán financiados por los ingresos actuales, excepto en un esfuerzo planeado para adaptarse a los cambios en el financiamiento.
- Se maximizarán los ingresos de fines generales.
- El crecimiento proyectado de los ingresos actuales de fines generales se distribuirá proporcionalmente entre los usuarios de los recursos de fines generales “basados en el año anterior” para el presupuesto departamental “de referencia”.

En el proceso presupuestario, los jefes de departamento realizan las recomendaciones sobre las prioridades en relación con sus funciones y áreas de servicios y, en algunos casos, en relación con los asuntos que comprometen a más de un departamento o a todos. El Administrador del Condado examina las recomendaciones departamentales, junto con una aceptación o una recomendación alternativa en un paquete presupuestario global, sujetas a los principios antes mencionados y entregadas a la Junta de Supervisores para que tome la decisión final. Para las solicitudes no financiadas por encima de los objetivos del presupuesto, o para restaurar los servicios que no pudieron incluirse según los recursos proyectados disponibles, se genera una

lista de prioridades por separado que queda a consideración de la Junta en el caso de que se disponga de los fondos necesarios. La CAO aborda el análisis de las prioridades de la lista entregada por los Departamentos, mediante la aplicación de diversos criterios:

- Protección pública.
- Salud y seguridad de los empleados.
- Cantidad de ciudadanos/empleados afectados; rendimiento programático o financiero del capital invertido.
- Evaluación de consecuencias inesperadas potenciales u otros riesgos.
- Coherencia con la dirección de políticas anteriores de la Junta.
- Efectos sobre el saldo global de la organización.

La disponibilidad de los fondos y/o las obligaciones legales también afectan el proceso presupuestario y el establecimiento de prioridades para la distribución de los fondos. Los fondos se distribuyen según el crecimiento gradual de los ingresos del Condado, dejando de lado las reservas para las fluctuaciones en el ciclo de ingresos. Este enfoque de crecimiento gradual para el presupuesto ofrece una discreción mínima para que el Condado pueda establecer las prioridades, sobre la base de los datos de la población o a la evaluación de las necesidades de la comunidad. Ni las prioridades de la Junta de Supervisores ni las de la CAO, más allá de las que se incluyen en el proceso presupuestario, se comunican formalmente a los departamentos, así como tampoco existe un proceso formal para alinear las prioridades de la Junta con las de los departamentos.

Todos los departamentos indicaron en sus respuestas a las encuestas que tienen una declaración de objetivos y que la mayoría tiene un plan estratégico o lo está desarrollando. La mayoría emplea un proceso formalizado de establecimiento de prioridades que considera los requerimientos legislativos de los criterios (mencionados anteriormente) de la Junta de Supervisores y la CAO, y su propia evaluación de las necesidades de los clientes, la capacidad de los empleados, el impacto de los servicios, la seguridad pública y las necesidades insatisfechas de la comunidad. La disponibilidad de fondos se considera el factor más limitante en el establecimiento de prioridades.

Los procesos empleados por los departamentos en el establecimiento de prioridades no son demasiado uniformes o explícitos, así como tampoco existe un vínculo formal entre los procesos de establecimiento de prioridades de los departamentos y el establecimiento de prioridades de la Junta de Supervisores/CAO. No existe ningún proceso formal para la comunicación de prioridades entre la Junta y los departamentos o entre los departamentos y la comunidad.

B. Desarrollo de recursos

El Condado alienta a los departamentos a buscar fuentes de ingresos adicionales o alternativas para aumentar el capital del Condado. Sin embargo, no existe ningún recurso central dentro del Condado para sustentar dichos esfuerzos. El Condado efectivamente ofrece capacitación para la búsqueda de financiamiento y sustento para su desarrollo a los departamentos a través de un contrato plurianual con el Glen Price Group.

Cerca del 60% de los departamentos realizan esfuerzos para generar ingresos adicionales o alternativos, utilizando empleados y/o personal contratado. Estos departamentos buscan obtener fondos de cuatro fuentes principales: Fondos del Estado/Nación, Fondos Generales del Condado, subvenciones de fundaciones privadas e ingresos provenientes de tarifas por servicios. Cuando existe una nueva fuente de ingresos o una capacidad para incrementar los ingresos existentes mediante el rendimiento o la reducción de gastos que antes eran sustentados por el Fondo General, la práctica implícita ha sido una división del 50% entre el Departamento y el Condado. No obstante, esto no siempre sucede, ya que, en ocasiones, todos los ahorros han ido a parar al Condado, lo cual tiene un efecto de minimización de cualquier incentivo de búsqueda de dichos esfuerzos.

El Grupo de Trabajo no consideró específicamente el recorte de gastos como un medio de mejora de los recursos. Sin embargo, todos los jefes de departamento entrevistados declararon haber estado operando de la manera más “acotada” posible. Pese a no tener una evaluación detallada de las prácticas operacionales llevadas a cabo por cada departamento a fin de identificar las oportunidades para adoptar medidas de reducción de costos, el Grupo de Trabajo sí reconoció que las soluciones tecnológicas y la colaboración entre los departamentos en torno a intereses comunes, aprovechando las economías de escala y los procesos mejorados, podrían tener un impacto positivo en la disponibilidad de recursos del Condado.

C. Medición del rendimiento

En vez de completar evaluaciones periódicas sobre el desempeño de los jefes de departamento de alto nivel, el método que el Condado emplea para controlar el rendimiento departamental incluye informes trimestrales mediante el proceso presupuestario y actualizaciones periódicas entregadas a la Junta sobre programas o temas específicos. En general, en el nivel del Condado, no existe ningún control periódico de otro tipo de métrica más allá del rendimiento financiero.

Más del 90% de los departamentos informan que han tenido éxito en la implementación de sus prioridades máximas. Más del 80% de los departamentos informan haber solicitado opiniones/comentarios sobre su desempeño a sus clientes. Las fuentes federales y estatales de financiamiento generalmente exigen realizar algún tipo de medición del rendimiento. Las respuestas a las encuestas indican que la mitad de los departamentos que la han contestado vinculan el rendimiento con los servicios, haciendo uso de sus propios criterios, y casi el 90% de los departamentos indican que sus prioridades están relacionadas con los procesos de evaluación de desempeño de sus empleados. Estas relaciones podrían presentarse en categorías muy amplias, tales como servicio al cliente, y no son específicas de las mediciones de las responsabilidades de los programas estatales y federales.

El proceso o el sistema empleados por los departamentos para controlar el rendimiento o la responsabilidad, en general, se describían como informales, con muy poca información o resultados informados de manera centralizada o sistemática. Para la mayoría de los departamentos, las mediciones de productividad y resultados no se recolectan o informan de manera periódica como medio para medir el rendimiento. Son relativamente pocos los Departamentos que toman como referentes de rendimiento los datos o estándares nacionales o estatales.

Sección 4: Puntos fuertes y débiles, oportunidades y desafíos y mejores prácticas recomendadas

El Grupo de Trabajo considera a los siguientes puntos fuertes y débiles como los más significativos para el Condado de Sonoma. A continuación, también se identifican los mayores desafíos y oportunidades que el Condado enfrentará por sobre el horizonte de planeamiento.

A. SWOC (por sus siglas en inglés): PUNTOS FUERTES Y DÉBILES, OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

Establecimiento/Implementación de prioridades

Si bien en el Condado de Sonoma están dispuestos los elementos clave para un sistema efectivo, el sistema actual no cuenta con un método desarrollado y formal para asegurar la alineación global de las distintas prioridades departamentales, con las expectativas de la comunidad que enuncia la Junta de Supervisores. De hecho, en el proceso de desarrollo de este informe, la falta de uniformidad en los enfoques entre los departamentos dificultó la tarea de generar datos comparables sobre el impacto potencial de las futuras medidas de reducción de gastos. Asimismo, el enfoque actual del Condado puede tender hacia un establecimiento reactivo de prioridades, en oposición a las respuestas efectivas y coordinadas a los ajustes en las necesidades de la comunidad o las prioridades globales. La nueva energía y la atención puesta en el planeamiento por la Junta, la CAO y los jefes de departamento pueden ayudar a los esfuerzos del Condado por trabajar en un establecimiento de prioridades más proactivo y receptivo. El Condado también necesitará aprovechar la creciente percepción de los importantes cambios demográficos y la experiencia de los que han implementado exitosamente los procesos de establecimiento de prioridades en congruencia con sus comunidades en otras jurisdicciones. Al mismo tiempo, el Condado debe tener en cuenta que la comunidad tiene diversas expectativas, que existe un fuerte grupo de residentes cada vez mayor que están acostumbrados a los métodos existentes para la satisfacción de sus propias necesidades particulares y que existe la posibilidad de que el financiamiento sea mucho más restringido en los próximos años.

Puntos fuertes:

- a. Proceso presupuestario estructurado y estable, que involucra a los jefes de departamento, a la CAO y a la Junta de Supervisores.
- b. Apoyo y participación de la comunidad, que incluye un gran número de comités asesores comunitarios.
- c. Los departamentos informaron tener sus propias declaraciones de objetivos y la mayoría tiene un plan estratégico o lo está desarrollando.
- d. Los empleados se dedican al servicio público y tienen relaciones de colaboración de larga duración con el personal de otros departamentos, lo cual facilita la aplicación de estrategias efectivas de establecimiento e implementación de las prioridades.

Puntos débiles:

- a. No existe un proceso formal para recolectar opiniones o comentarios del público y de los departamentos/empleados a fin de utilizarlos en el establecimiento de prioridades y la implementación de programas para todo el Condado.
- b. El enfoque de crecimiento gradual para el presupuesto no ofrece la capacidad de reacción oportuna que se necesita para adaptarse a las prioridades cambiantes.
- c. Los puntos de vista de una minoría elocuente pueden afectar la política de

manera desproporcionada.

- d. La presentación de grandes proyectos/nuevas iniciativas a veces se ve obstaculizada por algunos jefes de departamento, gerentes generales y empleados de primera línea.
- e. La Junta de Supervisores y la CAO se centran en el dinero discrecional del Fondo General más que en otro tipo de financiamiento del Condado —no existe un método uniforme para analizar prioridades a través de todas las fuentes de financiamiento).
- f. Los departamentos han realizado esfuerzos de Planes Estratégicos sin una participación significativa de la CAO o de la Junta de Supervisores.

Oportunidades:

- a. Algunas de las ciudades del Condado de Sonoma comprenden las interdependencias tanto de las necesidades de infraestructura como del valor de los esfuerzos en los servicios de salud y humanos que realiza el Condado y están dispuestas a trabajar con éste para encontrar soluciones a largo plazo.
- b. Las ciudades del Condado de Sonoma están celebrando contratos con el Condado para los servicios que tradicionalmente suministraban sus propias organizaciones (para el cumplimiento de la ley, sistemas de información, mantenimiento de flotas, etc.).
- c. La medida de los votos a foro abierto puede ofrecer una oportunidad para financiar los esfuerzos de colaboración con las ciudades sobre el uso de los parques y tierras de la región.
- d. Hay una alta credibilidad frente a organismos asociados en la colaboración, y una apertura de estos socios a continuar con los esfuerzos regionales y de economía de escala.
- e. Los fondos estatales y federales fluyen a través del Condado y son distribuidos por éste, lo cual ofrece cierto tipo de control y acceso.
- f. Hay una gran cantidad de planes estratégicos de otros organismos gubernamentales, de los cuales se pueden obtener las mejores prácticas.
- g. Hay un electorado comprometido que está dispuesto a suministrar apoyo y asesoramiento.

Desafíos:

- a. Prioridades en conflicto de los diferentes grupos de la comunidad.
- b. Difícil obtención de consenso sobre las prioridades por parte de los organismos asociados y otros interesados clave.
- c. Financiamiento limitado, del cual una gran parte es controlada por otras jurisdicciones.
- d. Oposición al cambio o falta de voluntad para intentar cosas nuevas.
- e. Si surgen expectativas en el proceso de establecimiento de prioridades y luego el Condado no las cumple, la dirección del Condado deberá afrontar las consecuentes decepciones.

Desarrollo de recursos

El Condado cuenta con sólidos recursos humanos acostumbrados a la colaboración recíproca para el suministro de servicios y la optimización de los fondos para obtener dinero adicional. El Condado también tiene antecedentes de un liderazgo fiel, cuya opinión es respetada en el ámbito estatal y, en algunos casos, nacional. Sin embargo, existe muy poca distribución de información en la esfera nacional de los esfuerzos de desarrollo de recursos y una falta de un sistema claro de incentivos para desarrollar dichos recursos. A la hora de concebir e implementar iniciativas estratégicas en esta área, el Condado debe tener en cuenta que la competencia por los fondos entre las jurisdicciones es cada vez más compleja e intensa, que las fuentes tradicionales están

surgiendo con más condiciones y restricciones y que el liderazgo y las prioridades en el ámbito estatal y federal están cambiando a un paso más acelerado que en el pasado.

Puntos fuertes:

- a. Retención de empleados mediante el incentivo de continuar el desarrollo profesional.
- b. Gran cooperación entre los departamentos y otros organismos para obtener financiamiento, entre jurisdicciones, y el uso de un redactor de propuestas del Condado.
- c. Buen apalancamiento de los fondos existentes para obtener dinero adicional.
- d. Una opinión efectiva de los jefes de departamento, la Junta de Supervisores y la CAO en el ámbito estatal a la hora de defender los financiamientos adicionales.
- e. Una administración fiscal coherente y un espíritu emprendedor.

Puntos débiles:

- a. Los incentivos para asegurar/ahorrar fondos son poco claros, porque, en algunos casos, el volumen de los nuevos fondos a menudo contrarresta el sustento existente del Fondo General.
- b. El dinero otorgado conlleva muchas condiciones; los financistas requieren más medición de rendimiento y no son sustentables.
- c. Los éxitos de los departamentos en cuanto al desarrollo de recursos no se comunican en todo el Condado.
- d. Actualmente, existen estrategias para encontrar recursos adicionales, pero el Condado no dispone del tiempo o los recursos necesarios.
- e. Para los cargos de empleados de alto nivel, el Condado no puede competir con el sector privado.

Oportunidades:

- a. Las tierras del Condado de Sonoma pueden utilizarse para desarrollar, generar o apalancar los ingresos.
- b. Una gran cantidad de organismos y jurisdicciones que enfrentan un financiamiento reducido están buscando asociarse para lograr una rentabilidad máxima.
- c. La perspectiva económica del Estado está mejorando.
- d. La medida de los votos a foro abierto puede ofrecer una oportunidad para financiar los esfuerzos de colaboración con las ciudades sobre el uso de los parques y tierras de la región.
- e. Hay una alta credibilidad frente a organismos asociados en la colaboración, y una apertura de los mismos para continuar con los esfuerzos regionales y de economía de escala.

Desafíos:

- a. Para obtener dinero se necesita dinero, y existe una dura competencia por el financiamiento.
- b. Reclutar/retener empleados calificados.
- c. Los legisladores terminan su mandato durante los proyectos de largo alcance.
- d. Persiste una tendencia de los agentes del gobierno federal a despojarse del financiamiento local, lo que agrega más condiciones al financiamiento.
- e. Falta de planes a largo plazo por parte del gobierno estatal y federal.

Medición del rendimiento

Existe una conciencia creciente de la necesidad de que haya más mediciones de rendimiento explícitas y basadas en los resultados. El Condado puede proyectarse a

través de un fuerte compromiso con el servicio al cliente y una administración financiera sólida para afrontar las carencias actuales de datos útiles de administración y, en las áreas importantes, de sistemas automatizados para recolectar datos. En otras jurisdicciones se implementan planes y programas de medición de rendimiento, que son sustentados por asociaciones profesionales. No obstante, a lo largo del Condado, no se comprende bien la medición de los resultados, lo que conduce a una oposición importante.

Puntos fuertes:

- a. Respuesta satisfactoria a observaciones externas.
- b. El proceso presupuestario controla de manera adecuada el rendimiento financiero —buena calificación crediticia.
- c. Requerimiento formal de evaluación de empleados.
- d. Sensación de que la medición del rendimiento y la satisfacción del cliente son puntos importantes para los directivos/gerentes.

Puntos débiles:

- a. El Condado carece de información necesaria.
- b. Falta de recursos humanos y sistemas administrativos.
- c. Falta de planes y objetivos —falta de uniformidad.
- d. Falta de pericia de los empleados en la administración del rendimiento.
- e. Falta de consecuencias por no cumplir los objetivos de rendimiento.
- f. Falta de alineación de la clasificación de tareas con la evaluación de las tareas realizadas.

Oportunidades:

- a. Hay varios ejemplos disponibles de modelos de medición de rendimiento.
- b. CSAC, GFOA, LoC, ICMA y otras organizaciones profesionales están dispuestas a ayudar, según resulte necesario.
- c. Creciente responsabilidad y credibilidad frente al público y mejor administración del rendimiento.

Desafíos:

- a. Se puede anticipar la oposición a los cambios.
- b. La cultura y las estructuras están en juego en el statu quo.
- c. La base de conocimientos de empleados/gerentes sobre la medición del rendimiento es mínima; la necesidad de capacitación es significativa.
- d. No se ha establecido una línea de base para la medición de rendimiento.
- e. Las políticas del servicio civil y los MOU (Memorandos de Entendimiento, por sus siglas en inglés) de los gremios restringen las opciones del Condado.

B. Mejores prácticas

Al Grupo de Trabajo se le encomendó la tarea de identificar las “mejores prácticas” que podrían aplicarse para mejorar la efectividad del gobierno en el Condado de Sonoma. La investigación que realizó el Grupo de Trabajo para poder cumplir con este objetivo incluyó una búsqueda dirigida de bibliografía y por Internet, como así también el contacto con la ICMA (Asociación Internacional de Administración de Condados/Ciudades, por sus siglas en inglés) y con la CSAC (Asociación de Condados del Estado de California, por sus siglas en inglés). Esta investigación permitió la identificación de modelos de gobierno local, dentro y fuera de California, que han tenido éxito a la hora de establecer e implementar las prioridades seleccionadas para mejorar la calidad de vida de las comunidades que representan. Se entrevistaron personalmente más de 15 directores generales del gobierno, de entidades sin fines de lucro y empresas, y se revisaron los documentos estratégicos clave. Lo que sigue no es una defensa de un enfoque, estrategia o

modelo particular, sino un análisis de prácticas y fuentes que describen el pensamiento actual sobre el establecimiento de objetivos como prioridades, el desarrollo de recursos y el control del rendimiento para asegurar la congruencia con los objetivos establecidos.

Las entrevistas y documentos revelaron un amplio espectro de objetivos, enfoques y sistemas de administración. A pesar de los distintos enfoques, surgieron elementos comunes de programas reconocidos por su éxito y organización. Entre los elementos clave se incluyen los siguientes:

- Procesos efectivos y un fuerte compromiso de la organización para obtener la opinión de la comunidad y los empleados a la hora de establecer las prioridades globales a nivel nacional y controlar el progreso; por ejemplo, la satisfacción de los clientes/empleados con el rendimiento.
- Planeamiento plurianual que establece objetivos presupuestarios y prioridades estratégicas más allá del horizonte de un año fiscal individual.
- Mecanismos de “entrelazado funcional” (es decir, grupos de trabajo intra-departamentales) para trabajar a través de las líneas de los departamentos y alcanzar los objetivos establecidos.
- Metas generales y objetivos específicos ligados a las funciones de las tareas, asegurándose de que cada empleado comprenda su papel.
- Metas de rendimiento y sistemas de evaluación que miden los resultados, no la producción, los cuales se controlan de manera coherente y están ligados a un sistema de recompensas/evaluación de empleados, además de integrarse a las prioridades estratégicas y las decisiones presupuestarias.

a. Establecimiento/Implementación de prioridades

El punto de partida y la base para un sistema efectivo de administración de gobierno basado en los resultados radican en un proceso coherente de establecimiento de prioridades. Normalmente, esto incluye una declaración de objetivos y/o visión, el establecimiento de metas en áreas centrales estratégicas y objetivos para implementar los asuntos o metas que define la Junta. Un componente común de los procesos exitosos de establecimiento de prioridades es la obtención de un aporte significativo de la comunidad, de interesados externos y del personal. Esto puede llevarse a cabo mediante encuestas, reuniones comunitarias, talleres y/o audiencias y, a menudo, finaliza con un encuentro de ejecutivos para sintetizar la información y establecer la dirección de las políticas. Algunas jurisdicciones, tales como el Condado de Santa Bárbara, utilizan encuestas en línea y por correo para solicitar opiniones sobre las prioridades del Condado, y luego analizan los asuntos identificados en reuniones comunitarias. Otro modelo empleado es el de la Ciudad de Baltimore, donde los ciudadanos utilizan una “línea 311” para informar problemas en los servicios y realizar pedidos, que luego se convierten en prioridades a ser solucionadas.

Una vez que se proponen o adoptan las prioridades, se necesita de una difusión activa para validar, informar, redireccionar y clarificar los puntos de vista de los hacedores de políticas junto con la comunidad y el personal. En el mejor de los casos, el establecimiento de prioridades es un proceso continuo, interactivo y dinámico que se realiza junto con la Junta que pule las prioridades, los departamentos que ofrecen perspectivas para la implementación y la comunidad que aporta opiniones sobre la relativa importancia de las prioridades.

Para implementar su plan estratégico de cinco años, el Condado de San Diego desarrolló un Sistema de Administración General, que incluye planes operacionales presupuestarios a dos años, una supervisión y un control continuo de los estándares de rendimiento y un sistema de incentivos ligado a los resultados. Una de las claves de su éxito es la reorganización en “unidades de negocios” funcionales que les permiten a los grupos de los departamentos trabajar en conjunto en base a metas funcionales para alcanzar objetivos estratégicos. De modo similar, el Condado de Stanislaus ha establecido “Equipos de Prioridades” que trabajan funcionalmente en las prioridades de la Junta a través de las líneas de los departamentos. Estas “unidades de negocios” o “Equipos” juegan

un papel vital al ayudar a establecer medidas de rendimiento y planes operacionales para una prioridad, y luego al evaluar la implementación.

b. Desarrollo de recursos

La reducción de los fondos discrecionales y las tendencias presupuestarias, que indican una estructura de costos en aumento junto con un estancamiento de los ingresos, ilustran claramente la necesidad de identificar nuevas fuentes de financiamiento. Esto resulta particularmente cierto a medida que los gobiernos emprenden un planeamiento estratégico proactivo e identifican prioridades de la organización clave que pueden quedar fuera de los flujos de ingresos y los programas obligatorios tradicionales. Las organizaciones que lograron con éxito la captación de nuevos fondos han contraído un compromiso en la gestión administrativa central para identificar y perseguir agresivamente las fuentes de financiamiento “exteriores”. Un modelo de esta naturaleza puede encontrarse en el Condado de San Diego, donde las “unidades funcionales”, a través de los límites departamentales, financian conjuntamente un programa de desarrollo central, que incluye un software especial bajo licencia y un redactor de propuestas experimentado. Este programa es particularmente exitoso en las áreas de uso de tierras, servicios de salud y humanos y seguridad pública. Recaudó más de US\$ 30 millones en el año fiscal anterior para abordar las prioridades del Condado.

Sutter Health utiliza un modelo de desarrollo emprendedor, que pone fondos a disposición mediante un comité de desarrollo de recursos, para una única inversión en un plan de negocios departamental que permite llegar a una eventual autosuficiencia para un nuevo programa o servicio. El establecimiento del desarrollo de recursos, como una medida de rendimiento (y recompensa de evaluación), ofrece incentivos tanto para los departamentos como para el personal a fin de maximizar los resultados.

El gobierno está orientado a los servicios humanos. Los sistemas exitosos de administración orientados a los resultados reconocen que la generación de dinero por sí sola no logra alcanzar las metas y que el desarrollo de recursos de empleados es esencial para el rendimiento de la organización. En el Condado de San Diego y otras jurisdicciones que emplean el enfoque de administración de rendimiento del Cuadro de Mando Integral, la Perspectiva de Desarrollo de Empleados es inherente al análisis de cada medida de rendimiento. Esta perspectiva evalúa el nivel de capacidades del empleado y el apoyo que se necesitan para alcanzar las metas operacionales. El compromiso de la organización con el desarrollo de recursos humanos está entonces ligado a la necesidad de suministrar apoyo y oportunidades de aprendizaje. Esto desarrolla o mejora el conjunto de capacidades o la base de conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos.

c. Medición del rendimiento

Las entrevistas realizadas y la bibliografía indican de manera coherente que uno de los aspectos más desafiantes (pero críticos) de implementar un plan de administración estratégico dirigido por prioridades es concebir un sistema adecuado de medición de rendimiento. Un error comúnmente mencionado es la atención desproporcionada a la “producción”, por ejemplo, clientes satisfechos, más que a los “resultados”, por ejemplo, la reducción de la adicción a las metanfetaminas. Los asesores generalmente trabajan para asistir al Condado a identificar estándares de rendimiento y sistemas de medición adecuados. Estos sistemas no se centran simplemente en indicadores fácilmente mensurables, sino en aquéllos que indican si existen progresos con respecto al cumplimiento de la meta subyacente o el resultado esperado.

Un enfoque modelo de medición de rendimiento, desarrollado por el sector privado y actualmente adoptado con éxito por el gobierno local, se denomina Cuadro de Mando Integral. El plan estratégico, que ha sido empleado en los Condados de Charlotte, Carolina del Norte y San Diego, sirve de base para el Cuadro de Mando e incluye medidas de rendimiento seleccionadas para cada área central (o unidad de negocios) para medir el progreso del gobierno en el logro de sus

objetivos. Algunos ejemplos de medidas incluyen las calificaciones del suministro de servicios, el índice de calidad de vida y el índice de delitos. Cada “unidad de negocios” determina cuáles son los objetivos que repercuten directamente en las prioridades del gobierno y desarrolla las medidas para hacer un seguimiento del progreso en el logro de los objetivos. Algunos sistemas efectivos miden el rendimiento considerando y comparando los resultados en jurisdicciones similares como una medida de rendimiento importante.

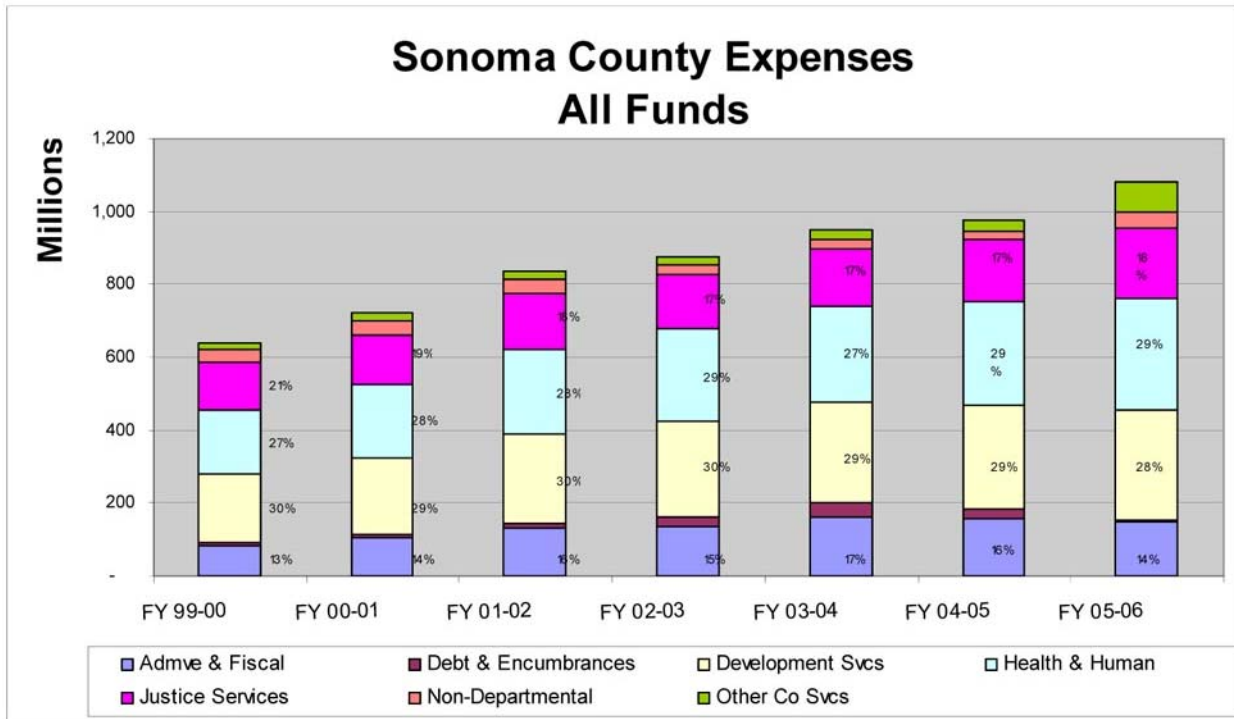
El “Cuadro de Mando Integral” es una medida multidimensional que enmarca un asunto a partir de distintas perspectivas: servicio al cliente, administración de recursos, operaciones de negocios eficientes y desarrollo de empleados. El Cuadro de Mando también se ve reflejado en las evaluaciones de empleados con recompensas para aquellas unidades de negocios que alcanzan objetivos clave. Para ser efectivo, dicho sistema debe ser un componente central de los planes de administración y operacionales del Condado y debe estar ligado, en última instancia, al proceso presupuestario.

El Condado de Maricopa, en Arizona, ha llevado la administración del rendimiento un paso más adelante al crear un programa interno de auditoría para asegurar la confiabilidad de las medidas de rendimiento. Una vez que se establecen las medidas de rendimiento, se realizan auditorías periódicas para ofrecer una evaluación independiente de los métodos de recolección de medidas de rendimiento, de la precisión y de la realización de informes de los departamentos. Las auditorías incluyen la obtención de muestras de medidas de rendimiento en base a una evaluación de riesgos y luego se proveen calificaciones de certificación, en las que se detalla si una medida dada de rendimiento es relevante, oportuna, confiable, comprensible y verificable. El programa de Maricopa ganó el Premio de Excelencia de la Asociación de Autoridades Financieras del Gobierno (GFOA, por sus siglas en inglés) por su contribución con la práctica de finanzas del gobierno.

El programa del Condado de Maricopa acentúa la importancia crítica de desarrollar medidas de rendimiento coherentes. No obstante, una “mejor práctica” más común, utilizada en los programas modelo de administración de gobierno es un sistema que “operacionaliza” el Cuadro de Mando/Punto de referencia mediante el suministro de incentivos, evaluaciones y premios a individuos y/o “unidades de negocios” que cumplen o superan las expectativas de rendimiento. En el Condado de San Diego, este componente del Sistema de Administración General se denomina Motivación, Premios y Reconocimiento (en el Condado de Stanislaus, se denomina “Pago por Rendimiento”) y ofrece incentivos financieros y de otro tipo para toda clase de empleados a fin de alcanzar con éxito las metas estratégicas. Los incentivos incluyen un reconocimiento no monetario, así como también “grados” de rendimiento que sustituyen la promoción estándar por mérito con mayores alzas que se corresponden con las calificaciones más elevadas. En cada sistema, el programa de evaluación, junto con el plan de desarrollo profesional, apunta a alinear la atención en el empleado con las prioridades de la Junta y las metas de los supervisores.

Apéndice A

CUADRO 1



CUADRO 2

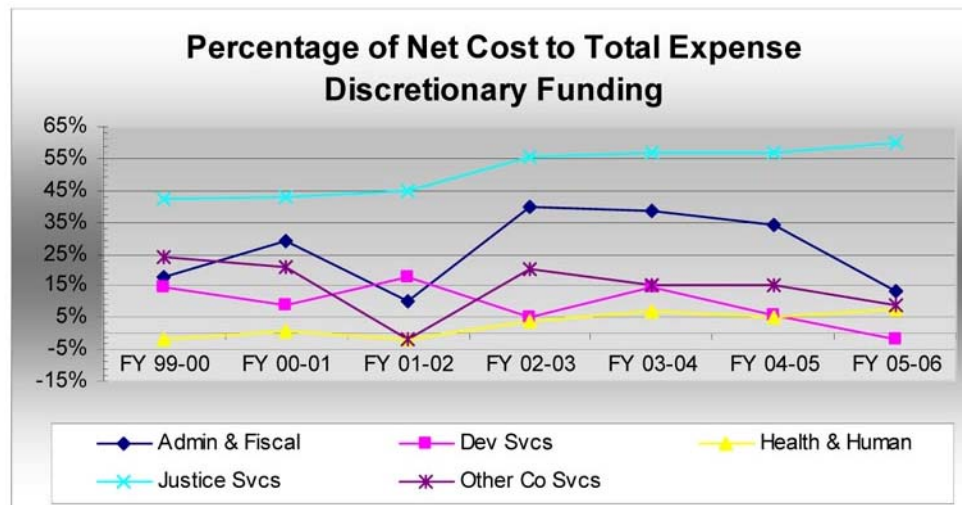


TABLA 1

Gastos deficitarios en AF 2011-12			
	Gastos bajos	Gastos medios	Gastos elevados
Ingresos elevados	83,303,696		(128,107,270)
Ingresos medios		(106,714,181)	
Ingresos bajos	(85,321,092)		(296,732,058)
Gastos deficitarios en AF 2010-11			
	Gastos bajos	Gastos medios	Gastos elevados
Ingresos elevados	68,194,901		(92,854,503)
Ingresos medios		(79,281,937)	
Ingresos bajos	(65,709,371)		(226,758,775)
Gastos deficitarios en AF 2009-10			
	Gastos bajos	Gastos medios	Gastos elevados
Ingresos elevados	53,726,301		(63,744,502)
Ingresos medios		(55,971,846)	
Ingresos bajos	(48,199,190)		(165,669,993)
Gastos deficitarios en AF 2008-9			
	Gastos bajos	Gastos medios	Gastos elevados
Ingresos elevados	39,984,341		(40,057,814)
Ingresos medios		(36,305,143)	
Ingresos bajos	(32,552,473)		(112,594,627)
Gastos deficitarios en AF 2007-8			
	Gastos bajos	Gastos medios	Gastos elevados
Ingresos elevados	26,290,242		(21,383,162)
Ingresos medios		(20,015,522)	
Ingresos bajos	(18,647,882)		(66,321,286)