

Universidad Nacional de Costa Rica.

Facultad de Ciencias Sociales.

Escuela de Planificación y Promoción Social.

**Análisis de la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y
Planificación de la Municipalidad de Naranjo 2010 - 2020.**

“Trabajo final de graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador
para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social”

Sustentante:

Ana Lucía Salazar Murillo.

Abril, 2023.

Heredia, Costa Rica.

INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

YOLANDA
PEREZ CARRILLO
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
YOLANDA PEREZ CARRILLO
(FIRMA)
Fecha: 2023.04.11 13:36:55
-06'00'

M.Sc. Yolanda Pérez Carrillo
Representante de la decanatura,
Facultad de Ciencias Sociales

ANTHONY
PERNUDI
HIDALGO (FIRMA)

Firmado digitalmente por ANTHONY PERNUDI
HIDALGO (FIRMA)
DN: SERIALNUMBER=CPF-01-1077-0802, SN=
PERNUDI HIDALGO, G=ANTHONY, C=CR, O=
PERSONA FISICA, OU=CIUDADANO, CN=
ANTHONY PERNUDI HIDALGO (FIRMA)
Razón: Soy el autor de este documento
Ubicación:
Fecha: 2023.04.13 19:51:52-06'00'
Foxit PDF Reader Versión: 12.1.1

Máster. Anthony Pernudi Hidalgo
Representante de dirección,
Escuela de Planificación y Promoción Social

MARTA DE
LOS ANGELES
VARGAS
VENEGAS
(FIRMA)

Firmado
digitalmente por
MARTA DE LOS
ANGELES VARGAS
VENEGAS (FIRMA)
Fecha: 2023.04.11
11:07:04 -06'00'

M.Sc. Marta Vargas Venegas
Tutora del Trabajo Final de Graduación

WILLIAM
JORGE
MORRIS
LYNOTT
(FIRMA)

Firmado
digitalmente por
WILLIAM JORGE
MORRIS LYNOTT
(FIRMA)
Fecha: 2023.04.17
19:46:51 -06'00'

Lic. William Morris Lynott
Lector Externo del Trabajo Final de Graduación

ANA LUCIA
SALAZAR
MURILLO
(FIRMA)

Digitally signed by
ANA LUCIA SALAZAR
MURILLO (FIRMA)
Date: 2023.04.11
10:36:12 -06'00'

Br. Ana Lucía Salazar Murillo
Sustentante del Trabajo Final de Graduación

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe de investigación final modalidad proyecto, se constituyó en una propuesta aplicable en la Municipalidad del cantón de Naranjo como estrategia para el mejoramiento y fortalecimiento de la gestión en la Dirección Administrativa y Planificación, con el propósito de solventar las debilidades del quehacer institucional identificadas desde la disciplina de Planificación Económica y Promoción Social.

De esta manera, se elaboró la estrategia con una metodología participativa en el que los funcionarios de la Dirección Administrativa y Planificación de la municipalidad de Naranjo identificaron las áreas por mejorar en su labor y la forma más adecuada de atenderlas desde la elaboración y ejecución de una propuesta de fortalecimiento.

Por lo tanto, para recabar los principales hallazgos y resultados se aplicó una metodología mixta con diversas técnicas tales como: entrevistas semiestructuradas y encuestas. Con relación a las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas a la totalidad de funcionarios que posee la Dirección Administrativa y Planificación, seguidamente se aplicaron tres encuestas: una a todos los jefes departamentales de la municipalidad, la siguiente a la totalidad de funcionarios de la Dirección Administrativa y Planificación y por último se aplicó una encuesta a todos los funcionarios de los departamentos a cargo de la Dirección Administrativa y Planificación.

Lo anterior, resultó importante para conocer la normativa municipal, su estructura organizacional, funciones, roles y dinámicas internas de la institución. Así mismo facilitó la identificación de fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades que posee la gestión interna de la Dirección Administrativa y Planificación.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos se elaboró una propuesta de fortalecimiento de gestión para la Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo la cual consiste en un plan que permita y facilite la visualización de estrategias a corto y mediano plazo para implementarse en la Dirección Administrativa y Planificación, con el propósito de realizar mejoras continuas para fortalecimiento de la gestión en áreas como: comunicación, desarrollo de funciones, desempeño, supervisión, liderazgo y relaciones interdepartamentales.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme el entendimiento y sabiduría en la elaboración del proyecto, por guiarme y acompañarme en el trabajo de campo realizado, a mi familia por estar siempre en cada etapa, dándome ánimos y palabras de aliento.

De igual forma, le agradezco al gobierno local, por abrir sus puertas y permitirme realizar la investigación, a cada uno de sus funcionarios por ofrecer todas las herramientas e información requerida, así como también por brindar recomendaciones en la formulación de la propuesta.

Agradezco a mi tutora, Marta Vargas Venegas, quien siempre estuvo con disposición para colaborarme, atenderme y motivarme en culminar con éxito este proceso, así como a la Escuela de Planificación y Promoción Social que me permitió llegar hasta esta etapa. Finalmente, agradezco la colaboración en la última etapa del Trabajo Final de Graduación a la lectora interna Priscilla Mena García y al lector externo William Morris Lynott.

Tabla de contenido

Tema de investigación	XII
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	1
1.1 Antecedentes de investigación	2
1.2 Contextualización de la situación problemática	10
1.3 Estructura organizacional.....	19
1.4 Planteamiento del problema y del objeto de estudio	21
1.5 Delimitación del objeto de estudio	23
1.6 Justificación	24
1.7 Objetivos.....	25
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	27
2.1 Marco Teórico.....	28
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 Enfoque de investigación.....	38
3.2 Tipo de investigación.....	39
3.3 Población.....	39
3.4 Muestra	40
3.5 Fuentes de información.....	42
3.6 Estrategia de investigación	43
3.7 Técnicas de investigación	45
3.8 Matriz de actores.....	47
3.9 Matriz de operacionalización de los objetivos.....	49

CAPÍTULO IV: RESULTADOS	55
4.1 Estructura organizacional de la Municipalidad de Naranjo	57
4.2 Estructura organizacional del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación	61
4.3 Roles, dinámicas e influencias de la Dirección Administrativa y Planificación en la estructura organizacional del municipio del cantón de Naranjo.	70
4.4 Normativa municipal	87
4.5 Normativa vinculante a la Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo.....	92
4.6 Análisis documental.....	95
CAPÍTULO V: PROPUESTA.....	104
Estrategia del fortalecimiento de la gestión de Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo.....	104
5.1 Introducción	105
5.2 Estrategias y líneas de acción	106
5.4 Seguimiento y evaluación.....	113
5.5 Población beneficiaria de la propuesta	123
5.6 Responsables de la propuesta.....	124
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
6.1: Conclusiones.....	127
6.2: Recomendaciones	128
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130

ANEXOS	139
8.1 Encuesta aplicada a los jefes de departamento de la Municipalidad de Naranjo.....	140
8.2 Encuesta aplicada a las dependencias municipales a cargo de la Dirección Administrativa y Planificación.	146

Índice de tablas

Tabla1.	15
Tabla2.	19
Tabla3.	41
Tabla4.	48
Tabla5.	50
Tabla6.	50
Tabla7.	52
Tabla8.	53
Tabla9.	54
Tabla10.	67
Tabla11.	91
Tabla12.	94
Tabla13.	100
Tabla14.	108
Tabla15.	110
Tabla16.	112

Índice de figuras

Figura 1.	12
Figura 2.	13
Figura 3.	20
Figura 4.	59
Figura 5.	62
Figura 6.	66
Figura 7.	73
Figura 8.	77
Figura 9.	79
Figura 10.	81
Figura 11.	82
Figura 12.	84

Siglas y acrónimos

Siglas	Significado
CEPAL	Comisión Económica Para América Latina y el Caribe.
CPE	Constitución Política del Estado.
GL	Gobierno Local.
IGM	Índice de Gestión Municipal.
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos.
IDS	Índice de Desarrollo Social Cantonal.
ICC	Índice de Competitividad Cantonal.
IFAM	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.
IFCMDL	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal e Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local.
IDH	Índice de Desarrollo Humano.
IDHc	Índice de Desarrollo Humano Cantonal.
MAC	Matriz de Actores Clave.
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
PAO	Plan Anual Operativo.
PDHL	Plan de Desarrollo Humano Local.
PDM	Plan de Desarrollo Municipal.
PGM	Plan Quinquenal, Programa de Gobierno Municipal.
PEM	Plan Estratégico Municipal.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
PEA	Población Económicamente Activa.
PEN	Plan Estadístico Nacional.
SCIJ	Sistema Costarricense de Información Jurídica.
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación.

UCR	Universidad de Costa Rica.
UNGL	Unión Nacional de Gobiernos Locales.
UNED	Universidad Estatal a Distancia.

Tema de investigación

La presente investigación surge a partir del interés por indagar y conocer la dinámica en los procesos, funciones y procedimientos de la planificación municipal. Al tratarse de un gobierno local y, por tanto, contar con gran incidencia en la planificación económica y social de su cantón; se pretende tomar los resultados de la investigación como insumos para construir una propuesta de fortalecimiento de la gestión de la Dirección Administrativa y Planificación en la Municipalidad del cantón de Naranjo específicamente; la cual, además, podría servir de referencia para otros de los 81 cantones restantes del país.

Para ello, se plantea iniciar como referencia general y al tratarse de un ente público, conocer la estructura institucional, las leyes, normas y procedimientos vinculantes a la gestión municipal; los mecanismos de comunicación y coordinación dentro del departamento; el rol de este departamento dentro del gobierno local; los recursos necesarios y disponibles; los espacios de participación dirigidos a los ciudadanos; las funciones e instrumentos de planificación utilizados como priorización de esfuerzos y recursos, así como su método de elaboración y el nivel de su ejecución de la de Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad del cantón de Naranjo durante la gestión del período 2010 - 2020.

De acuerdo con lo mencionado se determina como tema de investigación el siguiente: Análisis de la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo durante el período 2010 - 2020. Periodo de tiempo establecido bajo el juicio de experto debido a que para el año 2010 se crea la Dirección Administrativa y Planificación en la municipalidad de Naranjo y para el año 2020 inicia la presente investigación.

CAPÍTULO I:
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 Antecedentes de investigación

La fundamentación teórica del presente estudio pretende describir las líneas de investigación relacionadas con el tema propuesto y, a partir de cada una de ellas, generar un desarrollo tanto temático como analítico. De manera tal, resulta importante tomar como punto de partida, una amplia perspectiva teórica, la cual permita considerar conocimientos previos relacionados con el objeto de estudio que enriquezca el proceso y los resultados.

Con el propósito de esclarecer el tema de investigación se realizó una indagación de documentos e investigaciones relacionados con el área temática y clasificados de la siguiente manera: antecedentes conceptuales, antecedentes relevantes al problema de estudio y por último antecedentes normativos.

Antecedentes conceptuales

Es a partir de la Conferencia Interamericana de Punta del Este realizada en el año 1916 que la planificación se coloca en la cúspide de América Latina, debido a que se determina en uno de los objetivos específicos, la planificación económica y social es una herramienta e instrumento de desarrollo en los países de Latinoamérica. Dichos países inician a implementar procesos de revisión y ejecución de programas relacionados con el desarrollo social y económico. Por medio de dicho acontecimiento, la planificación con el paso de los años evoluciona y se adapta a contextos políticos, locales, económicos y sociales de una manera adaptable a la realidad.

Por lo tanto, en relación con lo mencionado anteriormente, el concepto de planificación surge a partir de un contexto en específico, sin embargo, no existe una definición absoluta; es decir,

actualmente se logran encontrar gran variedad de definiciones en las cuales se entiende la planificación como un instrumento, herramienta, un proceso, capacidad e inclusive un producto.

De acuerdo con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional, 2014), la planificación es “un proceso sistémico, integral, racional y continuo de previsión que se traduce en elaboración, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio determinado” (p.82). La planificación cumple, entonces, un rol fundamental dentro de todo gobierno local, ya que permite abordar una realidad, determinar necesidades y, partiendo de ellas, diseñar estrategias e instrumentos a favor del desarrollo y toma de decisiones.

Del mismo modo, Castellano determina que en términos generales la planificación se puede entender como:

La concepción y formulación de objetivos, políticas y estrategias, determinando los medios necesarios y la coordinación y control de ejecución de los planes, programas y proyectos, procurando un desarrollo armónico y equilibrado entre los diversos actores de la actividad económica y social, así como entre las distintas regiones del país. (Planificación: Herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto, 2010, p.199).

Por lo tanto, cualquiera de estos conceptos tiene en común el desarrollo de instrumentos (planes, programas y proyectos) para facilitar el logro de objetivos, propiciar el desarrollo y la participación de actores. A partir de la planificación se logra determinar específicamente la relevancia que cumple la planificación local, ya que se puede determinar como un proceso que facilita la unión y comunicación entre el gobierno - gobierno local y la ciudadanía.

Los procesos de planificación local o regional deben de estar siempre unidos a su territorio, es decir, a sus características, indicadores y elementos condicionantes del espacio geográfico. Del mismo modo, la planificación local siempre debe de ser “abierta e incluyente”, según Velázquez, (2003), “convoca al conjunto de la sociedad para que elabore una reflexión sobre su presente y su futuro. Nadie puede ser excluido de ese ejercicio, pues las decisiones que se toman a todos conciernen, permitiendo la participación” (pág.66).

Es decir, los procesos de planificación local deben de dejar de ser realizados desde una oficina o institución aisladas de una realidad social, la planificación local debe de ser un instrumento clave, para permitir un acercamiento a la comunidad con el objetivo de alcanzar el desarrollo y con esto un aumento de la calidad de vida.

El autor, Carlos Sandoval Escudero, define la planificación local como: “El desarrollo de la capacidad de las comunidades de tomar control de su propio desarrollo, construyendo de manera colectiva un pensamiento crítico propio junto con un conjunto de instrumentos e instituciones que permitan a los miembros de la comunidad replicar este proceso en el futuro” (Métodos y aplicaciones de la planificación local en América Latina, 2014, pág.19).

La planificación local es más que un proceso por elevar y mejorar la calidad de vida de los habitantes, es el esfuerzo en conjunto tanto social como gubernamental; este complejo proceso social es considerado por Ezequiel como “un nuevo instrumento de gestión política, un mecanismo institucional que relacione estrechamente el Estado y la sociedad civil, a través de gobiernos locales autónomos, descentralización administrativa y participación ciudadana” (Introducción a la planificación, 1999, pág.146).

Con base en dichos procesos colectivos, se logra obtener un desarrollo local, el cual se encuentra directamente vinculado a la descentralización estatal y gubernamental. En Costa Rica actualmente los entes encargados de posibilitar una gestión más acorde a la realidad y necesidades de una determinada población o cantón son las municipalidades, que son los entes más cercanos a la ciudadanía.

La importancia de los gobiernos locales queda evidenciada en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública de Costa Rica, donde, se indica la creación de un sistema de acreditación municipal, el que, según MIDEPLAN (2009) se realiza “con el fin de facilitar y acelerar la transferencia de competencias y de reforzar la actuación de los gobiernos locales” (pág.1).

Por medio de una investigación realizada por estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica, se facilitó la comprensión de la planificación municipal que se lleva a cabo en nuestro país. Determinan a la municipalidad como “la responsable del gobierno y la administración de los intereses y servicios cantonales. Lo anterior incluye la planificación, la articulación de diferentes acciones locales, la adecuada gestión de los recursos y el seguimiento a la implementación de proyectos” (Víctor Loría y Abel Zúñiga, 2018, pág. 25).

Por lo cual una adecuada gestión, además de mejorar la eficiencia de las funciones del gobierno local, según Gillezeau (2003), logra “conformar como mecanismos dinamizadores para impulsar la capacidad emprendedora local y mantener viva a la comunidad y sus identidades culturales” (pág.8). Por ende, a partir de estos procesos, tanto el municipio como la comunidad pasan de tener un rol pasivo a uno participativo.

Del mismo modo, es importante considerar la gestión pública local ya que, es el espacio ideal para dinámicas participativas en planificación, democracia directa y referéndum. Tal como lo conceptualizan los autores Marsiglia y Pintos (2005):

La gestión local comprende componentes técnicos y políticos. Los primeros se refieren a un conjunto de instrumentos y procesos que permiten la aplicación de una serie de recursos a la satisfacción de determinadas necesidades. Los segundos se refieren a procesos de negociación y decisión entre actores sociales, políticos e institucionales sobre el uso y destino de los recursos. (págs.7-8).

Así pues, la gestión pública facilita la toma de decisiones durante la ejecución y formulación de programas, instrumentos y proyectos, por ende, en la elaboración de políticas públicas e involucramiento de la ciudadanía. Del mismo modo, resulta relevante considerar que la gestión pública tiene definida su misión y visión, a partir de una legislación u órgano externo de carácter político.

La gestión es un concepto que se relaciona con la ejecución, con la realización de acciones concretas en torno a metas planteadas dentro de procesos de planificación; la gestión pública en particular representa un interés generalizado, pues se sirve de recursos proporcionados por el colectivo, para generar acciones y ejecutar proyectos de los cuales se espera un beneficio y valor público.

Antecedentes relevantes al problema de estudio

Asimismo, es importante destacar antecedentes relevantes al problema de investigación, el cual, se define como la ausencia del uso de instrumentos de planificación a lo interno de la gestión de la Dirección Administrativa y Planificación.

Dentro del Plan de Desarrollo Humano Local de Naranjo 2016- 2025 se contempla información e indicadores de gran relevancia a nivel cantonal, los cuales se desarrollan a partir de la metodología aportada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) así como también lineamientos de planificación (L-1-2009-CO-DFOE), de acuerdo con la Contraloría General de la República.

Por medio de dicha metodología, se logra obtener un contexto a nivel cantonal en las diversas dimensiones tales como: social, económica, cultural, política, ambiental, institucional y entre otros. Así, permite identificar las funciones y roles del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación en cada una de las dimensiones, con el objetivo de contribuir al desarrollo del cantón y, a su vez, generar mejores condiciones de vida para los habitantes. De acuerdo con la Municipalidad de Naranjo (Plan de Desarrollo Humano Local de Naranjo, 2016):

La experiencia metodológica desarrollada permite incentivar capacidades individuales, organizacionales e institucionales para que, los actores públicos y privados cantonales, continúen gestando y profundizando relaciones de comunicación, propuesta y rendición de cuentas que fortalezcan la gobernabilidad local. Así mismo, el Proyecto contribuye con los compromisos nacionales para incentivar la descentralización, la gobernabilidad y el

desarrollo local en nuestro país, para lo cual es fundamental la participación ciudadana, el fortalecimiento institucional local y el impulso a procesos de planificación. (pág. 9).

Del mismo modo, los ejes de acción, además de responder a la metodología del MIDEPLAN se encuentran estrechamente vinculados al accionar de la Municipalidad de Naranjo para la construcción de los diferentes procesos de planificación, tales como: planes operativos y plan estratégico. Dichos ejes son tomados como marco de referencia a nivel social, político, económico, cultural y ambiental.

Toda propuesta de mejora a nivel municipal requiere de un adecuado y eficiente liderazgo local, según un estudio de mercado elaborado por Carol González indica que “Para la implementación de dichas propuestas se requiere que autoridades políticas, funcionarios municipales y estatales, y sociedad civil tengan los conocimientos y herramientas requeridas. De lo contrario, las propuestas de desarrollo y sus planes estratégicos caen en el olvido” (Situación de los municipios en Centroamérica, 2017, págs. 422-423).

Antecedentes normativos

En cuanto a sus antecedentes normativos, es importante destacar la normativa y legislación relacionada con la gestión municipal, debido a que es de gran relevancia indagar y conocer todas las competencias que en la actualidad la Constitución Política de Costa Rica les otorga a los 84 gobiernos locales.

Es “a partir de 1970 se promulga el Código Municipal, con lo que se inicia un movimiento que pretende que haya mayor fortalecimiento económico, jurídico y político del municipio, que posteriormente fuera accesible a una reforma tributaria, jurídica, institucional y administrativa;

todo dentro del marco de una reforma constitucional y política” (Contraloría General de la República, 1995).

Además, una normativa importante por considerar es la Ley 8801 denominada Ley general de transferencia de competencias del poder ejecutivo a las municipalidades. La Ley tiene como objetivo establecer los principios y las disposiciones generales para ejecutar lo dispuesto en el artículo 170 de la Constitución Política de la República de Costa Rica; con el fin de transferir recursos del presupuesto de ingresos y gastos de la República del Poder Ejecutivo a los gobiernos locales, de este modo lograr contribuir al proceso de descentralización territorial del estado costarricense.

Dicha transferencia de competencias y recursos a las municipalidades tiene como propósito contribuir con la modernización del estado costarricense, del mismo modo, facilita que la prestación de los servicios públicos hacia los ciudadanos se lleve a cabo mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente; mejorando la gobernabilidad democrática y la fiscalización social en la gestión pública.

Partiendo de la gestión eficiente y eficaz dichos principios a nivel municipal se encuentran tomados en cuenta en diversas leyes: Ley General de Administración Pública (Ley 6227), así como también en la Ley de Planificación Económica (Ley 5525). Es por medio de estas normativas que se logra evidenciar el rol e importancia de que las funciones de los gobiernos locales siempre sean ejecutadas de manera eficiente y eficaz.

De acuerdo con la Ley No.6227, la cual menciona en el artículo número 4: “La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio

público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.” (Sistema Nacional de Información Jurídica, 1978).

Por último, es de gran relevancia mencionar algunas de las instancias relacionadas con el ámbito municipal de Costa Rica, para el año 1971 se creó el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal a través de la Ley de Organización y Funcionamiento del IFAM (Ley N°4716) este instituto nace con la finalidad de fortalecer el Régimen Municipal promoviendo el constante mejoramiento de la administración pública municipal.

La normativa y legislación a nivel nacional es utilizada como amparo en el ejercer de los municipios locales, así como también como respaldo en el desempeño de sus labores como gobierno local.

1.2 Contextualización de la situación problemática

Caracterización del cantón de Naranjo

Fue a partir del año 1812, con la promulgación de la Constitución de Cádiz, cuando surgieron los denominados gobiernos locales en Costa Rica, los cuales consisten en los pilares de la democracia y participación ciudadana en nuestro país. En el año 1867 se constituyeron las primeras leyes que otorgaban la autonomía e independencia de tomar decisiones en asuntos locales a las municipalidades.

Los gobiernos locales son entes autónomos, lo que implica la “elección directa de sus autoridades por las ciudadanas y los ciudadanos, la administración de sus recursos económicos, y el ejercicio de las facultades legislativa, reglamentaria, fiscalizadora y ejecutiva, por sus órganos

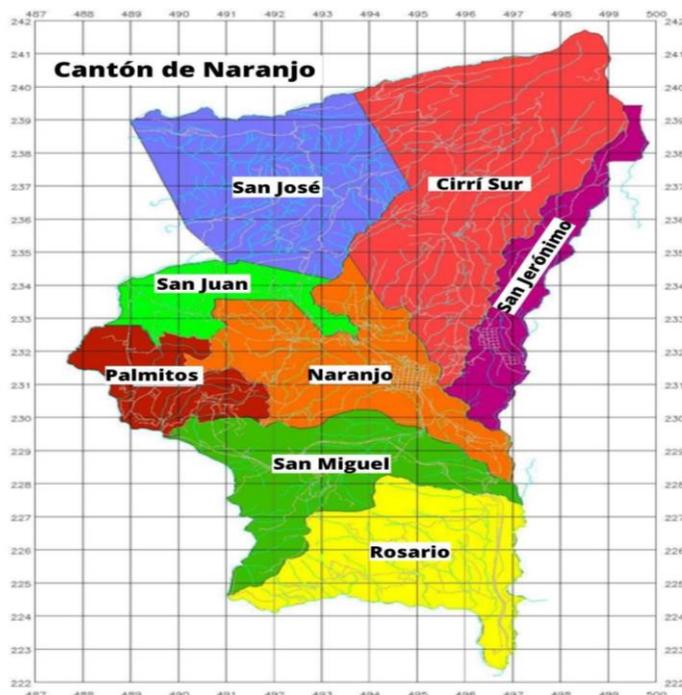
del gobierno autónomo en el ámbito de su jurisdicción y competencias y atribuciones.” (Constitución Política del Estado, 2009. ART 272).

Actualmente, en Costa Rica existen 84 municipalidades, dentro de las cuales se encuentra la Municipalidad del cantón de Naranjo. Fue para el mes de marzo de 1886 que Naranjo se fundó como cantón número 6 de la provincia de Alajuela por medio del decreto ejecutivo número 2.

El cantón limita al este con el cantón de Valverde Vega y Grecia, al oeste con San Ramón y Palmares, al norte con Zarcero y al Sur con el cantón de Atenas. Naranjo dispone de un área total de 126,62 km² divididos en 8 distritos: Naranjo, San Miguel, San José, Cirrí, San Jerónimo, San Juan, Rosario y por último el distrito de Palmitos.

Tal y como se observa en la Figura 1, se puede visualizar representación geográfica del cantón de Naranjo:

Figura 1. Mapa del cantón de Naranjo

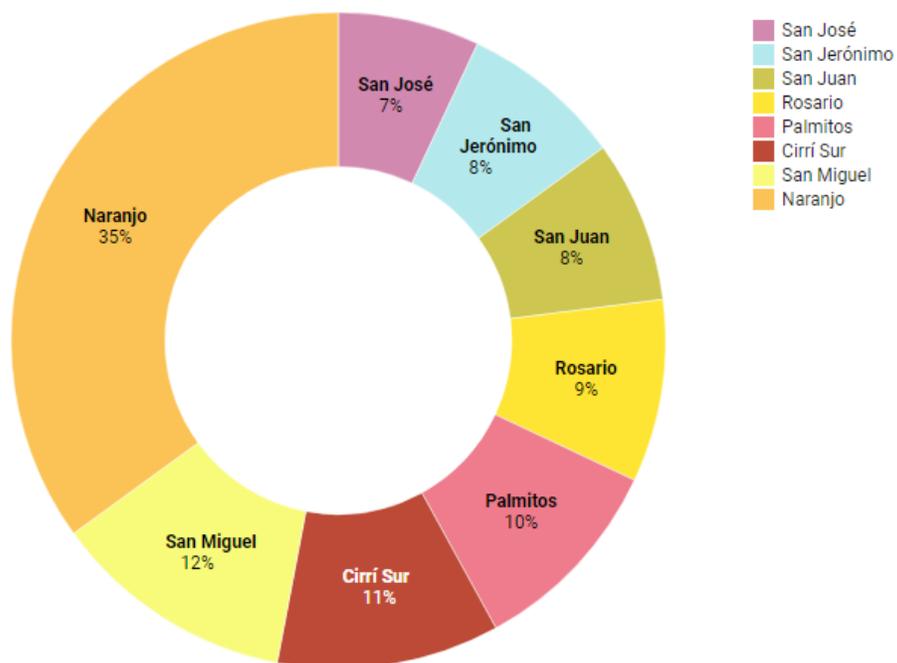


Fuente: Municipalidad de Naranjo, 2015.

Demografía

Respecto al contexto territorial, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos la proyección de población para el año 2020 es de 48 803 personas, de los cuales un 50,3% son hombres y un 49,7% mujeres, para una razón de hombre/mujer de 101,5 (INEC. 2011) En cuanto a los distritos, la distribución en la cual se encuentra inmerso el gobierno municipal es la siguiente:

Figura 2. Población total proyectada según cantón y distrito, 2020.



Fuente: Elaboración propia, con base en INEC, 2011.

Se puede observar que el distrito de Naranjo representa un 35% de la población con un total de 17 186 habitantes. El distrito de Cirrí Sur, a pesar de que cuenta con una gran extensión representando el 25% del territorio de Naranjo, cuenta con una la población es de 5 403 ciudadanos, siendo el 11% de la población total del cantón.

La proyección de población del cantón de Naranjo, según datos del INEC (2011-2015), para el 2020 es de 48 803 habitantes, y con una proyección de crecimiento para el 2025 de 50 130 ciudadanos desde la concepción integral.

Índice de Desarrollo Social

El Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) aproximadamente cada cinco años realiza un estudio con el objetivo de ordenar cada uno de los distritos y cantones del país según su nivel de desarrollo social, dicho estudio lleva por nombre Índice de Desarrollo Social (IDS). Para MIDEPLAN (2018):

El índice es el único instrumento calculado a partir de datos administrativos que contribuye a operativizar ese enfoque a nivel distrital en todo el territorio nacional, ordenando todos los distritos del país con el objetivo de que se tomen las acciones correspondientes priorizando en las zonas más rezagadas, con el fin de reducir las brechas económicas y sociales que aquejan a nuestra población. (pág. 8).

El índice evalúa condiciones fundamentales para el desarrollo social de los cantones, distritos y por ende sus habitantes, mediante las dimensiones de: educación, salud, participación ciudadana, económica y seguridad, con base en los derechos humanos fundamentados en la Declaración Universal (MIDEPLAN, 2018).

De acuerdo con la División Territorial Administrativa, Naranjo como cantón posee un Índice de Desarrollo Social Cantonal (IDS) de 64,49 con el puesto número 33. El IDS clasifica los cantones y sus respectivos distritos según su nivel social, así como también es utilizado como referencia para orientar el desarrollo de políticas.

De acuerdo con lo supra indicado, se logra determinar que el cantón de Naranjo para la medición del año 2017 se encuentra en una categoría intermedia, debido a que los distritos que

conforman al cantón de Naranjo se encuentran entre las posiciones: 103 y 300, de 468 distritos a nivel nacional.

Se requiere de un mayor esfuerzo para obtener un aumento en dichos índices tanto a nivel cantonal como distrital debido a que sus distritos poseen diferencias en índice: Naranjo 73.05, San Miguel 65.37, San José 67.63, Cirrí 60.48, San Jerónimo 65.80, San Juan 67.20, el Rosario 67.05, por último, Palmitos 65.10.

De los 483 distritos registrados para el año 2017, los distritos de Naranjo se encontraban en las siguientes posiciones:

Tabla1. *Índice de Desarrollo Social Distrital por valor y posición, 2017.*

<i>Distrito</i>	<i>Posición</i>
Naranjo	120
San Miguel	215
San José	198
Cirrí Sur	269
San Jerónimo	211
San Juan	201
Rosario	203
Palmitos	217

Fuente: Elaboración propia, con base en Ministerio de Planificación y Política Económica, 2017.

De acuerdo con la información mostrada en el cuadro anterior se logra determinar que tanto el cantón de Naranjo como sus respectivos distritos se encuentran en posiciones altas debido a que se ubican entre la posición 120 a la 217 de 483 distritos que posee el país. Sin embargo, en relación con el IDS se muestra una desigualdad entre la cabecera del cantón y los siete distritos, esto

evidencia la importancia de desarrollar políticas cantonales priorizando las necesidades de los distritos.

Indicadores

A nivel nacional existen múltiples indicadores que nos permiten conocer y comprender a mayor exactitud la realidad de una determinada área geográfica; por tanto, es de suma importancia conocer los porcentajes que presenta el cantón de Naranjo en cada uno de ellos.

Índice de Gestión Municipal

Con respecto al Ranking Municipal de la Contraloría General de la República, para el año 2018 el cantón de Naranjo obtuvo un Índice de Gestión Municipal de 67,00 lo cual nos indica que ha presentado grandes avances en relación con el año 2017 que presentó un IGM de 58.05. Lo cual, a la vez, refleja una mejoría en cada uno de los cinco ejes evaluados: desarrollo y gestión institucional, planificación y participación ciudadana, gestión de desarrollo ambiental, gestión de servicios económicos, gestión de servicios sociales.

Índice de Competitividad Cantonal

Otro índice importante de mencionar es el Índice de Competitividad Cantonal (ICC) realizado en nuestro país desde el año 2006, por la Universidad de Costa Rica, el cual según Ulate (2012), “permite evaluar el potencial productivo y la competitividad nacional, a partir del análisis de la realidad de los cantones del país y de su posicionamiento en relación con los siete pilares de la competitividad que lo definen” (p.10).

Naranjo para el año 2020 obtuvo la posición en el ranking número 19 del ICC, sin embargo, en los pilares económicos, empresariales e infraestructura presentó condiciones muy bajas.

Asimismo, dentro de las condiciones menos favorables que se presentaron en su gestión municipal fue que sus ingresos per cápita y los gastos no administrados tienen una de las posiciones más bajas a nivel cantonal.

Del mismo modo es importante visualizar el historial de posiciones que ha obtenido el cantón de Naranjo en el ranking del Índice de Competitividad Cantonal durante el periodo 2010 – 2020.

Debido a que este índice toma en cuenta 7 pilares: económico, gobierno, infraestructura, clima empresarial, clima laboral, capacidad de innovación y calidad de vida. es muy probable que anualmente existan variaciones, mejoras o barreras para los 84 cantones del país. Cualquier mejora, barrera o permanencia en cada uno de estos pilares puede determinar una importante variación en el ranking del Índice de Competitividad Cantonal.

A continuación, a partir de la tabla 2, se representará el historial del cantón de Naranjo en el Índice de Competitividad Cantonal durante el periodo 2010 – 2020:

Tabla2. *Histórico del Índice de Competitividad Cantonal del cantón de Naranjo.*

Índice de Competitividad Cantonal											
Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Posición	19	26	38	29	28	36	33	17	31	27	19

Fuente: Elaboración propia, con base en Universidad de Costa Rica, 2021.

A partir del Histórico de Índice de Competitividad Cantonal del cantón de Naranjo en un periodo del año 2010 al año 2020 se logra visualizar la evolución en los diversos pilares, así como

también como estas modificaciones han afectado o fortalecido la productividad, la dinámica económica y calidad de vida que presenta en este caso el cantón de Naranjo.

Índice de Desarrollo Humano

Dentro del ámbito del desarrollo social en Costa Rica se desarrollan diversos índices a nivel cantonal de los cuales se destaca el Índice de Desarrollo Humano (IDH), elaborado por la escuela de estadística de la Universidad de Costa Rica (UCR) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El IDH permite conocer el nivel de desarrollo del país, así como también el de cada uno de los cantones utilizando variables como: escolaridad, esperanza de vida, ingreso per cápita y salud; ya que, según aduce PNUD (2015):

El desarrollo de un país no debe medirse solamente por el ingreso nacional o el producto interno bruto, como tradicionalmente se ha hecho, también deben tomarse en cuenta otros aspectos como la posibilidad de disfrutar de una vida larga, saludable y creativa; la opción de adquirir conocimientos valiosos, tanto individual como socialmente, por medio de la educación, y la posibilidad de disfrutar de un nivel de vida digno, es decir, poseer un bienestar material adecuado. (pág. 15).

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo “para el año 2018 el cantón de Naranjo presentó un IDH de 0,823 obteniendo el puesto de 26 de clasificación” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020). Lo cual representa un gran avance para el cantón Naranjeño, debido a que en el 2017 poseía un IDHc de 0,797.

A continuación, a partir de la tabla 3, se representará el historial del cantón de Naranjo en el Índice de Desarrollo Humano Cantonal durante el periodo 2010 – 2018:

Tabla3. Histórico del Índice de Desarrollo Humano Cantonal de Naranjo.

Índice	Año								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
IDHc	0,784	0,781	0,784	0,782	0,793	0,792	0,773	0,797	0,823
Posición	30	42	44	45	35	38	50	39	26

Fuente: Elaboración propia, con base en Atlas del Desarrollo Humano Cantonal, 2020.

De acuerdo con el histórico del índice, se puede observar que a partir del año 2016 ha dado una importante curva por medio de mejoras significativas que se realizaron en cada una de las dimensiones.

1.3 Estructura Organizacional

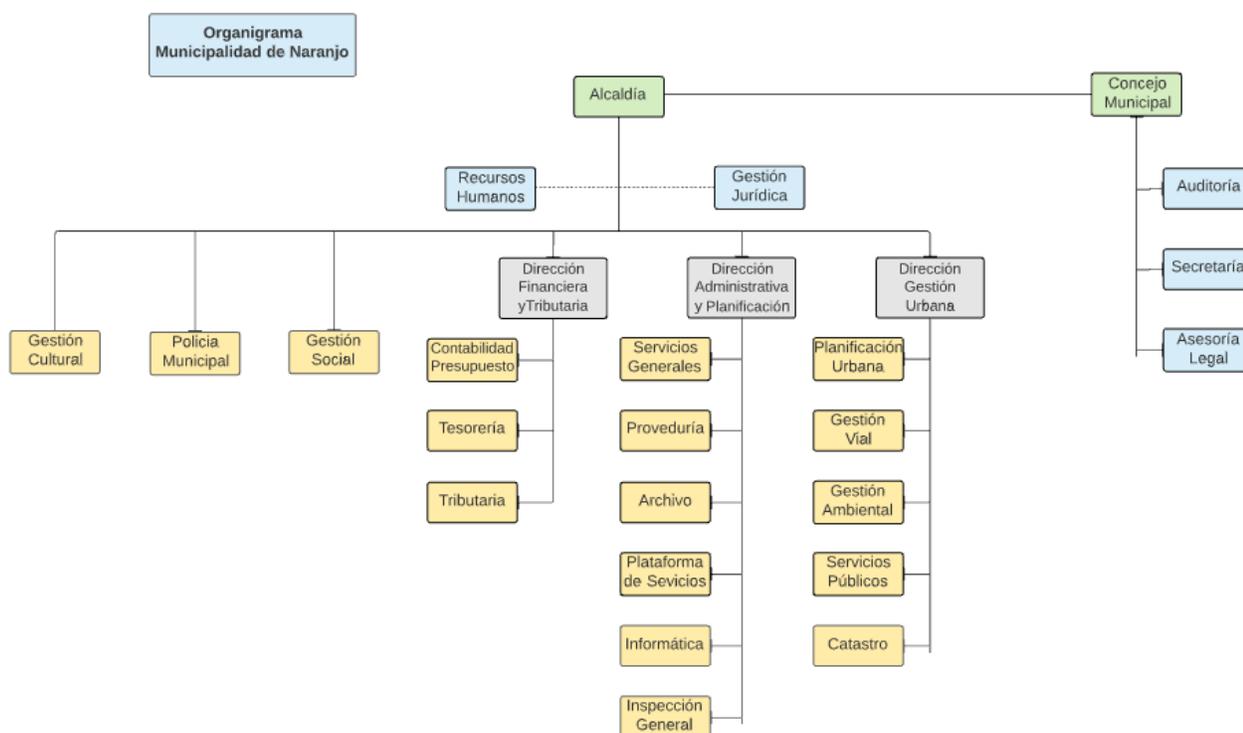
Ahora bien, tomando en consideración los principales aspectos organizacionales de la Municipalidad de Naranjo posee una estructura organizacional establecida con su respectivo concejo municipal y alcaldía. Del mismo modo, se encuentra conformado por los siguientes departamentos: gestión cultural, proveeduría, gestión social, gestión ambiental, servicios públicos, gestión administrativa y planificación, oficina de informática y entre otros.

Es durante el desarrollo del diagnóstico cantonal en el año 2010 que surgió la iniciativa de crear una unidad de planificación en la Municipalidad de Naranjo con el objetivo de tener bajo su responsabilidad “la coordinación, promoción, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos, así como también asesorar a la alcaldía en materia propia de su gestión” (Plan Estratégico para el desarrollo del cantón de Naranjo, 2010)”.

De acuerdo con el organigrama institucional se puede visualizar su estructura de tres Direcciones, y sus unidades, así como la Alcaldía y el Concejo Municipal con sus respectivos auxiliares.

A continuación, a partir de la figura 3 de puede observar con mayor detalle la estructura organizacional de la Municipalidad de Naranjo:

Figura 3. Organigrama de la Municipalidad de Naranjo



Fuente: Elaboración propia, con base en Municipalidad de Naranjo, 2021.

1.4 Planteamiento del problema y del objeto de estudio

El planteamiento del problema permite establecer los límites de una investigación específicamente en tiempo, espacio y recursos. De acuerdo con Arias (2012): “El planteamiento del problema, consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder” (p.41).

A finales del año 2010, la Municipalidad del cantón de Naranjo llevó a cabo la creación del Departamento de Planificación el cual actualmente lleva por nombre Departamento de Dirección Administrativa y Planificación. De acuerdo con la página oficial de la Municipalidad de Naranjo el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación posee como principal función:

Coordinar con el equipo de trabajo, el diseño, y actualización de los Planes, Programas y Manuales, necesarios para la institución, así como también coordinar el diseño de un sistema de planificación que le permita a la Municipalidad ejercer y controlar su accionar en pro del logro de los objetivos organizacionales definidos el programa de gobierno del alcalde en concordancia con el Plan de Desarrollo Cantonal. (Manual de operaciones, 2020).

Las municipalidades son los entes encargados de generar desarrollo local y para su cumplimiento es indispensable una adecuada planificación la cual mediante instrumentos permite el desarrollo y ejecución de: objetivos, metas, estrategias y acciones para facilitar y guiar el desarrollo. A partir de la planificación, los gobiernos locales logran un desarrollo más integral y participativo en sus comunidades.

Sin embargo, una adecuada planificación en la gestión local requiere un interés conjunto de parte del gobierno local y de la ciudadanía con el objetivo de identificar en conjunto prioridades para propiciar el desarrollo del cantón. Por lo cual, es importante analizar qué limitaciones se han presentado durante estos diez años, así como también cuáles alcances obtuvo a nivel cantonal e institucional el departamento.

A partir de una indagación de la estructura organizacional e instrumentos de planificación, se identificó que a pesar de que existe una unidad de planificación encargada de coordinar y asesorar en materia propia de gestión, planificación y servicios generales requeridos para el logro de objetivos, el departamento actualmente no posee un modelo relacionado al seguimiento y control de todas sus funciones. Por lo tanto, con base en los aspectos mencionados, se desea analizar la gestión del Departamento de Planificación de la Municipalidad del cantón de Naranjo, así como también caracterizar su estructura organizacional e identificar la normativa vinculante a la gestión local.

Ante lo arriba descrito, es importante analizar si el modelo de gestión que posee el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación es realmente eficiente, eficaz y por ende si genera algún tipo de beneficio para los habitantes y para la gestión municipal por lo cual se puede concretar en la siguiente interrogante: ¿Cuáles han sido los logros y limitaciones que ha presentado el Departamento de Planificación de la municipalidad de Naranjo en su gestión durante el periodo 2010-2020?

1.5 Delimitación del objeto de estudio

Se entiende como objeto de estudio el fenómeno o temática que se desea conocer y explicar, considerando su contexto y dinámica propia. Según el planteamiento y la problemática abordada se desea conocer la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación del Gobierno Local de Naranjo.

Se reconoce la relación existente entre el objeto investigado y el sujeto que investiga, así como de los paradigmas que fundamentan el método y abordaje del proceso investigativo que, en este caso, parte de la disciplina de planificación como el enfoque que permitirá conocer la realidad del objeto de estudio. De acuerdo con la autora Denise Najmanovich (2001): “el Sujeto construye al Objeto en su interacción con él y, por otro, el propio Sujeto es construido en la interacción con el medioambiente natural y social” (pág.107). Es una relación dinámica y constante que busca objetivar elementos para su conocimiento.

Desde la planificación, la relación con el objeto es dinámica y mutuamente influyente. El sujeto se concentra en el conocimiento de un determinado fenómeno (condiciones actuales y entorno) con la intencionalidad de transformar el estado actual de la situación. Este conocimiento conlleva a la toma de decisiones que permitan el desarrollo de los procesos de transformación necesarios mediante la elaboración, promoción y ejecución de estrategias, planes, programas y proyectos.

Para el caso de los gobiernos locales, estos procesos son responsabilidad de los departamentos de planificación, de ahí que se determina como objeto de estudio de la presente investigación:

La gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo durante el periodo 2010 al 2020.

1.6 Justificación

En la estructura administrativa de Costa Rica son los gobiernos locales, conocidos como municipalidades, son los entes más cercanos a la ciudadanía y por tanto son las instancias públicas idóneas que están llamadas por ley, a propiciar el desarrollo de sus cantones creando condiciones para una buena calidad de vida. Para ello, cuentan con recursos financieros propios (recaudación de impuestos) y también a través de asignaciones del presupuesto nacional; ambos considerados como recursos limitados; por tanto, el planificar su uso y dirección es indispensable para lograr ese deseado desarrollo.

Es en las municipalidades donde se ejecutan las políticas generadas a nivel nacional y local, por tanto, cuentan con un gran poder de incidencia en la transformación y desarrollo del territorio en aspectos sociales, económicos y ambientales, el cual tiene sentido y potencial en la medida en la que se incorpore la participación ciudadana como elemento fundamental en los procesos de planificación.

La eficiencia y eficacia de las acciones realizadas por el Gobierno Local son criterios fundamentales para conocer la gestión de la municipalidad, las cuales se reflejan en el valor público que se pretende generar en los procesos e instrumentos de planificación municipal. La gestión eficaz, posibilita incrementar la credibilidad y transparencia de la población hacia el municipio.

Analizar la gestión municipal es de suma importancia, sin embargo, esta investigación se concentra en la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación al

considerar que tiene una gran influencia a partir de la normativa estipulada en el Código Municipal de Costa Rica, la cual determina su rol y función dentro del gobierno local.

Por último, con relación a la viabilidad de la investigación será un insumo importante a nivel municipal, así como también a nivel cantonal, ya que desarrolla la importancia de caracterizar a nivel local las posibilidades de desarrollo de un departamento municipal, así como también analizar la eficiencia de la gestión. Formular una propuesta para el mejoramiento de la gestión tiene múltiples beneficios entre ellos: el conocer las oportunidades de mejora, retos y aportes a la gestión del Gobierno Local del cantón de Naranjo.

1.7 Objetivos

Objetivo General

Analizar la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación, así como su aporte a la Municipalidad de Naranjo, a partir de los resultados generados durante el periodo 2010-2020, que permita la elaboración de una propuesta estratégica de fortalecimiento.

Objetivos específicos

Caracterizar la estructura organizacional del Gobierno Local y el rol del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación dentro de ella, que permita la comprensión de la dinámica e influencia mutua entre el Departamento de Planificación y la Municipalidad.

Identificar la normativa y disposiciones institucionales que determinan las funciones, procedimientos e instrumentos de planificación que le competen al departamento.

Determinar los resultados y limitaciones de la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación durante el periodo 2010-2020.

Formular una propuesta de planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Marco Teórico

En este apartado se definen los conceptos vinculados con las categorías de la presente investigación, los cuales fungen como guía de comprensión del objeto de estudio. De esta manera, construir de manera teórica los principales componentes de la investigación: planificación, planificación local, municipalidad, gestión, gestión municipal, gestión local y valor público.

Para Hernández, Fernández, Baptista (1998): “Se determina como marco teórico un comprendido escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente” (pág.64).

De manera inicial, en cuanto a la planificación es considerada por la CEPAL (2017), como “un mecanismo que promueve el desarrollo social. Como un medio de programación de procesos de avance socioeconómico, ambiental y cultural de una área, región o país” (pág.74). Del mismo modo, es importante mencionar que es considerado un proceso sistemático y continuo el cual utiliza técnicas, instrumentos y métodos.

La planificación conlleva dirigir y participar en el diagnóstico, formulación, promoción, ejecución, administración y evaluación con el objetivo de elaborar proyectos, planes y programas. Sin embargo, este proceso implica: capacidad de innovación, poder de decisión y actuar en el presente con una visión a futuro; estos aspectos con el propósito de brindar un sentido de dirección y rumbo.

A partir de la planificación, se facilita la toma de decisiones, cumplimiento de metas, desarrollo de objetivos y metas, elaboración, ejecución y evaluación de planes, programas y

proyectos. Generando de esta manera conciencia entre los grupos de opinión pública sobre la necesidad de atender las necesidades de la población.

De acuerdo con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) (2014) la planificación:

Es un proceso sistémico, integral, racional y continuo de previsión que se traduce en elaboración, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio determinado, que utiliza un conjunto de procedimientos metodológicos para abordar la actividad de previsión, organización y uso de los recursos disponibles y potenciales. (pág.82).

Por lo tanto, se puede determinar que la planificación es una de los principales procesos y requerimientos de cualquier gobierno local para lograr llevar a cabo el cumplimiento y desarrollo de sus objetivos, por lo cual es importante definir el concepto de planificación local.

La planificación local se denomina como “un proceso dinámico mediante el cual las municipalidades, concejos municipales de distrito y ciudadanos se organizan para orientar el uso de los recursos locales” (Contraloría General de la República, 2012). Mediante el cual se formulan, aprueban, ejecutan, controlan y evalúan los planes de desarrollo local.

Dicho proceso se encarga de identificar los principales problemas o requerimientos de la ciudadanía con el propósito de priorizarlos y establecer sus respectivas soluciones. Es importante mencionar que la planificación local se encuentra vinculada de una manera muy estrecha con el desarrollo local y la planificación municipal, ya que, del mismo modo, promueven los procesos sociales y políticos siendo estos desarrollados por diferentes actores de la comunidad.

Por medio de la planificación local se aspira la transformación de un espacio determinado a través del gobierno municipal y las capacitaciones requeridas hacia las y los ciudadanos. Los cuales facilitan la construcción de indicadores de desarrollo, planes integrales y políticas participativas.

De modo tal, se propicia una mejor calidad de vida, desarrollo integral y sostenible de las y los ciudadanos donde tanto los actores sociales y los actores políticos concierten sus aspiraciones y requerimientos. Sin embargo, requiere de la participación ciudadana, provisión de servicios públicos y espacios representativos.

Al lograr todos los requerimientos precitados, es posible definir de manera correcta el rumbo que se desea tomar para el futuro del cantón, reconocer el papel de los gobiernos locales como sujetos activos del desarrollo local integral y, por último, una mayor organización de los sectores excluidos como una fuerza social y económica estratégica.

Se considera municipalidad como “persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad y capacidad jurídica plena para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines” (Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, 1992).

Por lo tanto, a partir de la cita anterior se determina que la municipalidad forma parte de la administración pública y que constituye una descentralización debido a los derechos y obligaciones que deben de ejercer por sí mismos, prestar servicios, promover la participación ciudadana y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.

En materia de planificación los gobiernos locales disponen de diversos instrumentos y procesos legales que permiten planificar a largo, mediano y corto plazo, para el desarrollo de los

cantones o territorios tales como: Plan de Desarrollo Humano Local (PDHL), Plan de Desarrollo Municipal (PDM), Planes de Ordenamiento Territorial, Plan Quinquenal, Programa de Gobierno Municipal (PGM), Plan Anual Operativo (PAO) y Plan Estratégico Municipal (PEM).

La autora Jackeline Calvo, señala que: “Las acciones del gobierno local se identifican en capacitación y apoyo para la elaboración de proyectos de los diferentes actores sociales, la transferencia mediante la rendición de cuentas de los gestores municipales, así como charlas y capacitaciones a los ciudadanos del cantón en diversos temas” (Acción colectiva de consorcios locales para la gobernanza ambiental, 2013, pág. 16).

Por lo tanto, el gobierno local debe de estar en constante fortalecimiento de su gestión interna. Según expresan Claudia Villamayor y Ernesto Lamas “gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente” (Villamayor y Lamas, 1998).

Por este motivo, entender la gestión pública desde un concepto definido y claro puede ser un asunto difícil de definir, ya que esta puede ser entendida y utilizada desde diferentes perspectivas; Pliscoff y Monje (2002), señalan que:

Cuando se habla de gestión pública se está hablando a la vez de tres tipos de discusiones distintas. Primero una acerca de la gestión pública como un fenómeno empírico, es decir, más allá de cómo se defina, la gestión pública existe y está en nuestros gobiernos. Segundo, la gestión pública es un área de debate profesional, en tanto hay quienes toman decisiones, que actúan y quienes buscan orientaciones entre sus pares acerca de la forma en que se

gestionan las organizaciones públicas. Finalmente, se señala que la gestión pública, se ha transformado en un área de debate académico, que, a pesar de no tener la claridad conceptual de la teoría de la burocracia, por ejemplo, es un espacio de cuestionamientos y de desarrollo de investigaciones en distintos centros académicos (pág.2).

Para la presente investigación, la gestión pública debe ser entendida desde esa misma línea: por un lado, como una descripción referente a cómo se coordinan e implementan las acciones en beneficio del desarrollo institucional; y, por otro lado, visualizada como propuesta de cómo debería implementarse dicha gestión en el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación.

En materia de gestión municipal, según Vallejos:

Se encarga de guiar u orientar la detección y satisfacción de las necesidades del municipio.

La administración municipal tiene como propósito la consecución de los recursos idóneos y su asignación óptima (eficiente y eficaz). Así, la gestión municipal deviene en una herramienta para la administración municipal, a la vez que centinela del cumplimiento de sus deberes para con el municipio” (Vallejos, 2016, párrafo 2).

Tomando en cuenta el accionar de la gestión municipal. se deben de comprender sus principales objetivos, los cuales, de acuerdo con el Manual de puestos de la Municipalidad de Naranjo (2009), son: “Elaborar planes, programas de trabajo para el adecuado funcionamiento de la administración pública, actualización y adecuación de los sistemas y procedimientos, seguimiento, evaluación y control de los planes, programas y obras municipales, definición de los límites de responsabilidad y poder en los funcionarios” (pág.42).

La gestión municipal en nuestro país es calificada y evaluada por medio del modelo SISTERA. De acuerdo con la Universidad Estatal a Distancia, sus siglas hacen referencia a las siete áreas en las cuales desea promover el desarrollo: servicios municipales, innovación organizacional, sistema de capacitación municipal, tecnologías de apoyo a la gestión, estrategia municipal, rendición de cuentas y comunicación; por último, el área de administración financiera.

Para la UNED (2012), dicho modelo pretende “potenciar a nivel cantonal: la participación ciudadana, el uso de tecnología como herramientas de gestión municipal, la calidad de los servicios que ofrecen a la comunidad, programas formales de capacitación para funcionarios, políticas en salud, educación y seguridad y por último el uso eficiente de los recursos financieros” (pág. 64).

De la misma manera, el modelo SISTERA evalúa la prestación de servicios municipales y servicio al contribuyente, opciones de capacitación para funcionarios y comunidad, planeación estratégica, sistema de comunicación municipal, rendición de cuentas y la gestión de recursos financieros y materiales.

La gestión es de suma importancia, pues por medio de este proceso se logra ejercer de una manera más adecuada la autoridad municipal, por medio del consejo municipal y el alcalde, ya que son los departamentos o entes encargados de guiar u orientar la detección y satisfacción de las necesidades del municipio, supervisar el cumplimiento de sus deberes para con el municipio, ofrecer solución a las distintas necesidades y elaborar un diagnóstico de la realidad del municipio.

Por lo tanto, se requiere que el gobierno local delegue poder para que la gestión municipal se efectúe de una manera transparente y eficiente. Del mismo modo, debe delegar más recursos económicos con el objetivo de crear mayores bases de confianza en los ciudadanos. Finalmente,

se requiere que utilicen los recursos de una manera adecuada, no de manera particular sino con una visión a largo plazo (futuro) y en el bienestar colectivo.

Tal como lo conceptualizan Marsiglia y Pintos (2005), “la gestión local comprende componentes técnicos y políticos” (s.p). Los primeros, se refieren a un conjunto de instrumentos y procesos que permiten la aplicación de una serie de recursos a la satisfacción de determinadas necesidades. Hacen referencia a opción tecnológica con efectos técnicos y sociales diferenciados. Los segundos, se refieren a los procesos de negociación y decisión entre actores sociales, políticos e institucionales sobre el uso y destino de los recursos.

Por lo tanto, los aspectos que componen la gestión permiten entender que son el producto de diversos procesos y conflictos entre los actores. Además, se considera como un proceso que facilita la toma de decisiones en la ejecución de programas, proyectos y políticas públicas fundamentales para el desarrollo local.

Además, Calderón & Castellón (2010), definen la calidad en la gestión pública como: “Una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos” (p.360).

Por medio de la satisfacción de la ciudadanía y del cumplimiento de objetivos, los gobiernos locales logran crear un adecuado desarrollo local y valor público siempre y cuando sean consecuentes con sus metas y ejecutados de una manera adecuada.

Se destaca que el desarrollo local como un elemento prioritario para el crecimiento de un determinado territorio y población ya que facilita una optimización de los recursos, servicios y capital.

El desarrollo local es considerado como “un proceso de cambio estructural global (económico, social, político, cultural y del medio ambiente), tendiente a aumentar la calidad de vida de todos los miembros integrantes de la sociedad, de forma de alcanzar una mas completa satisfacción de las necesidades colectivas básicas” (Gago,1993).

De acuerdo con lo antes mencionado, Calderón & Castellón (2010), indican que: “El valor público se crea cuando se realizan actividades capaces de aportar respuestas efectivas y útiles a necesidades o demandas que sean políticamente deseables y requieran la generación de cambios sociales que modifiquen ciertos aspectos del conjunto de la sociedad.” (pág.361).

Para Moore (2006), citado de Prestol (2010), el valor público puede definirse como:

Un conjunto de expectativas y resultados de bienestar esperados a nivel colectivo, derivados de la acción natural del gobierno, que dependen de: i) lo que la sociedad identifica como de valor para su bienestar; ii) de los temas que los gobiernos han resaltado como prioridades de política pública para el desarrollo; y iii) las acciones orientadas a la resolución de fallas de mercado y de externalidades por parte de la administración pública, cuya permanencia reducen el bienestar colectivo (p.8).

Dentro de la gestión el valor público cumple un gran propósito debido a que es el encargado de generar un aumento en la excelencia, eficiencia y calidad de la gestión. Del mismo modo facilita

un aumento en la satisfacción, expectativas de la ciudadanía a raíz del alto grado de cumplimiento de objetivos, metas y generación resultados.

CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Enfoque de investigación

Los enfoques de investigación emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos con el objetivo de lograr generar conocimiento sobre el objeto de estudio planteado. Metodológicamente la investigación posee un enfoque cualitativo dado a que permitirá realizar una descripción y análisis de un determinado fenómeno, así como también facilita la comunicación entre los actores involucrados.

El enfoque cualitativo, según Hernández, Fernández y Baptista, se define como:

Un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen). (Hernández, Fernández y Baptista &, 2006, pág.9).

Por lo tanto, se determinaba que para una investigación social como la planteada, orientada a analizar las características y las condiciones propias del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación en la Municipalidad de Naranjo, el enfoque mixto es el más adecuado, ya que permitirá analizar el comportamiento de las personas involucradas en la gestión del departamento, su contexto, requerimientos o necesidades propias del departamento así como también sus recursos, estrategias y procesos.

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se ajusta al presente estudio es descriptiva debido a que estudia situaciones, eventos y hechos ya ocurridos en los cuales el investigador busca caracterizar a la población estudiada. De acuerdo con los autores Hernández. Fernández, y Batista (2006): “Una investigación descriptiva consiste en presentar información tal cual es, indicando cual es la situación en el momento de la investigación, analizando, interpretando, imprimiendo y evaluando lo que se desea” (pág.10).

3.3 Población

Es importante mencionar que toda investigación o estudio siempre existirá un campo de referencia, universo o población al cual se desea generalizar los resultados o conclusiones que se obtengan. Con base en Gómez (2016), se entiende por población “el total de personas, objetos o mediciones con una característica en común. La población la constituyen valores numéricos asociados con personas; por lo tanto, una manera de definir la población es como el total de todas las observaciones correspondientes a una cierta característica” (pág.493).

Por tanto, la población de la presente investigación está conformada por los colaboradores que posee la Municipalidad del cantón de Naranjo, específicamente quienes poseen un nombramiento durante el 2022-2023, así mismo, quienes participan e intervienen en los procesos de planificación de esta. Dicha población es considerada finita es decir que posee un número limitado, por lo cual la población específica sería los funcionarios del departamento de gestión administrativo y planificación.

A continuación, se detalla la población que será tomada en cuenta para el desarrollo de la presente investigación:

Funcionarios Municipales

A partir del criterio experto se determinó conocer únicamente la percepción de los jefes de cada uno de los departamentos que posee la municipalidad los cuales de acuerdo con el Departamento de Recursos Humanos la Municipalidad de Naranjo cuenta con 24 funcionarios nombrados como jefes de departamento.

3.4 Muestra

En el presente apartado se definirá la parte de la población de la cual se obtendrá la información requerida para el logro de objetivos de la investigación. La muestra posee una variable cualitativa, la cual es denominada por Hernández (2008) como: “Un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades sobre la cual se ha de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (pág.560).

En la presente investigación, se consideraron como actores estratégicos a los funcionarios de la Dirección Administrativa y de Planificación, así como también los jefes de cada uno de los departamentos que actualmente posee la Municipalidad de Naranjo los cuales se encuentran estrechamente relacionados a la gestión, accionar y funcionamiento del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación.

Tabla 4. *Jefaturas de la Municipalidad de Naranjo por departamento.*

Departamentos Municipales	Jefatura del departamento
Auditoría Interna	Vilma Santamaría Barquero.
Gestión Legal	Rosibel Monge Castillo.
Informática	Cristian Peraza Parra.
Servicios Generales	Sindy Umaña Acuña.
Dirección Financiera Tributaria	Luis Ernesto Castro Campos.
Contabilidad	Julio Arely Solís.
Unidad Técnica de Gestión Vial	Francisco Elizondo Acuña.
Unidad Técnica de Gestión Ambiental	María Gabriela Murillo Fonseca.
Consejo Municipal	Karen Mejías.
Proveeduría	Olger Alpízar Villalobos.
Mercado Municipal	Elizabeth Herrera Jiménez.
Acueducto	Gerardo Chacón Agüero.
Cementerio Municipal	Viviana Rojas Cruz.
Planificación Urbana y Control Constructivo	Marcos Picado López.
Gestión Cultural	Ana Beatriz Campos Morgan.
Valoraciones	José Humberto Ruiz Morera.
Bienes Inmuebles	Andrea Vega Arrieta.
Patentes	Berny Palma.
Cobros	Melsin González Cubero.
Tesorería	Marianela Acuña Barrantes.
Comunicaciones	Erika Barrantes.
Recursos Humanos	Ana Isabel Acuña Segura.
Gestión Social	Ingrid Soto Rodríguez.

Fuente: Elaboración propia, con base en la Municipalidad de Naranjo, 2021.

Analizar la percepción que posee cada uno de los jefes de departamento es de suma importancia, debido a que permite determinar la percepción que poseen en relación con la eficiencia de la gestión, tanto a nivel interno como con el accionar de sus respectivos departamentos; del mismo modo, determinar su aporte al desarrollo del municipio, así como también su contribución al desarrollo del cantón y los habitantes de este.

3.5 Fuentes de información

Como aspecto fundamental para el desarrollo de la investigación se requiere de la recolección y obtención de información con el propósito de generar un mayor grado de confiabilidad y validez en el estudio. La información debe de ser pertinente, por lo cual a continuación se mencionan las fuentes de recolección de información, tanto primarias como secundarias.

Fuentes primarias

La información primaria permite un análisis de información más exacto. Dicha información es obtenida directamente de los actores involucrados dentro de la investigación, específicamente los funcionarios de la Municipalidad de Naranjo y colaboradores del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación; así, permite que la investigación se lleve a cabo con datos más puntuales y actualizados.

Entre las fuentes primarias se destacan entrevistas semiestructuradas a la jefatura del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación y funcionarios de la Municipalidad de Naranjo. Además, se recorrió a la revisión y recolección de documentos y estudios realizados por

la Municipalidad de Naranjo permitiendo que la investigación se efectúe con datos más puntuales y verídicos del cantón:

1. Plan de Gobierno 2011-2016.
2. Plan de Gobierno 2016 – 2020.
3. Diagnóstico y potencialidades del cantón de Naranjo, 2010.
4. Manual de puestos de la Municipalidad de Naranjo, 2010.

Fuentes secundarias

En relación con la información recolectada que no proviene directamente de la fuente original de los hechos o las situaciones es importante mencionar que se recopila información de diversas paginas oficiales y la revisión bibliográfica de investigaciones previas, noticias y demás documentos de interés para que, de esta manera, la investigación se logre construir con base en datos que tengan relevancia con el tema, lo cual permite entender, evaluar y comparar la información seleccionada. Por lo tanto, la información debe de ser pertinente para que de esta manera se logre el cumplimiento de los objetivos planteados.

La información recolectada será de las páginas oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Sistema Costarricense de Información Jurídica, Instituto de Fomento y Asesoría Municipal e Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local.

3.6 Estrategia de investigación

En el presente apartado se detallarán los pasos a seguir para la realización del trabajo de campo, recolección de la información, procesamiento de la información, validación de

información, así como también su respectivo análisis y resultados. Dicha ruta de trabajo se plantea en relación con los objetivos planteados; por tanto, para obtener una mayor comprensión de la estrategia de investigación que se implementará se detallará la metodología que se utilizará para cada uno de ellos.

De manera inicial para obtener un primer acercamiento con los funcionarios de la Dirección Administrativa y Planificación, se agendaron diversas citas a través del correo electrónico con el fin de llevar a cabo entrevistas semiestructuradas. Dicho proceso facilitará que los colaboradores conozcan el propósito de nuestra investigación, así como también identificar la situación actual que presenta el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo en relación con su gestión.

Del mismo modo, se implementará la técnica de análisis documental con el propósito de aumentar la confiabilidad y validez de los resultados de la investigación. Se solicitará al Departamento de Dirección Administrativa y Planificación, así como también a la municipalidad, los documentos pertinentes y requeridos para el desarrollo de la presente investigación.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, es importante tener claridad en que todo documento es generado desde una posición, intereses o con cierta intencionalidad, por consiguiente, el investigador tiene la tarea de buscar, filtrar y seleccionar aquellos datos que sean verídicos y pertinentes para responder a los objetivos de su investigación.

Los documentos seleccionados para el análisis documental corresponden a todos aquellos que poseen información referente a las funciones y objetivos del departamento, así como también su respectivo seguimiento y evaluación de cada uno de ellos.

Además, se ejecutarán entrevistas semiestructuradas a los funcionarios internos que posee la Dirección Administrativa y Planificación, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora en relación con la gestión que posee actualmente, así como también desarrollar y caracterizar las diversas acciones y procesos.

Del mismo modo, con el propósito de conocer la percepción que poseen los departamentos restantes del municipio sobre la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación se realizarán dos encuestas: la primera será aplicada a cada uno de los jefes de departamento que posee la Municipalidad de Naranjo. La cual permitirá identificar y conocer aquellas fortalezas y debilidades que a nivel interno intervienen en la gestión del Departamento de Planificación, por ende, al accionar de la gestión municipal. La segunda será aplicada a cada una de las jefaturas de las dependencias bajo el cargo de la Dirección Administrativa y Planificación.

Por último, se realizará un análisis de toda la información recolectada, así como también se redactarán todas las recomendaciones y conclusiones obtenidas durante la investigación con el objetivo de generar una propuesta que fortalezca la gestión del departamento.

3.7 Técnicas de investigación

Dentro de la presente investigación de tipo mixta, se definen las técnicas utilizadas para acceder a la información requerida y por ende obtener la resolución de los objetivos planteados. Para Sampieri (2008): “El método de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno” (pág.68).

Análisis Documental

A través de la técnica de análisis documental, se logra captar y comprender por medio de documentos escritos, gráficos o audiovisuales el problema u objeto de estudio de la investigación. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que todos estos insumos poseen diversos intereses y posiciones, por lo cual como investigadores es importante captar y seleccionar únicamente los datos pertinentes y verídicos para la investigación, con el propósito de lograr responder a los objetivos planteados.

Por tal motivo, a partir de esta técnica, se realizó una revisión de documentos relacionados a la planificación de la Municipalidad de Naranjo, así como también investigaciones, proyectos y datos ejecutados en el cantón durante el periodo de estudio. También se incluyó la revisión de documentos relacionados a la gestión y planificación local.

Entrevistas Semiestructuradas

De acuerdo con Alonso, citado en Carvajal (2005): “La entrevista es un proceso comunicativo por el cual el investigador extrae una información de una persona informante que se halla contenida en la biografía de interlocutor” (pág.67). Dentro de los diversos tipos de entrevistas en la presente investigación se selecciona la entrevista semiestructurada.

La entrevista semiestructurada se caracteriza por poseer de manera previa una serie de preguntas sin embargo existe la posibilidad de plantear nuevas preguntas conforme el desarrollo de la entrevista. Dichas entrevistas se aplicaron a funcionarios del Departamento de Planificación de la Municipalidad de Naranjo, quienes se encuentran directamente relacionados con nuestro objeto de estudio.

Encuesta

El uso de encuestas facilita la recolección de grandes volúmenes de información, por lo cual es una herramienta útil para conocer los alcances y limitaciones de la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación. Es importante destacar que el instrumento será aplicado a los jefes de departamento de la Municipalidad del cantón de Naranjo, debido a que ello permitirá conocer la percepción que poseen los demás departamentos municipales sobre su gestión y los aportes o aspectos de mejora que debe de realizar el departamento en su gestión.

Para Ferrando (1993), citado en Casas et.al (2002): “Consiste en una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (pág.143).

3.8 Matriz de actores

La Matriz de Actores Clave (MAC), según Pozo (2007) consiste en: “Una herramienta metodológica para “identificar quienes son los actores claves que intervienen en una iniciativa, proyecto o programa, (...) también identificar y analizar sus intereses, su importancia e influencia sobre los resultados de una intervención” (pág. 1).

La Matriz de Actores Clave es realizada con base en las estructuras sociales inmersas en el objeto de estudio; del mismo modo, está conformada por individuos quienes pueden influenciar

significativamente en los procesos, a partir de sus interacciones, experiencias, opiniones y objetivos.

En seguida, por medio de la tabla N°4, se describen los actores claves que posee la presente investigación, así como también su respectiva vinculación y aporte esperado.

Tabla5. Matriz de Actores clave e influencia en la investigación.

Actor	Vinculación con el proyecto	Aporte esperado
Funcionarios de otros departamentos municipales que poseen relación directa con la gestión de la Dirección Administrativa y de Planificación.	Estas personas intercambian (entregan o reciben) información-insumos con el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación dentro de las actividades diarias del Gobierno Local.	Los jefes de departamento de la Municipalidad del cantón de Naranjo pueden aportar la siguiente información: -Documentos de referencia al objeto de estudio. -Información y percepción sobre la gestión del departamento. -Identificación de logros o aportes del departamento. -Relación con el quehacer del departamento.
Funcionarios de la Dirección Administrativa y de Planificación.	Son los responsables del desarrollo de instrumentos de planificación que sean pertinentes en relación con las necesidades, oportunidades y recursos de las personas del cantón. Poseen información que será insumo para la investigación como la trayectoria y situación actual (retos y oportunidades) del departamento en relación con la gestión.	Se desea obtener de parte de los funcionarios del departamento de Dirección Administrativa y de Planificación la siguiente información: -Información relacionada a funciones y objetivos y del departamento -Percepción sobre su gestión durante el periodo 2010 - 2020 - Limitaciones, logros, aportes, oportunidades que posee en departamento en su gestión -Documentos de referencia al objeto de estudio.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.9 Matriz de operacionalización de los objetivos

En el presente apartado se contemplan las matrices de operacionalización de cada uno de los objetivos de la presente investigación. La matriz de operacionalización es denominada por Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez (2013), como “un instrumento valioso que se constituye en la médula de la investigación consta de cuatro o más columnas y se desarrolla de conformidad a la propuesta de cada autor o protocolo de investigación” (pág.191).

Cada una de las matrices de operacionalización que componen el presente apartado están conformadas por los siguientes criterios: definición conceptual, objetivo, pregunta principal, categoría, subcategoría y por ultimo las técnicas a utilizar para su adecuado desarrollo y ejecución.

A continuación, se presenta la matriz de operacionalización relacionada al objetivo general de la investigación, en la cual se determinó como categoría la gestión y como subcategorías la coordinación, cumplimiento de metas y objetivos, eficiencia, eficacia y recursos públicos. Así mismo para su desarrollo se establecieron las siguientes técnicas: recolección de información, análisis documental y entrevistas semiestructuradas.

Tabla6. Matriz de operacionalización del objetivo específico 1.

Definición conceptual: “La estructura organizacional u organigrama es la representación gráfica de las entidades necesarias para alcanzar los resultados estratégicos (departamentalización). Además, indica la ubicación jerárquica y las relaciones entre esas entidades, para facilitar la coordinación de esfuerzos hacia el logro de los resultados”. (SINAC,2010, p.20)

Objetivo específico	Pregunta principal	Categoría	Subcategoría	Técnicas
Caracterizar la estructura organizacional del Gobierno Local y el rol del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación dentro de ella, que permita la comprensión de la dinámica e influencia mutua entre el Departamento de Planificación y la Municipalidad.	¿Qué relación posee el departamento en el que labora con el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación? ¿Cuáles procesos, funciones y tareas comparten el departamento en el que usted labora con el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación en aspectos	Estructura organizacional.	Seguimiento y evaluación. Ambiente laboral.	Entrevistas semiestructuradas. Encuestas

	organizacionales y administrativos? ¿Cómo consideraría la relación que posee el departamento en el que labora con el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación?			
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Del mismo modo, por medio de la tabla número 7 se logra apreciar la matriz de operacionalización del objetivo específico número 2 en la cual se determinó como categoría: funciones y procesos.

A partir de la matriz de operacionalización, se determinan las siguientes subcategorías: condiciones y capacidades, cumplimiento de objetivos y funciones, participación e involucramiento de actores sociales en el accionar de la dirección, calidad de prestación de servicios del departamento, uso y gestión de los recursos.

Tabla7. Matriz de operacionalización del objetivo específico 2.

Definición conceptual: Según Ernesto Jinesta, 2013, “las normas y leyes municipales son la transferencia de competencias del Poder Ejecutivo a las municipalidades para fortalecer la descentralización territorial, democratizar y acercar la gestión pública local a los ciudadanos”. (p.24)

Objetivo específico	Pregunta principal	Categoría	Subcategoría	Técnicas
Identificar la normativa y disposiciones institucionales que determinan las funciones, procedimientos e instrumentos de planificación que le competen al Departamento de Dirección Administrativa y Planificación.	¿Posee conocimiento sobre las tareas y funciones que realiza el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación? ¿Qué mecanismos de evaluación y seguimiento implementan actualmente en cada uno de los proyectos y documentos elaborados?	Funciones y procesos	Condiciones y capacidades. Cumplimiento de objetivos y funciones. Participación e involucramiento de actores sociales en el accionar del departamento. Calidad de prestación de servicios del departamento. Uso y gestión de los recursos.	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

A continuación, se puede apreciar la operacionalización del objetivo específico tres de la investigación, por medio de la matriz se determinó como categoría el desempeño, así como también sus respectivas subcategorías: aptitudes laborales, satisfacción y puntualidad percibida por los actores sociales, competencias, rendimiento y productividad del departamento.

Tabla 8. *Matriz de operacionalización del objetivo específico 3.*

Definición conceptual: Según Alicia Alles, 2017 el término desempeño es un concepto “integrador del conjunto de comportamientos y resultados de un colaborador en un determinado período. El desempeño de una persona en cualquier actividad laboral es el resultado de un conjunto de factores: los conocimientos, la experiencia práctica y las competencias”. (p.28)

Objetivo específico	Pregunta principal	Categoría	Subcategoría	Técnicas
Determinar los resultados y limitaciones de la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación.	¿Cuáles de los siguientes obstáculos considera que posee el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación para el desarrollo eficiente y eficaz de su gestión?	Desempeño	Aptitudes laborales. Competencias, rendimiento y productividad del departamento. Satisfacción y puntualidad percibida por los actores sociales.	Recolección de información. Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas. Encuestas.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Por último, se presenta la matriz de operacionalización del objetivo específico cuatro en la cual se determina como categoría la planificación estratégica y respectivamente las siguientes subcategorías: contexto situacional del departamento, fortalecimiento y transformación del departamento.

Tabla9. *Matriz de operacionalización del objetivo específico 4.*

Definición conceptual: Para Jünger y Wheelen (2007): “Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control” (pág.3).

Objetivo específico	Pregunta principal	Categoría	Subcategoría	Técnicas
Formular una propuesta de planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo.	¿Qué limitaciones, fortalezas y oportunidades de mejora considera que posee el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación? ¿Qué recomendaciones ofrecerían para el fortalecimiento de la gestión del departamento?	Planificación estratégica	Fortalecimiento y transformación del departamento. Contexto situacional del departamento.	Análisis documental. Recolección de información.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En el presente capítulo se recuperan los resultados y hallazgos del proceso de indagación y recolección de información sobre la situación y condiciones del objeto de estudio correspondiente al análisis de la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad del cantón de Naranjo.

Los resultados que se comparten en este capítulo fueron obtenidos tras la aplicación de diversas técnicas de investigación planteadas en la matriz metodología del capítulo III, específicamente: análisis documental, encuestas, entrevistas semiestructuradas y recolección de información. Por lo cual, este apartado busca dar respuesta a los objetivos planteados para la presente investigación.

En primera instancia, se describe la estructura organizacional que actualmente presenta el municipio debido a que la Dirección Administrativa y Planificación no es una dependencia municipal independiente, sino que forma parte del gobierno local; por tanto, responde a los requerimientos y necesidades de este.

Después se describe la estructura que posee a nivel interno la Dirección Administrativa y Planificación, así como también sus objetivos, funciones, jerarquías y organización departamental, que permiten la comprensión de su funcionamiento formal.

Lo anterior, tomando en consideración lo indicado en el manual de puestos, manual de procedimientos y de acuerdo con los resultados obtenidos en los instrumentos desarrollados y aplicados a los actores claves, que mencionan a detalle las respectivas funciones que se desempeñan en la Dirección Administrativa y Planificación. De manera adicional, se describe el rol-relación que posee la dirección con los otros departamentos que conforman la municipalidad.

Por último, se menciona la regulación legal, administrativa y las disposiciones institucionales que establecen parte importante del accionar y funcionamiento de la dependencia municipal de estudio. Lo que permite de conocer a nivel normativo las funciones y procedimientos que le competen al departamento.

4.1 Estructura organizacional de la Municipalidad de Naranjo

Conocer y caracterizar la estructura organizacional que posee actualmente el Gobierno Local de Naranjo es un paso fundamental dentro del análisis de la gestión, ya que define la configuración, la jerarquía, las líneas de autoridad y las relaciones entre las unidades del municipio de manera formal.

Del mismo modo, al identificar todos los vínculos organizacionales que se presentan en la estructura organizacional, se facilitará la comprensión de la dinámica de la Municipalidad de Naranjo y sus respectivas unidades o departamentos municipales.

Por lo tanto, de acuerdo con Benjamín (2013): “La estructura organizacional es la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada puesto” (pág.145).

Partiendo de que la estructura organizacional juega un papel fundamental en la cual se involucran y desarrollan instrumentos eficientes de comunicación, dirección, coordinación y evaluación, es importante conocer el tipo de estructura organizacional que actualmente el municipio del cantón de Naranjo posee, la cual es considerada como una estructura organizacional tipo divisional o departamental.

Para Gill (2017): “La estructura divisional o departamental comprende el conjunto de unidades, cada una de las cuales está dedicada a un producto o mercado específico; actúan de forma independiente y para cumplir con su propósito se organizan internamente” (pág.69). Sin embargo, es importante mencionar que se encuentran bajo una supervisión directa, cumpliendo y respetando los niveles jerárquicos de la estructura organizacional.

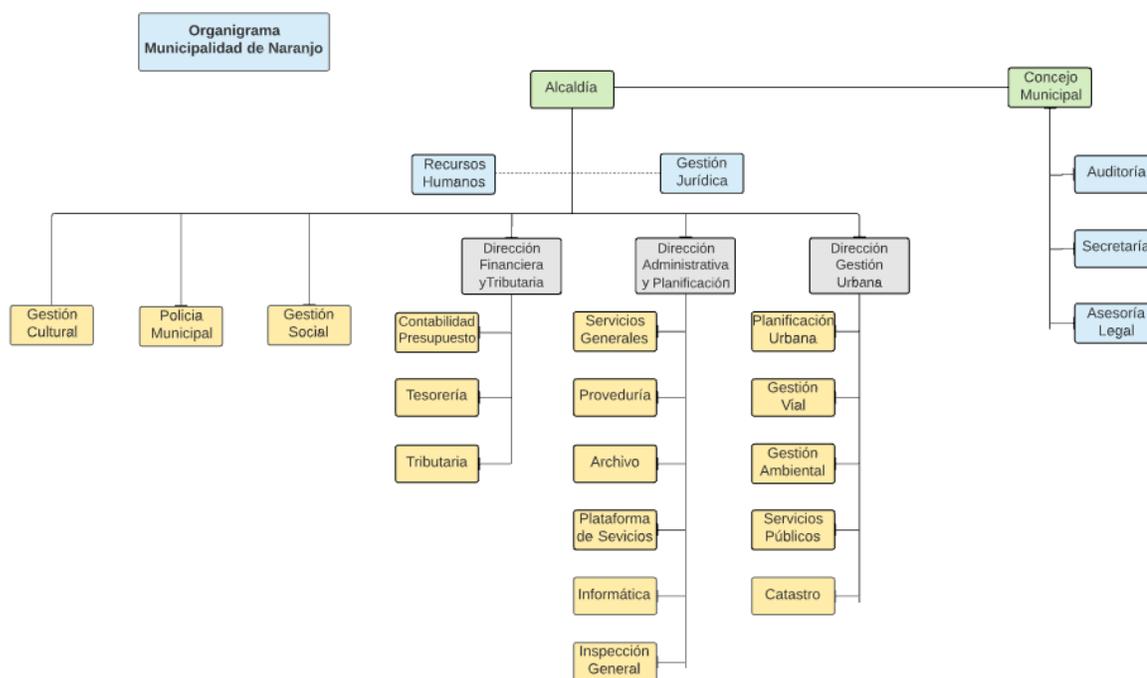
4.1.1 Organigrama

El organigrama es considerado como una representación gráfica de la estructura u organización formal que posee una empresa u institución. De acuerdo con Hernández (2207), el organigrama “es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización” (pág. 87).

El organigrama municipal permite que a nivel interno se comprenda por parte de cada uno de los colaboradores su posición dentro de la organización, su relación con otras instancias y su trabajo, así como también facilita que se presente una mayor integración, apoyo, coordinación entre todas las unidades.

La estructura organizacional de la Municipalidad de Naranjo se muestra mediante un organigrama conformado por tres niveles jerárquicos, unidades de apoyo, direcciones y sus respectivos departamentos.

Figura 4. Organigrama de la Municipalidad de Naranjo



Fuente: Elaboración propia, con base en el organigrama de la Municipalidad de Naranjo, 2019.

En el primer nivel se puede observar el Concejo Municipal, encargado del manejo político, de la toma de decisiones estratégicas de la municipalidad y de la adecuada ejecución de la planificación, organización y fiscalización política del municipio. Está constituido por los regidores (propietarios y suplentes), por los síndicos propietarios y suplentes, por el alcalde y su respectivo suplente, los cuales son puestos de elección popular cada cuatro años, a nivel cantonal.

Como apoyo para su gestión cuenta con tres dependencias. De manera inicial, con una secretaría encargada del control, desarrollo y manejo de todas las actas municipales. En seguida, con la unidad de auditoría, la cual es la encargada de asesorar, proporcionar seguridad, validar y

mejorar las operaciones del municipio. Por último, la unidad de asesoría legal, quien es la encargada de asesorar en materia jurídica y resolución de conflictos internos.

En el mismo nivel jerárquico se encuentra la Alcaldía, unidad organizacional encargada del desempeño adecuado de la institución así mismo posee la máxima responsabilidad por los resultados administrativos, operativos y estratégicos.

La Alcaldía posee dos unidades de apoyo, la primera es la unidad de Recursos Humanos encargada del control y supervisión del desempeño y cumplimiento de las funciones del personal de la Municipalidad.

Seguidamente, se encuentra la unidad de Gestión Jurídica encargada de “Asesorar a la institución en materia jurídica a fin de coadyuvar en el proceso de toma decisiones, emitiendo criterios, resoluciones y soluciones jurídicas que orienten la resolución administrativa y resuelvan conflictos en vía judicial” (Manual de organización, 2009).

En el segundo nivel jerárquico se encuentran las tres direcciones de la municipalidad: dirección financiera y tributaria, seguidamente la Dirección Administrativa y Planificación y por último la dirección de gestión urbana. Las tres con una coordinación directa con la alcaldía municipal.

En el tercer nivel jerárquico se encuentran 17 departamentos municipales: Gestión Cultural, Policía Municipal, Gestión Social, Contabilidad y Presupuesto, Tesorería, Tributaria, Servicios Generales, Proveduría, Archivo, Plataforma de Servicios, Informática, Inspección General, Planificación Urbana, Gestión Vial, Gestión Ambiental, Servicios Públicos y la Unidad de Catastro.

4.2 Estructura organizacional del Departamento de Dirección Administrativa y

Planificación

La Dirección Administrativa y Planificación es considerada a nivel municipal como una unidad organizacional, la cual se encuentra en coordinación directa con el despacho de la Alcaldía. Lo cual implica constantes mecanismos de comunicación y coordinación interna, así como también un trabajo integrado y coordinado en relación con las necesidades y requerimientos del municipio.

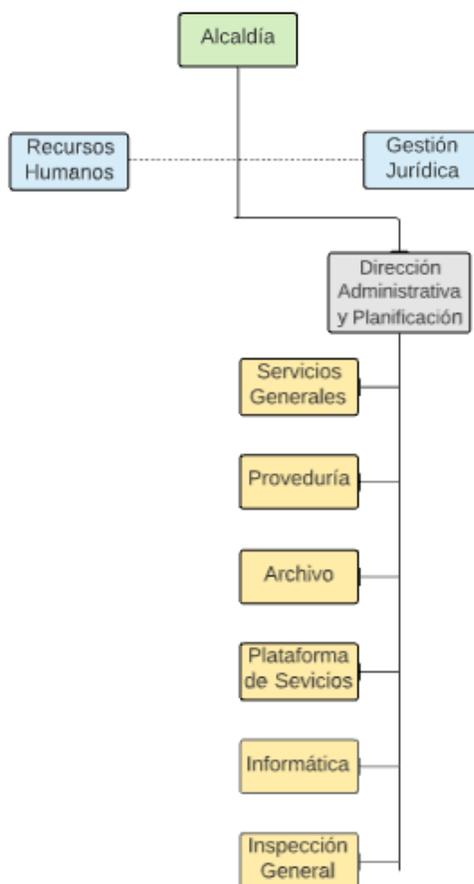
Actualmente, la Dirección Administrativa y Planificación se encuentra ubicada en el segundo nivel organizacional de la Municipalidad de Naranjo. Según Franklin (2009): “Los niveles organizacionales tienen como propósito establecer líneas de autoridad a través de distintos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo supervisor inmediato” (pág.372).

De acuerdo con el Departamento de Recursos Humanos, la dirección se encuentra conformada por dos funcionarios administrativos bajo los cargos de: director Administrativo y de Planificación y Asistente Administrativo de Dirección Administrativa y de Planificación.

La Dirección Administrativa y Planificación tiene bajo su supervisión a seis departamentos municipales, los cuales son: Servicios Generales, Proveduría, Archivo, Informática e Inspección General. De acuerdo con Koontz (2014): “El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas” (pág.202).

A continuación, por medio de la figura número cuatro se logra ilustrar la estructura organizacional que posee la Dirección Administrativa y Planificación:

Figura 5. Representación de la estructura organizacional de la Dirección Administrativa y Planificación.



Fuente: Elaboración propia, con base en el organigrama de la Municipalidad de Naranjo, 2019.

Para efectos de la presente investigación es importante destacar que el análisis de la gestión es realizado únicamente a nivel interno de la Dirección Administrativa y Planificación, es decir, no será tomada en cuenta la gestión que realizan sus seis dependencias municipales.

Como unidades que pertenecen y coordinan directamente, su perspectiva sobre la gestión de la Dirección Administrativa y Planificación, a partir de entrevistas semiestructuradas, fue considerada.

Partiendo de que estas seis unidades, se encuentran inmersas dentro de las funciones y roles del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación, es importante conocer la influencia que poseen dentro de la estructura organizacional de la Dirección Administrativa y Planificación.

De manera inicial, la Unidad de Servicios Generales es el encargado de garantizar servicios municipales tales como: servicios de reparación, flota vehicular, mantenimiento y vigilancia de la infraestructura municipal. De acuerdo con el Departamento de Recursos Humanos, la Unidad de Servicios Generales, se encuentra conformada por una funcionaria con el cargo de coordinadora de servicios generales.

Asimismo, el Departamento de Proveduría tiene a cargo “realizar de manera eficiente y eficaz aquellas acciones pertinentes a los procesos de contratación administrativa y administración de bienes de las diferentes instancias de la institución, sujetándose a la normativa vigente, principios y procedimientos establecidos en la Ley de Contratación Administrativa” (Manual de procedimientos, 2019).

De acuerdo con el Departamento de Recursos Humanos, el Departamento de Proveduría actualmente cuenta con tres funcionarios administrativos con los cargos de: Proveedor institucional, asistente de proveduría y bodeguero municipal.

Posteriormente, la unidad de archivo, a pesar de que se encuentra dentro de la estructura organizacional de la municipalidad y ser un requerimiento dentro de la gestión del municipio a partir de la Ley del Sistema Nacional de Archivos.

En dicha ley se estimulan los siguientes objetivos para un adecuado desarrollo y accionar de los archivos públicos:

a- Administrar los documentos y archivos públicos cumpliendo el marco jurídico vigente y las mejores prácticas profesionales. b- Desarrollar acciones comunes para garantizar el acceso a la información pública de interés público. c- Contribuir con la transparencia de las Instituciones Estatales y la rendición de cuentas de los funcionarios públicos. d- Velar por la integridad de los documentos que producen las Instituciones. e- Coadyuvar en la actualización y desempeño profesional de los archivistas. f- Fortalecer y desarrollar en forma integral los archivos públicos. Establecer relaciones de cooperación y comunicación técnica entre los archivos del Sistema. (Ley 7202, 1990).

Sin embargo, de acuerdo con las personas consultadas del Departamento de Recursos Humanos, el departamento de archivo actualmente se encuentra sin personal. Por lo cual las funciones y roles a cargo del departamento son realizadas de manera individual en cada una de las dependencias municipales.

Luego, el Departamento de Plataforma de Servicios es el encargado de garantizar que todos los sistemas de información y los servicios municipales, operen de manera ininterrumpida y eficiente, actualmente se encuentra conformado por cinco funcionarios administrativos bajo el cargo de plataformistas.

Además, la unidad de informática tiene como “su función principal servir como contraparte institucional en la evaluación de los sistemas de información desarrollados por empresas externas y el desarrollo de sistemas” (Manual de procedimientos, 2019). Dicho departamento se encuentra conformado únicamente por un funcionario administrativo bajo el cargo de coordinador de informática.

Por último, el Departamento de Inspección General se encuentra conformado por tres funcionarios administrativos con el cargo de inspector municipal. Cumplen con el propósito de fiscalizar, inspeccionar y controlar todas las actividades lucrativas, procesos constructivos e instalación de publicidad que se ejecute en el cantón de Naranjo.

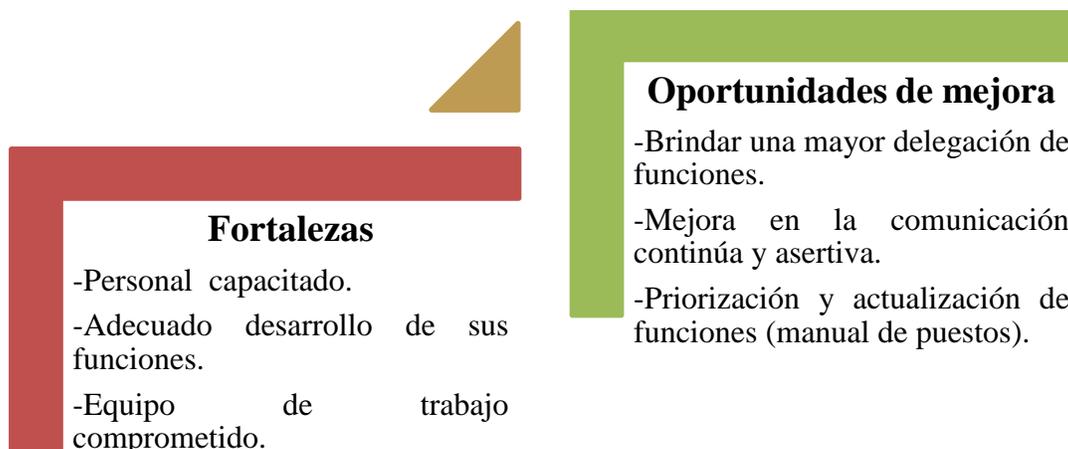
Una vez identificadas y descritas las seis dependencias inmersas en la Dirección Administrativa y Planificación, es importante mencionar los resultados obtenidos, a partir de la encuesta semiestructurada realizada a cada una de ellas.

A continuación, se realizará un pequeño análisis de los resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicada a lo interno de la Municipalidad de Naranjo, específicamente en los siguientes departamentos: proveeduría, inspecciones, servicios generales, informática, archivo y plataforma de servicios.

Esta encuesta tuvo como propósito conocer la percepción de los diferentes departamentos, los cuales, de acuerdo con el organigrama municipal, se encuentran supervisados y dirigidos por la Dirección Administrativa y Planificación, así como también obtener una percepción más directa sobre la gestión que posee la Dirección Administrativa y Planificación.

La encuesta contó con la participación de un funcionario por parte de cada una de las siguientes dependencias: inspecciones, proveeduría, servicios generales, informática y plataforma de servicios; para un total de 5 funcionarios municipales. Por medio del análisis de la información recopilada, se logró identificar las siguientes fortalezas y oportunidades de mejora con relación a la dirección y supervisión que ejerce la Dirección de administrativa y planificación sobre cada una de ellas.

Figura 6. *Fortalezas y oportunidades de mejora de la Dirección Administrativa y Planificación. /*



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de encuesta, 2022.

De acuerdo con las fortalezas identificadas, se puede determinar que la Dirección Administrativa y Planificación posee recurso humano capacitado de acuerdo con los requerimientos y funciones a su cargo, debido a que el personal es considerado altamente

capacitado e indicado para realizar y ejercer sus obligaciones y roles a lo interno de la gestión municipal.

Asimismo, con base en las oportunidades de mejora se logra identificar que en la actualidad la comunicación que posee y brinda la Dirección Administrativa y Planificación a sus dependencias requiere de un mayor trabajo en equipo, así como también fortalecer los canales de comunicación implementados por la Dirección Administrativa y Planificación con sus seis dependencias municipales.

Por último, se identifica que la Dirección Administrativa y Planificación debe de realizar una actualización y priorización en sus funciones, ya que no se acoplan a los requerimientos actuales de la dirección.

Otro aspecto tomado en cuenta en la aplicación de la encuesta fue conocer la dinámica e influencia mutua que existe entre la Dirección Administrativa y Planificación con cada una de sus dependencias a nivel administrativo y organizacional.

Por lo cual se aplicó la siguiente interrogante: ¿Cuáles procesos, funciones y tareas comparte el departamento en el que usted labora con el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación en aspectos organizacionales y administrativos?

La información obtenida, a partir de esta interrogante, será presentada a continuación por medio de la tabla 10:

Tabla10. Procesos y funciones conjuntas con la Dirección Administrativa y Planificación.

Actor	Esfera de acción	Roles, procesos y funciones
Departamento municipal de inspecciones.	Administrativo Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza las inspecciones necesarias a partir de las solicitudes de los ciudadanos. - Reportes periódicos de inspecciones y funciones. - Emite informes de las gestiones realizadas.
Departamento municipal de servicios generales.	Administrativo Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Programación y coordinación de la prestación de los servicios públicos municipales. - Planeación y organización de los servicios generales de la administración general.
Departamento municipal de proveeduría.	Administrativo Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte periódico de funciones. - Eficiencia y eficacia del proceso de adquisición de bienes y servicios. - Registro, organización y traslado de documentación que ingrese a la dependencia, así como su respectivo archivo.
Departamento municipal de informática.	Administrativo Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Diseña, desarrolla mantenimiento de sistemas de información. - Reporte periódico de funciones. - Emite informes de las gestiones realizadas.
Departamento municipal de plataforma de servicios.	Administrativo Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización, registro y organización de documentación que ingresa al departamento. - Manipulación de documentos, dinero y valores municipales.

Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta, 2022.

En relación con los resultados obtenidos, se logra visualizar que la Dirección Administrativa y Planificación posee una relación permanente e indispensable con cada una de sus dependencias (inspecciones, proveeduría, archivo, plataforma de servicios, informática y servicios generales), no solo por motivos de estructura organizacional, sino también por procesos y funciones administrativas que deben ser desarrolladas en conjunto.

Identificar el tipo de relaciones existentes entre los departamentos del municipio, facilita la elaboración de estrategias para fortalecer la gestión, comunicación y liderazgo ejercido por la Dirección Administrativa y Planificación hacia las demás dependencias. Las relaciones interdepartamentales son indispensables en toda estructura organizacional, debido a que fortalece la toma de decisiones, mejora la eficiencia en el logro de objetivos, así como también genera lazos de confianza para trabajar en equipo en beneficio a las necesidades y requerimientos de la institución.

4.3 Roles, dinámicas e influencias de la Dirección Administrativa y Planificación en la estructura organizacional del municipio del cantón de Naranjo.

El presente apartado da a conocer los diversos roles, influencias y dinámicas que posee y desempeña la Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo.

El conocer estas características a partir de diversas técnicas de investigación tales como: análisis documental, entrevistas semiestructuradas y encuestas a funcionarios de la Municipalidad de Naranjo, permitió: conocer las funciones que posee la Dirección Administrativa y Planificación, determinar el aporte que desarrolla la dirección ante el funcionamiento del municipio.

Del mismo modo, permitió describir la influencia y dinámica que posee la Dirección Administrativa y Planificación con los demás departamentos que constituyen el municipio y por último conocer la coordinación y relación interna que existe entre las direcciones y departamentos municipales.

4.3.1 Funciones de la Dirección Administrativa y Planificación

Conocer y determinar las funciones del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación permite no solo un conocimiento previo de los puestos que lo conforman, sino que facilita a su vez identificar los requerimientos del municipio en materia de gestión del talento humano, determinar las orientaciones, capacitaciones que requiere un puesto para que de esta manera los y las funcionarias se desempeñen de manera eficiente y eficaz.

Del mismo modo, sirve como guía sobre los resultados que se espera que logren los funcionarios y que se conviertan su la contribución permanente en el alcance de los objetivos a nivel institucional. Asimismo, facilita el conocimiento previo de los y las funcionarias de la municipalidad de sus respectivas funciones y responsabilidades como funcionario/a municipal.

La estructura organizacional, consecuentemente, permite la definición de funciones, las relaciones y responsabilidades de cada unidad que integra la municipalidad. Es importante destacar que dentro de las funciones que posee la Dirección Administrativa y Planificación se encuentra inmersa la coordinación que debe de cumplir con los seis departamentos bajo su dirección.

De acuerdo con el Manual de Procedimientos (2019), desarrollado por la Municipalidad de Naranjo, actualmente la Dirección Administrativa y Planificación es el encargado de:

Administrar, planificar, fiscalizar, organizar y evaluar las acciones requeridas para el control directivo de la administración del edificio y los procesos de proyectos y planificación, aplicando de manera oportuna los criterios de control interno, inherentes a la Municipalidad, gestionando los recursos de apoyo a la gestión necesarios para la buena marcha institucional, y coordinando las acciones dictadas por la Alcaldía en coordinación con los procesos de la Gestión Financiera Tributaria y la Dirección de Gestión Urbana y de servicios, así como la coordinación con el proceso de Gestión Jurídica y de Recursos Humanos. (pág.53).

De acuerdo con el Manual de Procedimientos, las funciones que determina el municipio para la Dirección Administrativa y Planificación son las siguientes:

- Coordinar con el equipo de trabajo, el diseño y actualización de planes, programas y manuales necesarios para la institución.
- Coordinar el diseño de un sistema de planificación que le permita a la municipalidad ejercer y controlar su acción en pro del logro de objetivos organizacionales definidos en el programa de Gobierno del alcalde en concordancia con el Plan de Desarrollo Cantonal.
- Normar los sistemas y procedimientos internos de gestión, para el desarrollo organizacional necesario.
- Asesorar a la alcaldía en materia propia de su gestión, planificación informática, archivo y servicios generales en conjunto con su equipo de trabajo.
- Evaluar las actividades desarrolladas por el equipo de trabajo a su cargo y tomar las acciones respectivas para el logro de objetivos.
- Efectuar las labores de coordinación del programa de control interno institucional.
- Coordinar la elaboración y diseño del Plan de Desarrollo Informático o tecnológico del cantón.

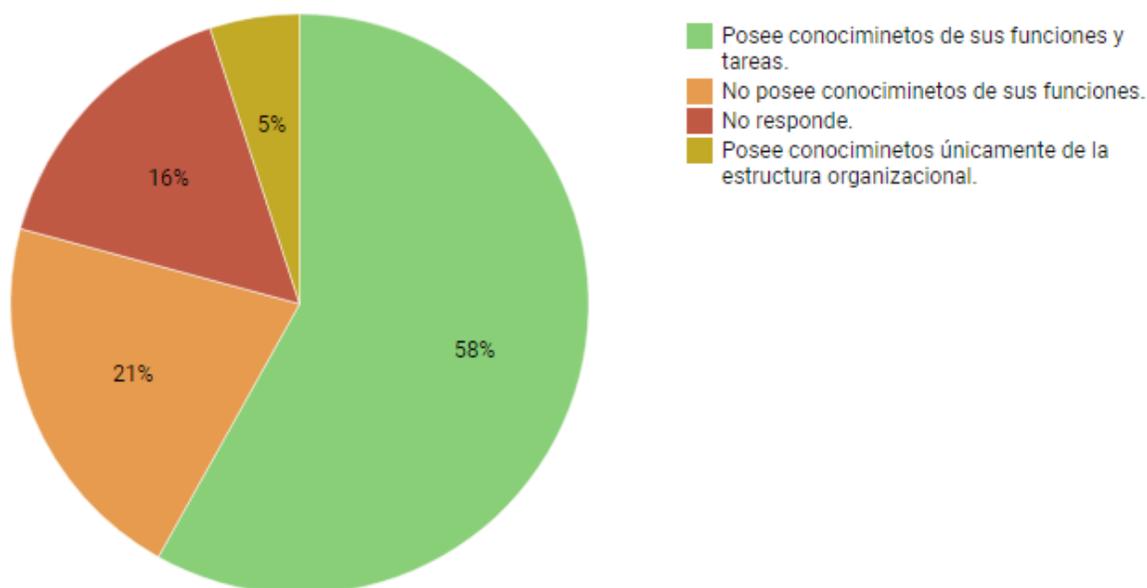
Una vez mencionadas las funciones que posee el departamento, es de suma importancia conocer si los y las funcionarias de los demás departamentos municipales poseen conocimiento y claridad de las funciones y tareas que realiza la Dirección Administrativa y Planificación.

Para ello, se realizó una encuesta semiestructurada por medio de la herramienta Microsoft Forms la cual fue aplicada durante los meses de octubre y noviembre del año 2021 a cada uno de los jefes de departamento que posee la Municipalidad de Naranjo. En dicha encuesta se obtuvo

una tasa de respuesta del 82,7%; es decir, se contó con la colaboración de 19 jefes de departamento de un total de 23.

A continuación, serán presentados los resultados obtenidos en la encuesta semiestructurada realizada a los jefes de departamento de la Municipalidad de Naranjo:

Figura 7. *Conocimiento sobre las funciones de la Dirección Administrativa y Planificación por parte de las jefaturas de los departamentos de la Municipalidad de Naranjo.*



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de entrevista semiestructurada, 2022.

A partir de la aplicación de la encuesta se identificó que un 58% de los jefes de departamento conocen las funciones que realiza la Dirección Administrativa y Planificación dentro de la Municipalidad de Naranjo. Dicho porcentaje mencionaron algunas de las funciones relacionadas con el desarrollo, coordinación y dirección de proyectos de interés institucional, así

como también al rol que desempeña en los procesos administrativos y de planificación del municipio.

Luego, un 21% de los jefes de departamento que respondieron indicaron no conocer las funciones y aportes que realiza la Dirección Administrativa y Planificación.

Estos porcentajes indican que es necesario fortalecer el conocimiento e identificación de las funciones de cada uno de los departamentos y direcciones del municipio, lo cual facilitaría un trabajo unificado y sincronizado. Del mismo modo, su importancia radica en que, por medio de las funciones y roles de cada uno, se logran cumplir los objetivos y metas institucionales.

Finalmente, un 5% de la tasa de respuesta hizo mención sobre el puesto que ocupa la Dirección Administrativa y Planificación en la estructura organizacional de la Municipalidad de Naranjo.

A pesar de ser un porcentaje bajo, se logró identificar que dicha percepción se encuentra directamente relacionada con el conocimiento que poseen los jefes de departamento sobre la estructura organizacional del municipio, debido a que indicaron que es la unidad o dirección a cargo de los departamentos de: servicios generales, proveeduría, informática y servicios de plataforma.

4.3.2 Dinámicas e influencias que posee el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación con otros departamentos municipales

Toda organización debe de poseer y fomentar las relaciones interdepartamentales, las cuales son consideradas para Ribes (2015), como “el flujo de información, coordinación y aportes

entre departamentos. Las relaciones entre los departamentos fomentan la confianza y colaboración para que toda institución avance de forma efectiva” (s.p).

La presente investigación por medio del primer objetivo específico busca conocer r las relaciones interdepartamentales (dinámicas e influencias), que posee la Dirección Administrativa y Planificación con otros departamentos de la Municipalidad de Naranjo.

Con el fin de obtener estos conocimientos e información se aplicó un cuestionario semiestructurado a todos los jefes de departamento que posee la Municipalidad de Naranjo, donde se abarcaron las siguientes temáticas: mecanismos de comunicación, calificación del desempeño de funciones, relaciones entre departamentos y mecanismos de coordinación.

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en cada una de estas temáticas, así como también su respectivo análisis:

1. Mecanismos de comunicación y coordinación

La comunicación interna entre departamentos facilita y permite una adecuada colaboración en el logro de objetivos, así como también “permite la interacción entre empleados de diferentes departamentos, disminuyendo de este modo el sentimiento de individualidad y responsabilidades ajenas” (Ribes, 2015).

Con el fin de abarcar esta temática se aplicaron en la entrevista semiestructurada las siguientes preguntas: ¿Cuáles mecanismos de comunicación y coordinación existen actualmente entre ambos departamentos?, ¿Considera que los mecanismos de comunicación y coordinación

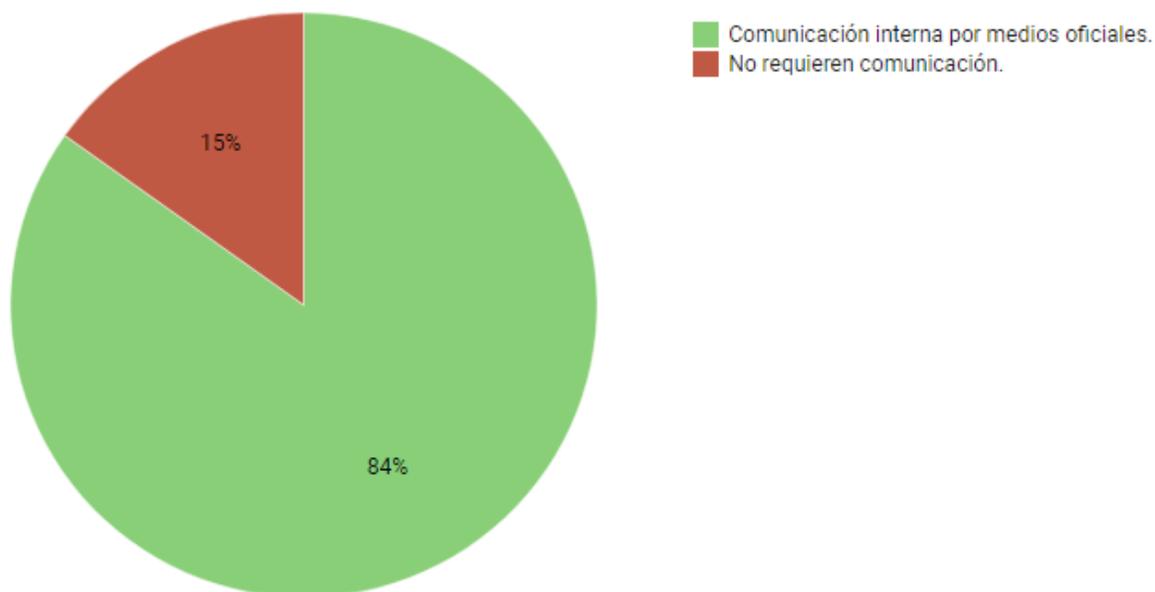
implementados entre ambos departamentos son suficientes y pertinentes?, ¿Cuáles mecanismos de comunicación y coordinación propone para fortalecer la relación departamental?

En relación con la pregunta: ¿Cuáles mecanismos de comunicación y coordinación existen actualmente entre ambos departamentos?, se obtuvo en los resultados del instrumento que un 84% de los jefes de departamento utilizan los medios de comunicación oficiales que posee la municipalidad, tales como: correo institucional, oficios o notificaciones electrónicas y comunicación vía telefónica a través de extensiones para obtener comunicación con la Dirección Administrativa y Planificación.

De igual forma, se identificó que el 84% de los jefes de departamento poseen comunicación con la Dirección Administrativa y Planificación. Según el autor Maturana, “la conversación es fundamental para generar el espacio adecuado para que el gerente se coloque a la par del empleado con el fin de que haga su trabajo con autonomía desde un lugar de colaboración y no desde el sometimiento” (Maturana, 2015).

Por otro lado, un 15% de los jefes de departamento indicaron que no requieren comunicación con la dirección de administración y planificación debido a que no lo consideran necesario e indispensable. De igual forma, este mismo porcentaje de jefes de departamento indicaron que no utilizan los medios de comunicación brindados por la municipalidad para obtener comunicación con la Dirección Administrativa y Planificación.

Figura 8. *Comunicación interna entre las jefaturas de los departamentos de la Municipalidad de Naranjo y la Dirección Administrativa y Planificación.*



Respuesta a la pregunta: ¿Cuáles mecanismos de comunicación y coordinación existen actualmente entre ambos departamentos?

Fuente: Elaboración propia con base a resultados de encuesta, 2022.

Es importante considerar que “cada organización es resultado de las conversaciones que se dan entre las personas que forman parte de la misma” (Maturana, 2017). Lo cual determina que generar espacios de comunicación, en una organización, así como también incluir e implementar nuevos procesos de comunicación permitiría un mayor sentido de “pertenencia” en los y funcionarios.

Los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de los funcionarios municipales del cantón de Naranjo utilizan los medios de comunicación que les ha brindado la municipalidad. Sin embargo, al ser en su totalidad herramientas tecnológicas u digitales, obstaculizan una comunicación directa y verbal para aquellos procesos que lo requieren.

Ante esta necesidad , un 15% de los jefes de departamento consideran que los mecanismos implementados actualmente no son suficientes y pertinentes para el desarrollo de sus funciones. Dicho resultado fue obtenido a partir de la pregunta: ¿Considera que los mecanismos de comunicación y coordinación implementados entre ambos departamentos son suficientes y pertinentes?

Reflejando de esta manera, la posibilidad de que tanto a nivel interno de la Dirección Administrativa y Planificación como a nivel externo en la totalidad del municipio se desarrollen nuevos espacios y herramientas de comunicación directa en áreas como: seguimiento, evaluación y retroalimentación.

Finalmente, en relación con la pregunta aplicada en la entrevista semiestructurada ¿Cuáles mecanismos de comunicación y coordinación propone para fortalecer la relación departamental?

Los jefes de departamento de la Municipalidad de Naranjo brindaron las siguientes propuestas:

- Sesiones periódicas de trabajo.
- Elaboración de planes de trabajo.
- Seguimiento de objetivos y funciones.
- Capacitaciones y retroalimentaciones.

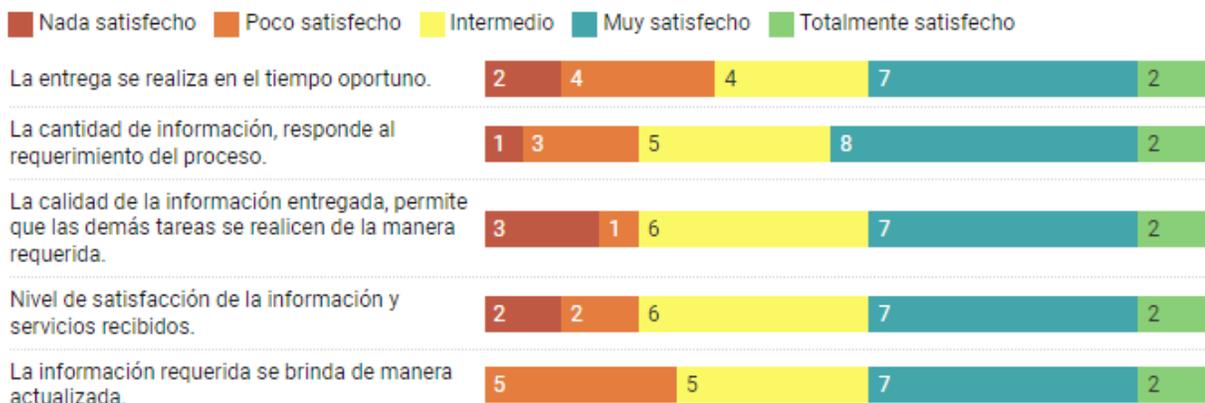
2. Calificación del desempeño de funciones

Del mismo modo, la entrevista semiestructurada abarcó una pequeña calificación de parte de los jefes de departamento hacia aquellas funciones o tareas desarrolladas por parte de la Dirección Administrativa y Planificación que se encuentran de manera directa o indirecta relacionadas con sus roles a lo interno de la municipalidad tales como: envío de documentación e información, desarrollo de estrategias, formulación de objetivos, diseño, planificación y ejecución de investigaciones, entre otras.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la calificación obtenida en la eficiencia del envío de documentación e información requerida por parte de otros departamentos:

Figura 9. Nivel de satisfacción con la eficiencia en el envío de documentación e información por parte de la Dirección Administrativa y Planificación.

Respuesta de 19 funcionarios consultados : jefes y jefas de departamento.



Respuesta a la pregunta: Califique la eficiencia en el envío de documentación e información requerida por parte del departamento, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale al ítem de menor valor y 5 equivale al ítem de mayor valor.

Fuente: Elaboración propia con base a resultados de encuesta, 2022.

Respecto a la calificación anterior, se implementó una escala de respuesta del 1 al 5, en relación con la satisfacción por parte de los departamentos al recibir o utilizar este servicio por parte de la Dirección Administrativa y Planificación. En la escala de respuesta utilizada el ítem con el valor de 1 equivale al ítem de menor valor siendo de nada satisfecho y 5 equivale al ítem de mayor valor representando un totalmente satisfecho.

Se logra identificar que en la mayoría de los aspectos se obtiene de 19 jefes de departamento la calificación de muy satisfecho por parte de siete de ellos en aspectos como: tiempo de entrega, calidad, satisfacción de la información obtenida y brinda información actualizada.

Por otro lado, tres de los jefes de departamento indican que se encuentran nada satisfechos con la calidad de la información que brinda la Dirección Administrativa y Planificación, ya que dificulta el desarrollo de sus funciones. Por lo cual recomiendan realizar de manera periódica la actualización de información y documentación tales como: Planes, programas, manuales municipales, proyectos e informes periódicos.

Las funciones y responsabilidades relacionadas con el manejo, actualización y envío de documentación a lo interno de una organización juegan un rol fundamental hacia la competitividad, eficiencia y rentabilidad de los servicios y procesos que se realizan.

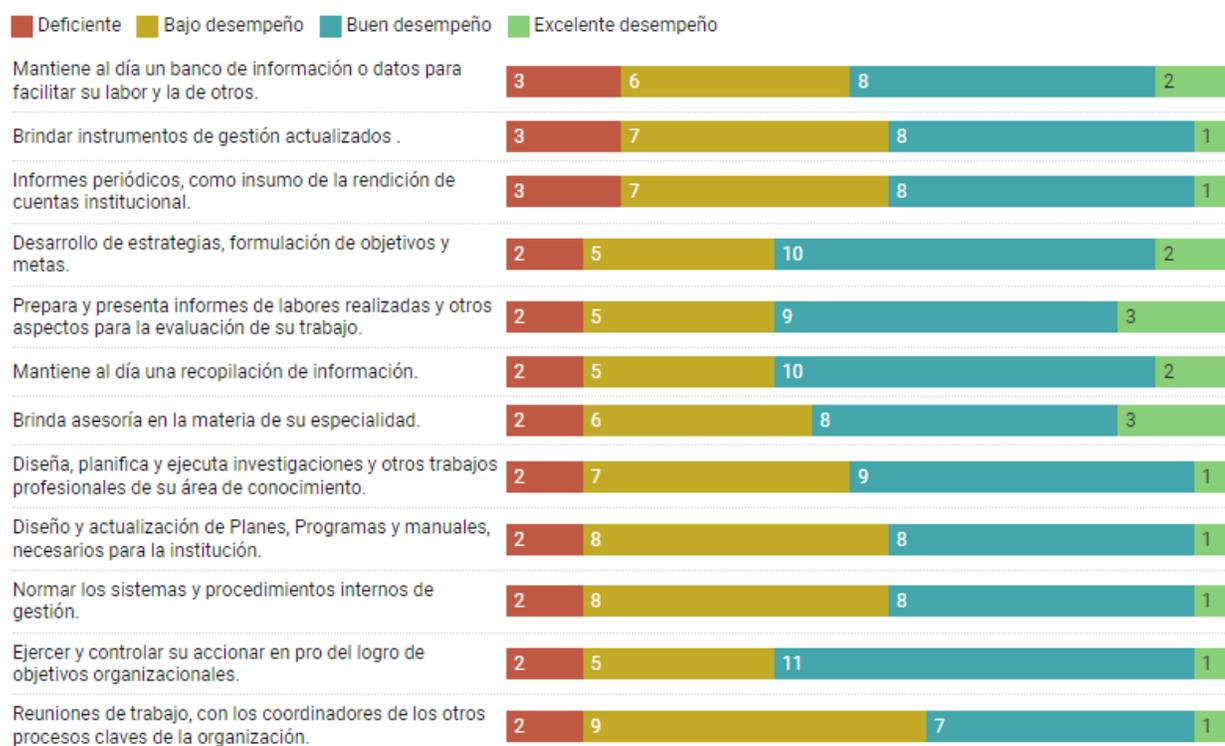
Los resultados del instrumento reflejan que se deben realizar mejoras en la totalidad de los servicios relacionados con la documentación e información que brinda la Dirección Administrativa y Planificación, debido a que en la totalidad de aspectos un promedio de 2 a 5 jefes de departamento indica que se encuentran nada o poco satisfechos con el servicio.

En seguida, dentro de la encuesta semiestructurada, se realizó una segunda evaluación sobre el desempeño de funciones llevadas a cabo por la Dirección Administrativa y Planificación, determinadas por el manual de puestos de la Municipalidad de Naranjo.

La evaluación obtuvo una escala de respuestas del 1 al 4, donde 1 equivale a un desempeño deficiente y 4 equivale a un excelente desempeño. Debido a la cantidad de funciones que desarrolla la Dirección Administrativa y Planificación, los resultados serán presentados en dos gráficas.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

Figura 10. Nivel de satisfacción con el desempeño de las funciones llevadas a cabo por la Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo.



De acuerdo con los resultados obtenidos es importante destacar que la función de la Dirección Administrativa y Planificación con menor calificación fue: reuniones de trabajo, con los coordinadores de los otros procesos claves de la organización. Obteniendo una nota de deficiente de parte de dos jefes de departamento y de bajo desempeño de parte de 9.

Reflejando de esta manera la importancia de implementar nuevos procesos de coordinación y comunicación interdepartamental para el fortalecimiento y desarrollo de procesos claves de la organización municipal.

Luego, se obtuvo una baja calificación en las siguientes funciones: brindar instrumentos de gestión actualizados y elaboración de informes periódicos como insumo de rendición de cuentas; ambas con un puntaje de dos funcionarios considerando el servicio como deficiente y 7 como bajo desempeño. Lo cual evidencia una oportunidad de mejora en la coordinación y priorización de funciones por parte de la dirección.

Del mismo modo, se identifica una baja calificación en las funciones de diseño y actualización de planes y programas, así como también en la función de normar los sistemas y procedimientos internos de gestión.

Estas funciones son de las que poseen una mayor incidencia dentro de la gestión de la Dirección Administrativa y Planificación, ya que es uno de los principales insumos para la toma de decisiones del municipio, así mismo para la gestión y funcionamiento de otros departamentos municipales. Por lo cual el instrumento facilita visualizar oportunidades de mejora y fortalecimiento no solo para la gestión de la Dirección Administrativa y Planificación, sino también para la gestión de la municipalidad.

Por otro lado, de acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia una buena calificación en las siguientes funciones: desarrollo de estrategias y formulación de objetivos y metas, mantenimiento de información al día. Estas calificaciones evidencian que de parte de doce jefes de departamento se posee un buen o excelente desempeño en cada una de las funciones mencionadas.

Por último, se identifica que en las funciones de: presentar informes para la evaluación de su trabajo y brindar asesoría en la materia de su especialidad se obtiene una buena calificación de parte de once jefes de departamento, calificando con buen o excelente desempeño. Con lo cual se puede concluir que el departamento se encuentra capacitado para colaborar a otros departamentos en sus requerimientos en temas o áreas relacionadas con la Dirección Administrativa y Planificación.

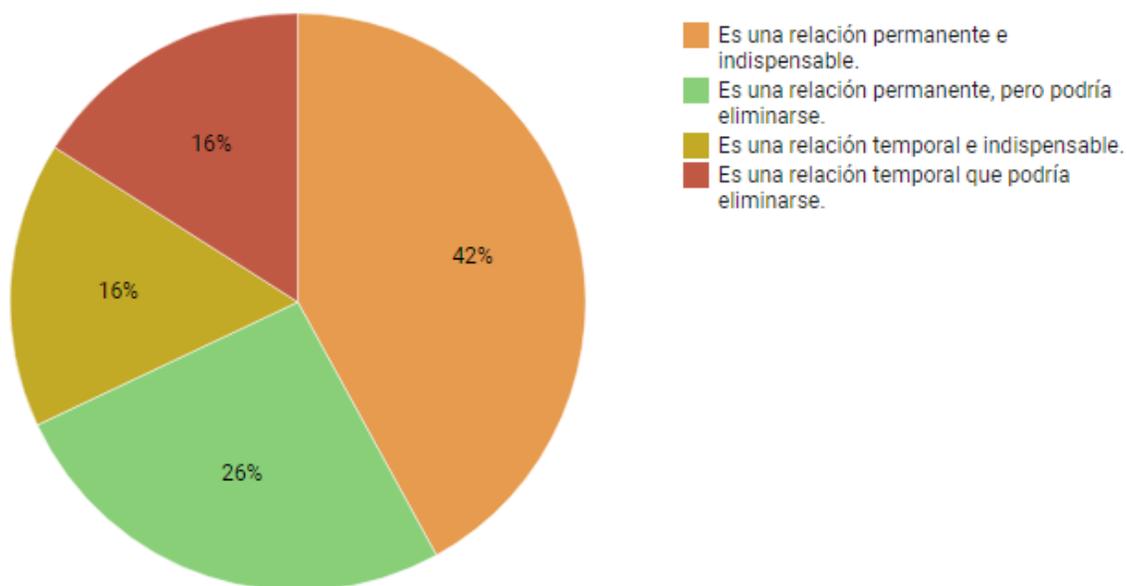
3. Relaciones entre departamentos

La encuesta abarcó las siguientes interrogantes: ¿Cómo consideraría la relación que posee el departamento en el que labora con del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación? ¿Cuáles procesos, funciones y tareas comparten el departamento en el que usted labora con el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación en aspectos organizacionales y administrativos?

Las interrogantes fueron aplicadas con el fin de conocer el tipo de relación que posee la Dirección Administrativa y Planificación con los demás departamentos o direcciones de la municipalidad, así como también determinar si comparten algún tipo de función en áreas administrativas, organizacionales u administrativas.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada una de las interrogantes mencionadas:

Figura 11. *Tipo de relación que poseen las dependencias de la Municipalidad de Naranjo con la Dirección Administrativa y Planificación.*



Respuesta a la pregunta: ¿Cómo consideraría la relación que posee el departamento en el que labora con del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación?

Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta, 2022.

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar que un 42% de los jefes de departamento determinan que su relación con la Dirección Administrativa y Planificación es una relación permanente e indispensable. Es decir, poseen una relación estrecha de acuerdo con sus funciones y posiciones organizacionales.

En relación con este porcentaje, es importante fortalecer los procedimientos de coordinación y comunicación para que de este modo dicha relación permanente e indispensable beneficie la gestión y eficiencia de los procesos y funciones desarrolladas en conjunto.

Después, un 26% de los jefes de departamento indican que el tipo de relación que poseen es una relación permanente, pero podría eliminarse. Determinando que se encuentran ligados únicamente por aspectos organizacionales; no obstante, para el desarrollo de sus funciones y procesos pueden ser departamentos independientes.

Además, un 16% indica que su relación es una relación temporal e indispensable. Indicando que poseen individualidad de sus funciones, sin embargo, para el logro de metas y objetivos deben de trabajar en conjunto.

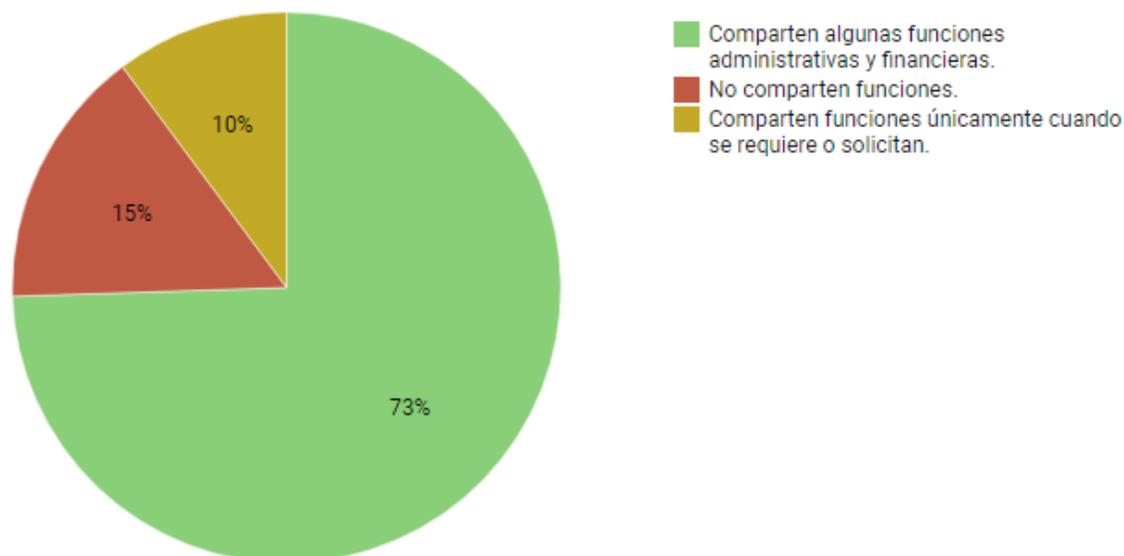
Por último, un 16% de los jefes de departamento de la Municipalidad de Naranjo indicaron que su relación es temporal y podría eliminarse. Determinando que su relación actualmente no se requiere en aspectos administrativos, financieros y organizacionales.

En relación con estos últimos tres resultados obtenidos se evidencia la oportunidad de incluir planes de capacitación en temas de estructura organizacional, comunicación y trabajo en equipo. Generando de este modo una comunicación continua y permanente entre todos los departamentos del municipio, aunque posean funciones y responsabilidades distintas, siempre deben de buscar un bien común y trabajar de manera centralizada hacia las necesidades y requerimientos del cantón.

Por otro lado, en relación con la interrogante: ¿Cuáles procesos, funciones y tareas comparten el departamento en el que usted labora con el Departamento de Dirección

Administrativa y Planificación en aspectos organizacionales y administrativos? A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la encuesta semiestructurada:

Figura 12. *Procesos, funciones y tareas que comparten las dependencias de la Municipalidad de Naranjo con la Dirección Administrativa y Planificación.*



Respuesta a la pregunta: ¿Cuáles procesos, funciones y tareas comparte el departamento en el que usted labora con el departamento de dirección administrativa y planificación en aspectos organizacionales y administrativos?

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos de la encuesta, 2022.

Un 73% de los jefes de departamento indicaron compartir algunas funciones tanto en áreas administrativas, organizacionales y financieras, tales como: supervisión del presupuesto, coordinación de planes de trabajo, reglamentación aplicable para los funcionarios a cargo de la elaboración de presupuestos, planes e informes, entre otras funciones.

Dejando en evidencia el alto porcentaje de influencia que posee la Dirección Administrativa y Planificación en la gestión de otras dependencias municipales, así como también

en la gestión del municipio. Del mismo modo, genera un insumo sobre la importancia de las relaciones interdepartamentales en toda institución.

Después, un 15% de los jefes de departamento indicó no tener ningún tipo de función en conjunto con la Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo.

Por último, un 10% de los jefes de departamento que participaron en la encuesta indicaron compartir funciones únicamente cuando se requieren o solicitan en alguna función o proyecto en conjunto.

4.4 Normativa Municipal

El presente apartado pretende dar a conocer el sistema jurídico y normativo que se encuentra vinculante en el desarrollo del municipio del cantón de Naranjo. Identificar estos aspectos es de gran relevancia para la presente investigación debido a que es a partir de este conjunto de normas que se logra determinar las funciones y potestades que poseen los gobiernos locales en Costa Rica.

Asimismo, la normativa municipal resulta indispensable para asegurar el adecuado funcionamiento político, social, económico y administrativo de cada uno de los municipios del país.

4.4.1 Constitución Política

Es la ley fundamental en Costa Rica, en ella se mencionan los principales derechos, deberes y relaciones entre los poderes del estado. Dentro de la Constitución Política se desarrolla el capítulo XII denominado “Régimen Municipal” en el cual a partir de los artículos 168 al artículo 175 se determina la estructura, conformación y asignación de presupuesto de los gobiernos locales.

Asimismo, se determina en el artículo 169 que: “La administración de los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal, formado de un cuerpo deliberante, integrado por regidores municipales de elección popular, y de un funcionario ejecutivo que designará la ley”. (Constitución Política, 1949).

Este artículo y todos los contemplados dentro del capítulo XII de la Constitución Política ponen en manifiesto la importancia de los municipios en la organización constitucional y jurídica costarricense.

4.4.2 Código Municipal

El Código Municipal se encuentra vigente desde el año 1998 y en él se desarrolla la normativa del quehacer municipal a nivel país. Del mismo modo, es el estatuto de acatamiento obligatorio por parte de las autoridades y funcionarios municipales.

Se encuentra conformado por IX capítulos, los cuales llevan por título: disposiciones generales, relaciones intermunicipales, organización municipal, hacienda municipal, el personal municipal, recursos contra los actos municipales, los comités cantonales de deportes, concejos municipales de distrito, disposiciones finales y transitorias.

Para efectos de la presente investigación es importante tomar en cuenta los contenidos del capítulo V “el personal municipal”, debido a que en él se desarrollan aspectos relacionados con las funciones, sanciones y selección del personal.

Se determina en el artículo 151 que los deberes de los servidores municipales son:

Cumplir las obligaciones inherentes a sus cargos; guardar la discreción necesaria en los asuntos relacionados con su trabajo, que por su naturaleza o en virtud de instrucciones especiales así lo requieran, aun después de haber cesado en sus cargos, sin perjuicio de la obligación en que están de denunciar cualquier hecho delictuoso; observar dignidad en el desempeño de sus cargos; y guardar al público toda a la consideración debida, de modo que no se origine queja justificada por mal servicio o atención. (Código Municipal,1998)

4.4.3 Ley General de la Administración Pública

La Ley N°.6227 es la encargada de regular la organización y actividad de los entes públicos en Costa Rica, en la presente ley se hace referencia a la gestión pública, así como también al desarrollo de las funciones de manera eficiente en cada una de las organizaciones públicas del país.

La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios. (Ley 6227,1978).

Por lo cual, la municipalidad como ente público deberá verificar el cumplimiento de la ley, así como también asegurar la satisfacción de los usuarios a partir de sus servicios y funciones a nivel cantonal.

Del mismo modo, se establece por medio del artículo 113 que: “El servidor público deberá desempeñar sus funciones de modo que satisfagan primordialmente el interés público, el cual será considerado como la expresión de los intereses individuales coincidentes de los administrados.” (Ley 6227, 1978).

4.4.3 Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades

La presente ley marca una pauta en la presente investigación debido a que en ella se establece la transferencia de ingresos de la República a los municipios con el objetivo de contribuir a la descentralización de los gobiernos locales, a partir de transferencia de recursos que los municipios y por ende sus dependencias, logran el desarrollo de sus funciones, proyectos y servicios a nivel cantonal.

Con esta ley el país da pasos importantes en dirección a la descentralización en los gobiernos locales, de ahí que contribuye al fortalecimiento de la gestión pública, con base en sus principios orientadores, los siguientes: subsidiariedad, complementariedad, equidad, gradualidad, asimetría, permanencia, democratización, integración regional y financiamiento.

Tiene como principal propósito:

El proceso de transferencia de competencias y recursos a las municipalidades pretende contribuir con la modernización del Estado costarricense, acercar la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente, así como mejorar la gobernabilidad democrática y la fiscalización social en la gestión pública. (Ley 8801,2010).

Se determina el proceso de transferencia de competencias y recursos como elemento fundamental dentro de los gobiernos locales, una gestión eficiente, eficaz y transparente con el propósito de fortalecer y establecer la gestión pública.

Debido a la relevancia que posee la transferencia de ingresos para el adecuado y eficiente desarrollo de la gestión pública, es importante mencionar cuál ha sido el presupuesto municipal recibido durante el período de estudio (2010 -2020) por la Municipalidad del cantón de Naranjo.

A continuación, por medio de la Tabla 11 se puede visualizar el presupuesto municipal, de acuerdo con los informes realizados por el Departamento de Contabilidad del municipio durante el periodo del año 2010 al año 2020:

Tabla11. *Presupuesto de la Municipalidad de Naranjo del año 2010 al año 2020.*

<i>Años</i>	<i>Presupuesto municipal</i>
<i>2010</i>	<i>€ 1.843.027.810,82</i>
<i>2011</i>	<i>€ 2.059.160.650,63</i>
<i>2012</i>	<i>€ 2.729.047.077,42</i>
<i>2013</i>	<i>€ 3.010.928.304,72</i>
<i>2014</i>	<i>€ 3.397.602.178,73</i>
<i>2015</i>	<i>€ 3.812.881.557,38</i>
<i>2016</i>	<i>€ 4.276.876.677,52</i>
<i>2017</i>	<i>€ 6.935.740289,26</i>
<i>2018</i>	<i>€ 6.702.755.526,78</i>
<i>2019</i>	<i>€ 7.101.674.168,74</i>
<i>2020</i>	<i>€ 5.037.282.968,10</i>

Fuente: Elaboración propia con base al presupuesto municipal de Naranjo, 2022.

La tabla anterior evidencia el aumento anual que la Municipalidad del cantón de Naranjo ha ido obteniendo desde el año 2010 hasta aproximadamente el año 2019, el cual la municipalidad ha asignado para su adecuado funcionamiento.

Del mismo modo, es importante evidenciar la baja del presupuesto para el año 2020, el cual en relación con el año anterior se obtuvo una disminución de aproximadamente ₡2.064.391.200,64 billones de colones. De acuerdo con el Departamento de Contabilidad, esta disminución se debe a inicio del estado de emergencia sanitaria provocada por la enfermedad de COVID-19.

4.5 Normativa vinculante a la Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo.

En el presente apartado se detallarán las diversas normas y leyes relacionadas a la gestión municipal, específicamente aquellas que se encuentran vinculadas con las funciones, procedimientos e instrumentos que desarrolla la Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo.

De manera inicial es importante retomar la Ley 8801 o bien conocida como la Ley General de transferencia de competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades, debido a que en el artículo 5 se menciona al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica como la autoridad responsable ante el Poder Ejecutivo en temas municipales.

Actualmente, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica es el órgano y autoridad responsable en el Poder Ejecutivo, ante las municipalidades, de la coordinación y la concertación del proceso de transferencia de recursos y competencias del Poder Ejecutivo. Por lo tanto:

El Poder Ejecutivo podrá implementar planes, programas o proyectos que permitan verificar la idoneidad de los gobiernos locales, para asumir nuevas competencias y recursos. Lo

anterior con mecanismos de apoyo permanente al mejoramiento de la gestión municipal, sin perjuicio de la autonomía municipal y en concordancia con los alcances del artículo 170 constitucional.

La ley determina que el desarrollo de planes, programas y proyectos son instrumentos claves para el mejoramiento y fortalecimiento de la gestión municipal. A partir del manual de procedimientos que posee la Municipalidad de Naranjo, se puede considerar que la Dirección Administrativa y Planificación posee una alta responsabilidad sobre la gestión del municipio, debido a que dentro de sus funciones se determina que en esta dirección se debe de: coordinar con el equipo de trabajo, el diseño y actualización de planes, programas y manuales necesarios para la institución.

Debido a la responsabilidad que posee la Dirección Administrativa y Planificación sobre la gestión del municipio, es de gran relevancia conocer el presupuesto que ha recibido durante el periodo del año 2010 al año 2020, debido que, es a partir de estos ingresos que pueden desarrollar y ejecutar la totalidad de sus funciones a lo interno del municipio.

A continuación, por medio de la Tabla 12 se logra visualizar el monto recibido durante el año 2010 hasta el año 2020 por la Dirección Administrativa y Planificación:

Tabla12. *Presupuesto asignado a la Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo del año 2010 al año 2020.*

<i>Años</i>	<i>Presupuesto asignado a la Dirección Administrativa y Planificación</i>
<i>2010</i>	<i>₡ 433.016.791,39</i>
<i>2011</i>	<i>₡ 427.458.735,44</i>
<i>2012</i>	<i>₡ 476.851.847,70</i>
<i>2013</i>	<i>₡ 544.494.573,15</i>
<i>2014</i>	<i>₡ 624.215.077,34</i>
<i>2015</i>	<i>₡ 845.511.884,90</i>
<i>2016</i>	<i>₡ 978.797.313,89</i>
<i>2017</i>	<i>₡ 1.084.156.665,87</i>
<i>2018</i>	<i>₡ 41.853.733,98</i>
<i>2019</i>	<i>₡ 49.099.150,43</i>
<i>2020</i>	<i>₡ 59.547.599,11</i>

Fuente: Elaboración propia con base al presupuesto municipal de Naranjo, 2022.

De acuerdo con el Departamento de Contabilidad de la Municipalidad de Naranjo, es importante aclarar que durante el periodo del año 2010 hasta el año 2017 la municipalidad no contaba con una asignación específica de presupuesto por departamento. Durante estos años el presupuesto era asignado por áreas.

Por lo cual, la dirección de administración y planificación compartía el presupuesto con los siguientes departamentos: dirección financiera tributaria, gestión jurídica, recursos humanos, informática, unidad técnica de gestión ambiental, gestión cultural y contabilidad.

Es hasta el año 2018 que la municipalidad empieza a asignar un presupuesto específico a cada dependencia, dirección y departamento, lo cual justifica la disminución de presupuesto para los años 2018,2019 y 2020.

Actualmente, el presupuesto asignado a la Dirección Administrativa y Planificación es distribuido de acuerdo con los requerimientos de cada una de sus seis dependencias: informática, inspecciones, archivo, servicios generales, plataforma de servicios y proveeduría.

Tal como se indicó en la estructura organizacional del municipio, la Dirección Administrativa y Planificación posee a cargo otros departamentos, los cuales se encuentran directamente vinculados dentro del accionar y funcionamiento de este; por lo tanto, es importante mencionar las normas y políticas que influyen en cada uno de ellos.

De manera inicial, el Departamento de Archivo, actualmente, de acuerdo con Departamento de Recursos Humanos, no cuenta con personal administrativo; a pesar de ello, sus funciones se encuentran a cargo de la Dirección Administrativa y Planificación.

En el manual de procedimientos se especifica que la Dirección Administrativa y Planificación deberá “asesorar a la Alcaldía en materia propia de su gestión, planificación, informática, archivo y servicios generales en conjunto con su equipo de trabajo” (Manual de procedimientos, 2019).

4.6 Análisis Documental

En el presente apartado se desarrolla el análisis documental de las principales fuentes de información primarias obtenidas y desarrolladas por la Municipalidad de Naranjo. A través del análisis documental se realiza una recopilación de todos aquellos datos, documentos e información

vinculada directamente al objeto de estudio con el propósito de lograr responder a los objetivos planteados.

Las fuentes primarias utilizadas para el presente análisis documental fueron: plan de gobierno 2011- 2016, plan de gobierno 2016 – 2020, diagnóstico y potencialidades del cantón de Naranjo, 2010 y el Manual de Puestos de la Municipalidad de Naranjo, 2009.

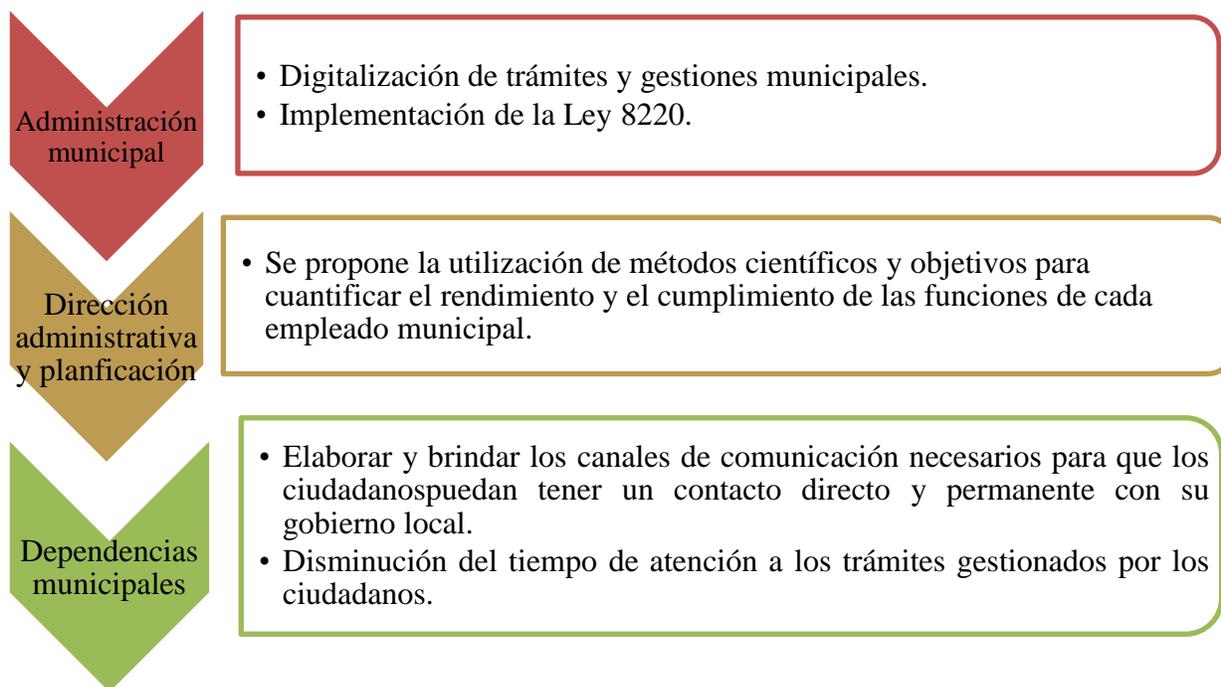
El análisis refleja la información más relevante de cada una de las fuentes utilizadas, así como también toda la información utilizada para conocer a mayor detalle el rol que cumple, dentro de la gestión municipal, la Dirección Administrativa y Planificación.

4.6.1 Plan de Gobierno 2011- 2016.

Analizar los planes del gobierno inmersos durante el periodo de estudio 2010-2020, resultan esenciales no solo como sustento y análisis documental, sino también porque representa el accionar del gobierno local, insumo para la toma de decisiones y la promoción de satisfacción constante de las necesidades de la comunidad.

Durante los años 2011 -2016 la alcaldía del municipio del cantón de Naranjo estuvo bajo la alcaldía de la Lic. Olga Martha Corrales Sánchez. Su plan de gobierno se enfocó en el desarrollo de los siguientes ejes: vivienda, educación y cultura, empleo, seguridad social, ambiental, por último, el eje de Infraestructura.

A continuación, se presentarán el análisis de resultados obtenidos a partir del Plan de Gobierno de la Municipalidad de Naranjo 2011 -2016 que brindan un sustento y orientación al objeto de estudio de la presente investigación:



Tal como se visualiza en la información presentada anteriormente, se logra comprender la intencionalidad y accionar del municipio por realizar mejoras en la gestión municipal, tales como: desarrollo y cumplimiento de funciones, rendimiento municipal, mejora de la comunicación interna, así como también en la eficacia de sus servicios a los ciudadanos del cantón.

Todos estos aspectos influyen dentro de la gestión de las dependencias municipales, entre ellas la Dirección Administrativa y Planificación.

4.6.2 Plan de Gobierno 2016-2020.

El presente Plan de Gobierno fue desarrollado por el candidato y actual alcalde don Juan Luis Chaves y su equipo de trabajo, el cual fue enfocado a partir de las siguientes seis líneas

estratégicas: seguridad ciudadana, político institucional, social y cultural, ambiental, económico productivo y cooperación y comercio internacional.

Es importante destacar que dentro de la dimensión o línea estratégica denominada Político institucional se mencionaron objetivos y propuestas para fortalecer la organización interna y la gestión institucional.



Objetivos Políticos

- Garantizar una Gestión Municipal eficiente y transparente, asegurar que la municipalidad propicia un mejor ambiente institucional para el desarrollo cantonal y mejorar la gestión financiera y su grado de cumplimiento, estableciendo metas y evaluaciones de rendimientos en los diferentes departamentos municipales.



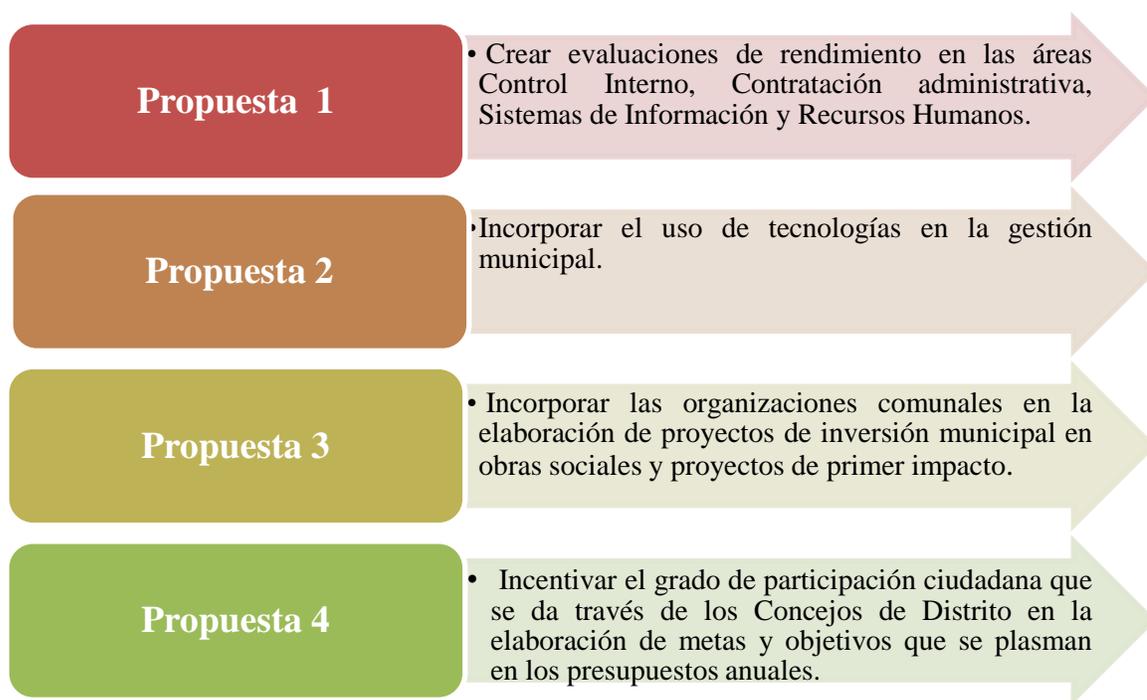
Estado de situación cantonal

- De acuerdo al Resultados del Índice de Gestión Municipal 2014, la Municipalidad de Naranjo se ubica en el grupo C y tiene clasificación baja en: Depósito y tratamiento de residuos, Planificación, Participación ciudadana, Recolección de residuos, Tecnologías de información y Parques y obras de ornato. Tiene clasificación deficiente en: Rendición de cuentas, Atención de servicios y obras sociales, Gestión Financiera, Control interno y Gestión Vial. Se tiene nota buena en únicamente Recursos humanos con nota de 81,5, Aseo de vías y sitios públicos con nota de 82,40 y Contratación administrativa 99,40.

Durante el periodo 2011 – 2016, a partir del Índice de Gestión Municipal, se identificó una baja calificación en las áreas de: planificación, tecnologías de información, atención de servicios y rendición de cuentas. Las cuales se encuentran directamente relacionadas con el accionar de la

Dirección Administrativa y Planificación, así como de sus 6 dependencias, influyendo de esta manera en la gestión municipal del cantón.

Sin embargo, por medio del plan de gobierno, se desarrollaron diversas propuestas municipales con el propósito de minimizar y mitigar estos aspectos identificados a lo interno de la gestión municipal del cantón de Naranjo:



Fuente: Elaboración propia con base a plan de gobierno, 2022.

Tal como se identificó en el plan de gobierno 2011-2016, el municipio sigue incentivando la participación ciudadana en todos los procesos y proyectos que se desarrollan a lo interno del cantón.

Del mismo modo, en relación con la gestión municipal como propuesta número 1 el gobierno actual dentro de sus acciones priorizó la creación de evaluaciones de rendimiento en

todas las dependencias municipales con el propósito de identificar todas aquellas oportunidades de mejora.

4.6.4 Manual de puestos de la Municipalidad de Naranjo, 2009.

El manual de puestos a nivel organizacional es una herramienta administrativa en la cual se describen todas aquellas responsabilidades, funciones y actividades en cada uno de los puestos que existen en la institución, por lo cual sirve de guía y apoyo para los procesos de reclutamiento de personal.

Por otra parte, permite no solo el análisis de los puestos, su clasificación y valoración, sino que también sirve como base para establecer los programas de capacitación, la inducción y la orientación del candidato a ocupar el puesto. Lo cual debe ser apegado a la realidad de las condiciones en los puestos.

Una de las principales fuentes de información en la presente investigación fue la recopilación y análisis del Manual de puestos de la Municipalidad de Naranjo debido a que permitió la identificación de las funciones y obligaciones a cargo de los funcionarios de la Dirección Administrativa y Planificación.

A continuación, a partir de la Tabla 13 se describirán los cinco grupos operacionales que componen el manual de puestos de la Municipalidad de Naranjo, así como también los puestos que conforman cada uno de estos grupos:

Tabla13. Grupos y puestos ocupacionales de la Municipalidad de Naranjo.

<i>Grupos y puestos ocupacionales de la Municipalidad de Naranjo</i>		
Grupo Ocupacional	Dirige diversos procesos municipales ejecutados por una unidad organizativa con carácter de dirección.	<i>Director municipal 1:</i> Director Administrativo y de Planificación, Financiero y Tributario, Gestión Urbana, Auditor Interno.
Grupo Profesional	Ejecución de actividades profesionales en diferentes procesos municipales, que se caracterizan por aplicar normas y procedimientos a la luz de los principios y métodos propios de una disciplina específica.	<p><i>Profesional municipal 1:</i> Coordinador de Archivo, Asistente de Gestión Vial, Asistente de Auditoria, Coordinador de Catastro Municipal (Topógrafo), Coordinador de Contabilidad, Perito Asistente, Encargado (a) de Prensa y Protocolo.</p> <p><i>Profesional municipal 2:</i> Trabajo Social, Coordinador (a) de Informática, Promotor (a) Unidad Técnica de Gestión Vial, Asistente del Perito, Abogado Asistente, Promotor de Gestor Ambiental, entre otros.</p> <p><i>Profesional municipal 3:</i> Coordinador (a) de Recursos Humanos, Coordinador (a) de Gestión Jurídica, Perito Valuador, Tesorero (a).</p> <p><i>Profesional municipal 4:</i> Ingeniero de la Unidad Técnica de Gestión Vial, Coordinador (a) de la Gestión Tributaria, Acueducto Municipal, Planificación Urbana, Gestión Ambiental.</p>
Grupo Técnico	Ejecución de servicios técnicos auxiliares en diversos procesos municipales, que demandan una formación técnica básica en el campo de actividad respectivo. El trabajo se limita a aplicar procedimientos	<p><i>Técnico municipal 1:</i> Auxiliar de Contabilidad, Inspector Municipal, Secretaria del Alcalde, Secretaria del Concejo, Secretaria Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal, Auxiliar de Tesorería.</p> <p><i>Técnico municipal 2:</i> Técnico de Gestión Tributaria, Contador Asistente, Asistente de Catastro, Asistente Técnico (Auditoría Interna, Dirección</p>

	y reglamentos propios de las actividades administrativas o técnicas municipales.	Financiera Tributaria, Dirección Administrativa y de Planificación, entre otros). <i>Técnico municipal 3:</i> Proveedor, Supervisor de Servicios Públicos, Coordinador de Servicios Generales y Asesor (a) Alcalde (sa) Municipal.
Grupo Administrativo	Ejecución de actividades auxiliares de soporte administrativo que consisten en la prestación al usuario interno y externo de servicios básicos administrativos de variada naturaleza.	<i>Asistente administrativo municipal 1:</i> Encargado del Parqueo, Inspector Estacionamientos autorizados con boleta. <i>Asistente administrativo municipal 2:</i> Bodeguero, Asistente Administrativa (Proveduría, Gestión Tributaria, entre otros)., Plataformista, Cajero, Administrador del Cementerio, Administrador del Mercado Municipal.
Grupo Operativo	Ejecución de actividades operativas, orientadas a la prestación de servicios internos y externos, que requieren de destrezas físicas y manuales y una formación básica.	<i>Operario municipal 1:</i> Conserje, Misceláneo, Mensajero, Peones de Obras Servicios, Lector de Hidrómetros. <i>Operario municipal 2:</i> Chofer de maquinaria, Oficial de Seguridad y Vigilancia, Albañil de Obras y Servicios, Fontanero.

Fuente: Elaboración propia con base al manual de puestos de la Municipalidad de Naranjo, 2022.

A partir de la recopilación de información se puede visualizar que en la actualidad la Municipalidad de Naranjo posee 5 grupos o clasificaciones de puestos, los cuales son: ocupacional, profesional, técnico, administrativo y operativo. Dentro del manual de puestos, cada una de las categorías posee sus respectivas funciones, así como también los puestos que las conforman.

De igual manera, se puede determinar que en la actualidad los funcionarios que conforman la dirección administrativa y de planificación se ubican en el grupo ocupacional (director Administrativo y Planificación) y grupo técnico (Asistente Técnica de Dirección administrativa y planificación).

Finalmente, es importante indicar que la información recopilada y mencionada en el presente capítulo de resultados, fue fundamental para conocer el accionar y funcionamiento de la dependencia municipal y así mismo identificar cuáles procesos, funciones y relaciones interdepartamentales pueden fortalecer la gestión de la Dirección administrativa y planificación.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

**Estrategia del fortalecimiento de la gestión de la
Dirección Administrativa y Planificación de la
Municipalidad de Naranjo.**

5.1 Propuesta

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta denominada: Estrategia del fortalecimiento de la gestión de la Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo. La cual se elabora considerando como principal insumo los resultados del análisis e investigación realizado y con la cual se busca fortalecer las funciones y procesos, de manera que incide en los resultados de la Dirección Administrativa y Planificación, así como en la percepción de estos, tanto de las personas funcionarias de la Dirección, como de aquellas que como parte del Gobierno Local y/o vínculo entre funciones o procesos, se relacionan con la Dirección Administrativa y Planificación del municipio del cantón de Naranjo.

La propuesta fue desarrollada a partir de los resultados y perspectivas obtenidas en las dos encuestas aplicadas: inicialmente a los jefes de departamentos municipales y seguidamente a las jefaturas de las seis dependencias bajo el cargo de la Dirección Administrativa. Así como también de los resultados obtenidos en las dos entrevistas semiestructuradas aplicadas y del análisis teórico realizado.

Su elaboración consiste en un plan que permita y facilite la visualización de estrategias a corto y mediano plazo que puedan implementarse en la Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo con el propósito de realizar mejoras continuas para fortalecimiento de la gestión en áreas como: comunicación, desarrollo de funciones, desempeño, supervisión, liderazgo y relaciones interdepartamentales.

5.2 Estrategias y líneas de acción

A partir de la información recopilada y analizada, así como también de los resultados en el trabajo de campo, se presentan a continuación tres estrategias con sus respectivas líneas de acción.

Al tratarse de temas puntuales, pero vinculados entre sí, la propuesta consta de estrategias dirigidas al fortalecimiento del proceso de gestión de Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo.

Cada una de las estrategias propuestas, incorporan una serie de actividades o líneas de acción, las cuales orientan su adecuado desarrollo y ejecución en la Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo.

A continuación, se definen cada una de las estrategias propuestas:

5.3.1 Estrategia A: Determinar la normativa y procedimientos a cumplir para una modificación y actualización de las funciones de la Dirección Administrativa y Planificación.

La estrategia surge debido a que se identifica por medio de los funcionarios del municipio de Naranjo, que en la actualidad la Dirección Administrativa y Planificación desarrolla múltiples funciones, las cuales muchas veces no se adaptan a las necesidades o requerimientos de la municipalidad.

Lo anterior requiere de una actualización y modificación pertinente del manual de puestos de la municipalidad, el cual no ha sido actualizado desde el año 2009. Asimismo, realizar una adecuada priorización de funciones por medio de: capacidad del personal, criticidad, impacto y necesidades actuales del municipio.

De acuerdo con el artículo 129 del Código Municipal de Costa Rica, se establece que:

Las municipalidades adecuarán y mantendrán actualizado el Manual Descriptivo de Puestos General, con base en un Manual descriptivo integral para el régimen municipal. Contendrá una descripción completa y sucinta de las tareas típicas y suplementarias de los puestos, los deberes, las responsabilidades y los requisitos mínimos de cada clase de puestos, así como otras condiciones ambientales y de organización. El diseño y organización del Manual descriptivo de puestos general estará bajo la responsabilidad de la Unión Nacional de Gobiernos Locales. (Código Municipal, 1998).

Por lo cual, la estrategia se orienta hacia un trabajo en conjunto con los funcionarios municipales y la Unión Nacional de Gobiernos Locales, ya que no es solo un aspecto que influye directamente en la gestión y desempeño de la Dirección Administrativa y Planificación, sino también a gestión de toda la Municipalidad del cantón de Naranjo.

Es importante considerar el desarrollo de la presente estrategia debido a que por medio de los resultados obtenidos se identificó que un 27% de los jefes de departamento indicaron que se requería una actualización, priorización e identificación de las funciones de la Dirección Administrativa y Planificación, en relación con las necesidades actuales de la Municipalidad de Naranjo.

Para lo cual, se proponen a continuación las siguientes líneas de acción para alcanzar el desarrollo de la presente estrategia:

Tabla14. Estrategia A y sus líneas de acción

Estrategia	Líneas de acción
Determinar la normativa y procedimientos a cumplir para una modificación y actualización de las funciones de la Dirección Administrativa y Planificación.	- Conocer la normativa y requerimientos a lo interno del municipio para generar procesos de actualización del manual de puestos.
	- Elaborar una propuesta de funciones para la Dirección Administrativa y Planificación de acuerdo con las necesidades y requerimientos actuales de la Municipalidad de Naranjo.
	- Actualizar y ajustar los perfiles de los puestos municipales (experiencia, habilidades, requisitos académicos y aptitudes) en relación con los requerimientos del municipio.
	- Actualización del manual de puestos de la Municipalidad de Naranjo en conjunto con la Unión Nacional de Gobiernos Locales.
	- Divulgación del manual de puestos a los funcionarios del municipio de Naranjo.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

5.3.2: Estrategia B: Promover procesos de fortalecimiento de comunicación interna y externa en la Dirección Administrativa y Planificación.

La comunicación, según Chiavenato (2006), se entiende como: “El intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p.110). Por tanto, resulta fundamental en el funcionamiento de una organización y o departamento, ya que se podría considerar como una herramienta indispensable dentro de un sistema democrático institucional.

En consecuencia, debe ser siempre considerada en los procesos de gestión. Además, establecer una adecuada divulgación y comunicación de las funciones, así como de los objetivos y resultados que desarrolla la Dirección Administrativa y Planificación, es una necesidad al

considerar que se cuenta con un alto porcentaje de funcionarios que indicaron desconocer esta información específicamente al 36% de los jefes de departamento de la Municipalidad de Naranjo.

La estrategia de promover procesos de fortalecimiento de comunicación interna y externa en la Dirección Administrativa y Planificación tiene como propósito reforzar la comunicación interdepartamental, de acuerdo con los resultados obtenidos, un 73% de los departamentos poseen gestiones, funciones o procesos en conjunto con la Dirección Administrativa y Planificación. Entonces, resulta de suma importancia elaborar espacios y procesos que permitan simplificar la comunicación organizacional, así como también el trabajo unificado y sincronizado.

De acuerdo con el objeto de estudio, se determina como comunicación externa a todos aquellos procesos de interacción e intercambio de información que posea la Dirección Administrativa y Planificación con otros departamentos municipales que no se encuentren bajo su dirección tales como: dirección financiera y tributaria, dirección de gestión urbana, alcaldía, recursos humanos, gestión jurídica y entre otros.

Asimismo, se determina como comunicación interna a todos aquellos espacios de interacción e intercambio de información que posean los funcionarios de la Dirección Administrativa y Planificación, así como también con alguna de sus seis dependencias bajo su cargo: servicios generales, proveeduría, archivo, plataforma de servicios, informática e inspección general.

A continuación, se presenta la estrategia B con sus respectivas líneas de acción:

Tabla15. Estrategia B y sus líneas de acción

<i>Estrategia</i>	<i>Tipo de comunicación</i>	<i>Líneas de acción</i>
<p><i>Promover procesos de fortalecimiento de comunicación interna y externa en la Dirección Administrativa y Planificación.</i></p>	<p>Comunicación externa de la Dirección Administrativa y Planificación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitaciones municipales que abarquen las temáticas de clima organizacional, funciones municipales y coordinación interdepartamental. - Realizar un informe de las funciones a cargo de la Dirección Administrativa y Planificación a los funcionarios municipales por medio de los canales oficiales de comunicación de la municipalidad (correo institucional y oficios municipales). - Gestionar procesos de capacitación e inducción sobre la estructura organizacional del municipio de acuerdo con la actualización del manual de puestos. - Divulgar las funciones, servicios, información de interés y procesos bajo el cargo de la Dirección Administrativa y Planificación a la población y usuarios de los servicios municipales.
	<p>Comunicación interna de la Dirección Administrativa y Planificación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de espacios de comunicación y convivencia directa entre departamentos por medio de reuniones periódicas. - Elaborar un espacio de sugerencias, ideas, oportunidades de mejora, felicitaciones, comentarios o quejas a través del anonimato con el cual el funcionamiento y la gestión de la Dirección Administrativa y Planificación identifique áreas por fortalecer. - Diseñar e implementar plan de capacitación en áreas de manejo de conflictos y comunicación asertiva.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

5.3.3: Estrategia C: Implementación de procesos de capacitación en áreas de control, evaluación y seguimiento.

De acuerdo con Lescot (2003) los procesos de control, evaluación y seguimiento son determinados como “la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos” (pág. 87).

Los funcionarios y dependencias municipales bajo el cargo de la Dirección Administrativa y Planificación indican la importancia de obtener espacios y procesos de seguimiento y evaluación de sus funciones, principalmente en aquellas que desarrollan en conjunto; debido a que en la actualidad no existen estos espacios para comentar acerca del desempeño de sus funciones, así como también para recibir retroalimentaciones o sugerencias para fortalecer su desempeño en la Municipalidad.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se identificó que un 50% de los funcionarios internos de la Dirección Administrativa y Planificación sugieren el desarrollo de espacios para el seguimiento de planes de trabajo y evaluación del control interno. Así como también un 80% de los funcionarios de las dependencias a cargo de la Dirección Administrativa y Planificación, recomiendan realizar reuniones más seguidas sobre desempeño, ejecución de funciones y seguimiento de proyectos.

Por lo cual, la estrategia surge para atender dicha situación y mejorar la gestión de la Dirección Administrativa y Planificación mediante las siguientes líneas de acción:

Tabla16. *Estrategia C y sus líneas de acción*

<i>Estrategia</i>	<i>Líneas de acción</i>
<i>Implementación de procesos de capacitación en áreas de control, evaluación y seguimiento.</i>	- Instruir al personal de la Dirección Administrativa y Planificación en la elaboración de planes y estándares que faciliten procesos de evaluación y seguimiento de los procesos internos.
	- Realizar retroalimentaciones y evaluaciones periódicas de las funciones y desempeño del personal a cargo de la Dirección Administrativa y Planificación.
	- Generar espacios de seguimiento y supervisión por parte de la Dirección Administrativa y Planificación a sus dependencias durante la realización de funciones compartidas.
	- Desarrollo de planes de trabajo en relación con las funciones y procesos compartidos.
	- Informes de labores de las dependencias de la Dirección Administrativa y Planificación.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

5.4 Seguimiento y evaluación

Tabla17. Estrategia de fortalecimiento de la gestión de Dirección Administrativa y Planificación.

Estrategia	Líneas de acción	Meta	Indicador de seguimiento	Encargado
Promover procesos de fortalecimiento de comunicación externa en la Dirección Administrativa y Planificación.	Realizar capacitaciones municipales que abarque las temáticas de clima organizacional, funciones municipales y coordinación interdepartamental.	Tres capacitaciones municipales al año.	Número de capacitaciones impartidas sobre clima organizacional y coordinación interdepartamental.	-Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. -Departamento municipal de Recursos Humanos.
	Realizar un informe de las funciones a cargo de la Dirección Administrativa y Planificación a los funcionarios municipales por medio de los canales oficiales de comunicación de la municipalidad.	Un informe semestral de las funciones a cargo de la dirección. Socializar el informe con las dependencias municipales. Posicionar a la dirección dentro de la municipalidad como referente de las funciones que realiza.	Número de dependencias municipales informadas. Incremento en las consultas y acciones coordinadas.	-Dirección Administrativa y Planificación. -Departamento municipal de comunicación.

	<p>Gestionar procesos de capacitación e inducción sobre la estructura organizacional del municipio de acuerdo con la actualización del manual de puestos.</p>	<p>Dos capacitaciones a todos los funcionarios municipales sobre la actualización y contenido del manual de puestos.</p> <p>Número de funcionarios capacitados.</p> <p>Fortalecimiento de la dinámica de trabajo por parte de los funcionarios y dependencias municipales.</p>	<p>Número de capacitaciones impartidas sobre la actualización del manual de puestos.</p> <p>Disminución de tiempos en la realización de funciones.</p>	<p>-Departamento municipal de Recursos Humanos.</p>
	<p>Divulgar las funciones, servicios, información de interés y procesos bajo el cargo de la Dirección Administrativa y Planificación a la población y usuarios de los servicios municipales.</p>	<p>Dos afiches informativos y una publicación en redes sociales sobre las funciones, servicios, información de interés y procesos bajo el cargo de la Dirección Administrativa y Planificación</p>	<p>Número de publicaciones en las redes sociales del municipio.</p> <p>Número de afiches e infografías distribuidas.</p>	<p>-Departamento municipal de comunicación.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Tabla18. Estrategia de fortalecimiento de la gestión de Dirección Administrativa y Planificación.

<i>Estrategia</i>	<i>Líneas de acción</i>	<i>Meta</i>	<i>Indicador de seguimiento</i>	<i>Encargado</i>
<i>Promover procesos de fortalecimiento de comunicación interna en la Dirección Administrativa y Planificación.</i>	Creación de espacios de comunicación y convivencia directa entre departamentos por medio de reuniones periódicas.	2 reuniones mensuales bajo la modalidad presencial. Número de funcionarios que participen en los espacios. Fortalecimiento de relaciones laborales.	Número de reuniones realizadas a lo interno de la Dirección Administrativa y Planificación. Cambio en la percepción de las relaciones laborales por parte de los funcionarios municipales	-Dirección Administrativa y Planificación. -Dependencias de la Dirección Administrativa y Planificación.
	Elaborar un espacio de sugerencias, ideas, oportunidades de mejora, felicitaciones, comentarios o quejas a través del anonimato con el cual el funcionamiento y la gestión de la Dirección Administrativa y Planificación identifique áreas por fortalecer.	3 aperturas anuales del buzón (1 por cuatrimestre). Aplicar dos acciones anuales de mejora en atención de las sugerencias recibidas.	Número de aperturas del buzón de sugerencias, ideas, oportunidades de mejora, felicitaciones, comentarios o quejas.	-Dirección Administrativa y Planificación. -Dependencias de la Dirección Administrativa y Planificación.

			Cantidad de acciones de mejora aplicadas.	
	Diseñar e implementar plan de capacitación en temas de manejo de conflictos y comunicación asertiva.	6 capacitaciones al año (realización bimensual) en temas de manejo de conflictos y comunicación asertiva.	Número de capacitaciones realizadas en temas de manejo de conflictos y comunicación asertiva.	<ul style="list-style-type: none"> -Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (UNED). -Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. -Departamento municipal de Recursos Humanos.

<i>Estrategia</i>	<i>Líneas de acción</i>	<i>Meta</i>	<i>Indicador de seguimiento</i>	<i>Encargado</i>
<i>Implementación de procesos de capacitación en áreas de control, evaluación y seguimiento.</i>	Instruir al personal de la Dirección Administrativa y Planificación en la elaboración de planes y estándares que faciliten procesos de evaluación y seguimiento de los procesos internos.	4 capacitaciones al año (realización trimensual) en temas de control, evaluación y seguimiento. Incorporación de procesos de evaluación y seguimiento en los instrumentos de planificación a cargo de la dirección.	Número de capacitaciones impartidas a la Dirección Administrativa y Planificación. 100% de los instrumentos con procesos de evaluación y seguimiento incorporados	-Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (UNED)
	Realizar retroalimentaciones y evaluaciones periódicas de las funciones y desempeño del personal a cargo de la Dirección Administrativa y Planificación.	4 retroalimentaciones y evaluaciones al personal a cargo de la Dirección Administrativa y Planificación (1 por trimestre). Aplicación de dos acciones anuales de mejora a partir de las retroalimentaciones realizadas.	Número de evaluaciones de desempeño realizadas a los funcionarios a cargo de la Dirección Administrativa y Planificación. Cantidad de acciones aplicadas.	-Dirección Administrativa y Planificación.

	<p>Desarrollo de planes de trabajo en relación con las funciones y procesos compartidos.</p>	<p>Un plan de trabajo semestral (2 anuales) sobre las funciones y procesos compartidos que posee la dirección administrativa con otros departamentos.</p> <p>Fortalecimiento de la coordinación interdepartamental.</p>	<p>Número de planes de trabajo realizados.</p> <p>Incremento favorable de los resultados en las acciones realizadas conjuntamente.</p>	<p>-Dirección Administrativa y Planificación. -Jefes de los departamentos municipales.</p>
	<p>Elaborar informes de labores por parte de las dependencias de la Dirección Administrativa y Planificación y presentarlas ante la Dirección Administrativa y Planificación.</p>	<p>Un informe trimestral por parte de los departamentos de: inspecciones, servicios generales, proveeduría, informativa y plataforma de servicios.</p> <p>Socializar el informe con las dependencias municipales.</p> <p>Fortalecer la práctica de rendición de cuentas entre instancias a cargo de la dirección.</p>	<p>Número de informes de labores presentados a la Dirección Administrativa y Planificación.</p> <p>Número de dependencias municipales informadas.</p>	<p>-Dependencias de la Dirección Administrativa y Planificación.</p>
	<p>Generar espacios de seguimiento y supervisión por parte de la Dirección Administrativa y</p>	<p>3 reuniones presenciales sobre los avances, logros y retos obtenidos en la</p>	<p>Número de reuniones sobre el seguimiento y supervisión de las</p>	<p>-Dirección Administrativa y Planificación.</p>

	Planificación a sus dependencias durante la realización de funciones compartidas.	realización de sus funciones. Fortalecer el apoyo de la dirección hacia sus dependencias.	funciones compartidas. Aumento en la atención de las solicitudes de apoyo.	-Dependencias de la dirección.
--	---	--	---	--------------------------------

Fuente: Elaboración propia, 2022.

5.5 Presupuesto y temporalidad de la propuesta

En este apartado se realiza una estimación del gasto que conlleva la ejecución de la presente propuesta, es importante aclarar que la gran mayoría de las actividades se encuentran intrínsecas en las funciones de los colaboradores municipales. Por lo tanto, estos gastos son considerados como parte de los gastos administrativos con los que cuenta la Municipalidad de Naranjo. En cuanto a los recursos materiales, se estima lo siguiente:

Tabla 19. Gasto estimado para la aplicación de capacitaciones.

<i>Materiales</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio en colones por unidad</i>
Hojas de papel	1 block de 100 hojas	₡ 1800
Marcadores	2 cajas con 4 unidades c/u	₡ 1440
Hojas de color	1 block de 100 hojas	₡ 3600
Cartulinas	2 paquetes de 10 unidades c/u	₡ 6000

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En relación con el capital humano necesario para la aplicación de las actividades, se prevé que las capacitaciones que no puedan ser realizadas por el Departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Naranjo, sean realizadas por medio del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local. Este instituto forma parte de la Universidad Estatal a Distancia y es costeadada por medio de la Ley de Regulación y Comercialización de bebidas con contenido alcohólico (Ley 9047) por lo cual las capacitaciones serían en su totalidad gratuitas.

Del mismo modo, se planea que algunas de las capacitaciones sean brindadas por el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. En la actualidad el IFAM permite a los gobiernos locales acceder a un amplio catálogo de servicios con el propósito de generar mejores condiciones y un valor agregado en cada uno de los municipios del país. Cada uno de los cursos o

capacitaciones que componen la oferta programática del IFAM es 100% gratuita para funcionarios y autoridades municipales.

Si dichas capacitaciones no se logran llevar a cabo por medio de alianzas, vínculos o convenios, se deberá realizar la contratación de uno o varios profesionales, para ello se estima por servicio profesional un monto de ₡40.000 por capacitación. Utilizando como referencia la lista de ocupaciones y salarios mínimos de Costa Rica.

Por último, se estima que la temporalidad total de la propuesta de fortalecimiento de la gestión de la Dirección Administrativa y Planificación será de 14 meses (1 año y 2 meses). Para lo cual se elaboró un cronograma con cada una de las estrategias que posee la propuesta.

El cronograma permite que los funcionarios puedan verificar el progreso y los cambios que se presenten durante la ejecución de la propuesta. Así mismo cuenta con el tiempo estipulado de ejecución para un total de 14 meses, cada mes conformado por 4 semanas.

Siendo de esta manera una herramienta que permite controlar y anticipar cualquier tipo de contingencia en la gestión de la propuesta, así como también una adecuada ejecución y seguimiento de las estrategias.

A continuación, se presenta la propuesta de cronograma realizada:

Tabla20. Propuesta de cronograma para la realización de la propuesta de fortalecimiento.

Estrategias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Promover procesos de fortalecimiento de comunicación externa en la Dirección Administrativa y Planificación.															
Promover procesos de fortalecimiento de comunicación interna en la Dirección Administrativa y Planificación.															
Implementación de procesos de capacitación en áreas de control, evaluación y seguimiento.															

Fuente: Elaboración propia, 2022.

5.6 Población beneficiaria de la propuesta

La elaboración y adecuada ejecución de la presente propuesta tiene como resultado una población beneficiaria, a partir de su implementación. La población beneficiaria de la propuesta se logra segmentar en dos grupos: personas beneficiarias directas y personas beneficiarias indirectas.



En relación con los beneficiarios directos de la propuesta, se pueden considerar como todas aquellas personas que se involucran, desarrollan y ejecutan la propuesta en la Municipalidad de Naranjo, específicamente en la Dirección Administrativa y Planificación. Por lo cual, se determinan como beneficiarios directos a los: funcionarios de la Municipalidad de Naranjo y al personal de la Dirección Administrativa y Planificación.

Los beneficiarios indirectos son aquellas personas que viven al interior de la zona donde influye y se desarrolla el proyecto, por lo cual es determinado los siguientes beneficiarios indirectos: población del cantón de Naranjo, usuarios y clientes de los servicios de la Dirección Administrativa y Planificación, así como también usuarios de la Municipalidad de Naranjo.

5.7 Responsables de la propuesta

Es necesario determinar los recursos humanos que se poseen para llevar a cabo la propuesta estratégica planteada, por lo cual en el presente apartado se definen los responsables y colaboradores encargados de realizar cada una de las líneas de acción planteadas. Realizar una adecuada asignación de responsabilidades, según Rivarola (2007), permite: “identificar el rol de los distintos miembros de un equipo de trabajo, así como también aclarar visualmente qué es lo que debe hacer cada persona” (pág.99).

Para ello, los roles y responsabilidades se asignaron de acuerdo con las habilidades, aptitudes y conocimientos de cada uno de los responsables seleccionados:

Actividades / Responsabilidades	Departamento municipal responsable	Colaborador externo
Plan de capacitaciones en áreas de: manejo de conflictos, clima organizacional, coordinación interdepartamental, comunicación asertiva y elaboración de instrumentos de evaluación y seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> -Departamento de Recursos Humanos. -Comisión de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (UNED). -Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.
Asesoría y capacitación en relación con normativa y requerimientos para actualización de instrumentos de gestión municipal.	<ul style="list-style-type: none"> -Departamento de asesoría legal. -Comisión de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Unión Nacional de Gobiernos Locales.
Actualización de instrumentos de gestión municipal (manual de puestos).	<ul style="list-style-type: none"> - Municipalidad de Naranjo. -Concejo Municipal. -Comisión de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Unión Nacional de Gobiernos Locales.
Divulgación interna y externa de la actualización de instrumentos de gestión municipal.	<ul style="list-style-type: none"> -Departamento de comunicación. -Comisión de seguimiento. 	
Elaboración de espacios y herramientas que promuevan el seguimiento, evaluación, retroalimentación, control y supervisión de las dependencias municipales a cargo de la Dirección Administrativa y Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> -Dirección Administrativa y Planificación. -Comisión de seguimiento. 	
Desarrollo de informes, planes de trabajo y rendición de cuentas ante la dirección administrativa planificación.	<ul style="list-style-type: none"> -Departamento de proveeduría. -Departamento de inspecciones. - Departamento de informática. -Departamento de servicios generales. - Plataforma de servicios. -Comisión de seguimiento. 	

CAPÍTULO VI:
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Después de un análisis de la situación actual de la gestión interna de la Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo, resulta importante destacar algunos de los hallazgos más importantes, los cuales fueron elaborados en base en los resultados obtenidos y la exhausta investigación realizada.

Estos hallazgos se encuentran direccionados específicamente a la situación problemática identificada en la presente investigación, por lo cual deben de ser tomados en cuenta para un adecuado desarrollo e implementación de la propuesta estratégica de mejora.

A continuación, se exponen las principales conclusiones de la presente investigación:

- Existe evidencia de que la comunicación actual que existe entre las dependencias de la Municipalidad de Naranjo requiere ajustes pertinentes, los cuales que faciliten el diálogo y la convivencia directa, debido a que se presentan deficiencias en la toma de decisiones, solicitud de información y coordinación de funciones. Lo anterior puesto que, la comunicación es el eje principal de la gestión institucional, se requiere que sea transversal, con el fin de facilitar la toma de decisiones, logro de objetivos, articulación institucional y soporte a la cultura institucional.
- Se evidencia que existe una debilidad a lo interno del municipio, en relación con la promoción y divulgación de las funciones, responsabilidades y roles que cumple la Dirección Administrativa y Planificación, lo cual limita la adecuada gestión y debilitamiento de los servicios y procesos que desarrolla.

- Se identifica una importante desarticulación en los procedimientos internos de la Dirección Administrativa y Planificación, así como también aquellos que desarrolla en conjunto con sus dependencias (proveeduría, informática, servicios generales, plataforma de servicio e inspecciones), lo cual refleja oportunidades de mejora en su desempeño, gestión y articulación interdepartamental.
- Se determina una debilidad en la capacitación y formación de los funcionarios de la Dirección Administrativa y Planificación en temas de gestión por resultados, evaluación, control, seguimiento, rendición de cuentas y normativa institucional. Generando consecuencias en su quehacer institucional.
- Los funcionarios de la Dirección Administrativa y Planificación requieren fortalecer su sentido de identidad organizacional, con el fin de mejorar el alcance de resultados, sentido de pertenencia y productividad en su desempeño.

6.2: Recomendaciones

Como resultado a la propuesta estratégica de fortalecimiento de la gestión de Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo, se formulan una serie de sugerencias desde la planificación y en relación con las debilidades y oportunidades de mejora evidenciadas en la presente investigación. Por lo cual, se recomienda a la Dirección Administrativa y Planificación que:

- Se fortalezca el sistema de comunicación actual que posee la Dirección Administrativa y Planificación, tanto a nivel interno como externo, por medio del involucramiento de

espacios de comunicación y convivencia directa, fomento de la comunicación asertiva y el trabajo interdepartamental.

- Se refuerce el sentido de identidad organizacional con el fin de generar una visión compartida, fortalecer el grado de compromiso y sentido de pertenencia con el municipio, a través de espacios de toma conjunta de decisiones, trabajo en equipo y capacitación en temas de: liderazgo, motivación y responsabilidad.
- Que la Dirección Administrativa y Planificación elabore herramientas de control, evaluación, seguimiento y retroalimentación para las funciones y procesos a cargo de sus dependencias municipales, con el propósito de fortalecer e impulsar las habilidades, aptitudes y conocimientos de los funcionarios, de este modo obtener un mejor desarrollo de sus funciones de acuerdo con las necesidades de la dirección y requerimientos del usuario.
- Se desarrollen programas de capacitación en búsqueda de mejorar el ambiente laboral y el manejo de conflictos a lo interno de la Dirección Administrativa y Planificación. Mediante estos procesos se debe buscar la integración, colaboración interdepartamental y fortalecimiento de su gestión.
- Se incentive y promueva la actualización de los documentos técnicos y normativos de gestión que posee la Municipalidad de Naranjo (manual descriptivo de puestos) en relación con los requerimientos actuales de los departamentos y del municipio, generando un fortalecimiento de la gestión interna de cada una de las direcciones municipales, departamentos municipales y del municipio en su totalidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, S. (2012). **Hacia la eficiencia en la gestión municipal.** crpreviene.com

Arroyo, A y Ramírez, C. (2014). **Vinculación de la gestión municipal y la participación ciudadana: el caso del Cantón de San Rafael de Heredia, administraciones 2006-2010 y 2011.** Universidad Nacional de Costa Rica, Heredia, Centro de información y documentación de Ciencias Sociales.

Arraíza, E. (2016). **Manual de la gestión municipal.** https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=ca6339ee-acec-5a87-7b2c-a4bf43d21f8b&groupId=287460

Armijo, M. (2009). **Manual de la Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.** [Archivo PDF]. https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

Sandoval, C. (2014). **Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina.** <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36967-metodos-aplicaciones-la-planificacion-regional-local-america-latina>.

Arias, F. (2012). **El proyecto de investigación.** <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmxiZHVjYXB1bnRlc3xneDo3NmExZjhhOTliZjk4ZjVm>

Alles, A (2017). **Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias.** [Archivo PDF]. (PDF) Alles, M. (2013). **Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.** Buenos Aires Granica | sari elena - Academia.edu

Alonso, L. (1995). Sujeto y discurso: **El lugar de la entrevista abierta en la práctica de la sociología cualitativa.** <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=388008>

Barrantes, E. (2002). **Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto.** http://www.bibliotecacuc.ac.cr/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=3393&shelfbrowse_itemnumber=12883

Casas, J. (2002). **La encuesta como técnica de investigación.** [Archivo PDF] <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). **Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe.** [Archivo PDF] https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693_es.pdf

Contraloría General de la República. (2010) **Estudio acerca de los resultados del proyecto de fortalecimiento de las capacidades municipales para la planificación del Desarrollo Humano Local.** [Archivo PDF]. https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2012/SIGYD_D_2012011176.pdf

Contraloría General de la República. (1995). **Código Municipal.** https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/otras_publicaciones/guia-criterios-municipales.pdf

Contraloría General de la República. (2018). **Índice de Gestión Municipal.** <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igm/2018/igm-2018.pdf>

Castellano, H. (2010). **Planificación: Herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto.** <https://www.worldcat.org/title/planificacion-herramientas-para-enfrentar-la-complejidad-la-incertidumbre-y-el-conflicto/oclc/45408440>

Chiavenato. I. (2006). **Introducción a la teoría general de la administración.** https://books.google.co.cr/books/about/Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la.html?id=M1EdAQAACAAJ&redir_esc=y

Denise Najmanovich, D. (2001). **Pensar la subjetividad, complejidad, vínculos y emergencias.** [Archivo PDF]. https://www.researchgate.net/publication/26476830_Pensar_la_subjetividad_Complejidad_vinculos_y_emergencia

Ezequiel, A. (1999). **Introducción a la planificación.** [Archivo PDF]. https://books.google.co.cr/books/about/Introducci%C3%B3n_a_la_planificaci%C3%B3n.html?id=aptiPQAACAAJ&redir_esc=y.

Franklin, B. (2009). **Organización de empresas.** https://www.academia.edu/40482285/Enrique_franklin_organizacion_de_empresas

Gil, I. (2015). **Análisis de la influencia de la gestión municipal en la identidad territorial y su repercusión en el ámbito turístico.** https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/15797/GilRuiz_Irene_TD_2015.pdf?sequence=5

Gilli, J y Arostegui, A (2017). **Diseño Organizativo: Estructura y Procesos.** https://books.google.co.cr/books?id=IXpfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

González, C. (2017). **Estudio de contexto: Situación de los municipios en Centroamérica y requerimientos en formación en gestión pública municipal. Costa Rica: UNED.** [Archivo PDF]. Estudio _IF CMD

[_final.pdfhttps://www.uned.ac.cr/viplan/images/ciei/INVESTIGACIONES_2017/AGOSTO_2017/AGOSTO_2017/Estudio_IFCMDL_final.pdf](https://www.uned.ac.cr/viplan/images/ciei/INVESTIGACIONES_2017/AGOSTO_2017/AGOSTO_2017/Estudio_IFCMDL_final.pdf)

Gómez, J. (2016). **El protocolo de la investigación III: la población de estudio.** https://www.researchgate.net/publication/322345752_El_protocolo_de_investigacion_III_la_poblacion_de_estudio

Gillezeau,P. (2003). **Ética, gestión municipal y desarrollo sostenible.** [Archivo PDF]. <https://www.semanticscholar.org/paper/%C3%89tica%2C-gesti%C3%B3n-municipal-y-desarrollo-sustentable-Gillezeau/ad17be50e7e9b251bbb93ff8fc1032021d0effad>.

Hunger, J. Wheelen, T. (2007). **Administración estratégica y políticas de negocios.** [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20\(2007\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20(2007).pdf)

Hernández, Fernández y Baptista, (1998). **Metodología de la investigación.** [ArchivoPDF].https://www.academia.edu/36750638/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_Hern%C3%A1ndez_Fernandez_y_Babtista_5ta_Edicion

Hernández, Fernández y Baptista, (2006). **Metodología de la investigación.** [Archivo PDF]. https://www.academia.edu/29222520/Metodologia_de_la_investigacion_4ta_edicion_sampieri_2006_sampieri

Hernández,C. (2007). **Manual Explicativo de los Organigramas del Sector Público Costarricense.** [Archivo PDF]. <http://www.mag.go.cr/sgmag/7E57.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011).**X Censo Nacional de Población y VI de vivienda.**http://inec.cr/sites/default/files/documentos/inec_institucional/estadisticas/resultados/re_poblaccenso2011-15.pdf.pdf

Informe de la Gestión. (2017). **Índice de Gestión Municipal.** https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2018/SIGYD_D_2018012548.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). **Proyección de población para el año 2020.** <https://www.inec.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>

Koontz,H. (2014). **Administración una perspectiva global y empresarial.** <https://xdocs.net/documents/administracion-14-ed-harold-koontz-weihrich-y-cannice-marcia-c--5c2a7545a057f>

Loría, V y Rodríguez, A. (2018). **Gestión de la promoción social en la planificación vial municipal**. Caso de estudio: Municipalidad de Cartago, 2010 - 2015. Universidad Nacional de Costa Rica, Heredia, Costa Rica.

La República, Costa Rica. (2021). **La nueva independencia**. <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-2021-la-nueva-independencia>.

La Nación. (2013). **Municipios 200 años de un hito en la democracia de Costa Rica**. <https://www.nacion.com/viva/cultura/municipios-200-anos-de-un-hito-en-la-democracia-de-costa-rica/Q3ASXUMIWZGZZBUBSTSYTUUVLU/story/>

Lescot, A. (2003). **Manual de administración general**. <http://go.microsoft.com/fwlink/p/?LinkId=255141>

Marsiglia, J y Pintos, G. (2005). **La construcción de desarrollo local como desafío metodológico**. [Archivo PDF]. <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/La%20construccion.pdf>

Municipalidad de Naranjo. (2015). **Plan de desarrollo humano y estratégico de la Municipalidad de Naranjo 2016-2025**. <http://www.naranjo.go.cr/concejo-municipal/documentos-del-concejo-municipal/>

Municipalidad de Naranjo. (2010). **Plan Estratégico para el desarrollo del cantón de Naranjo**. <http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>

Municipalidad de Naranjo. (2020). **Manual de operaciones**. <http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>

Municipalidad de Naranjo. (2009). **Manual descriptivo de puestos**. <http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>

Municipalidad de Naranjo. (2019). **Organigrama municipal**. <http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>

Municipalidad de Naranjo. (2019). **Manual de procedimientos**. <http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>

Municipalidad de Naranjo. (2010). **Presupuesto Municipal 2010**. <http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>

Municipalidad de Naranjo. (2011). **Presupuesto Municipal 2011**. <http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>

- Municipalidad de Naranjo. (2012). Presupuesto **Municipal 2012.**
<http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>
- Municipalidad de Naranjo. (2013). Presupuesto **Municipal 2013.**
<http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>
- Municipalidad de Naranjo. (2014). Presupuesto **Municipal 2014.**
<http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>
- Municipalidad de Naranjo. (2015). Presupuesto **Municipal 2015.**
<http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>
- Municipalidad de Naranjo. (2016). Presupuesto **Municipal 2016.**
<http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>
- Municipalidad de Naranjo. (2017). Presupuesto **Municipal 2017.**
<http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>
- Municipalidad de Naranjo. (2018). Presupuesto **Municipal 2018.**
<http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>
- Municipalidad de Naranjo. (2019). Presupuesto **Municipal 2019.**
<http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>
- Municipalidad de Naranjo. (2020). Presupuesto **Municipal 2020.**
<http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>
- Municipalidad de Naranjo. (2010). Plan **de gobierno 2011-2016.** <http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>
- Municipalidad de Naranjo. (2010). Plan **de gobierno 2016 – 2020.**
<http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>
- Municipalidad de Naranjo. (2010) **Diagnóstico y potencialidades del cantón de Naranjo, 2010.** <http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>
- Municipalidad de Naranjo. (2015). **Plan de desarrollo humano y estratégico de la Municipalidad de Naranjo 2016-2025.** <http://www.naranjo.go.cr/concejo-municipal/documentos-del-concejo-municipal/>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2014). **Glosario de términos de planificación.** <https://mideplan.go.cr/node/1533#:~:text=Glosario%20de%20t%C3%A9rminos%20de%20planificaci%C3%B3n%20El%20documento%20E2%80%9CGlosario,actividades%2>

Ode%20planificaci%C3%B3n%20presupuestaci%C3%B3n%20y%20rendici%C3%B3n%20de%20cuentas.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). **Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública de Costa Rica.** <https://repositorio-snp.mideplan.go.cr/handle/123456789/374>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). **Índice de Desarrollo Social.**<https://www.mideplan.go.cr/node/1421#:~:text=El%20Ministerio%20de%20Planificaci%C3%B3n%20Nacional%20y%20Pol%C3%ADtica%20Econ%C3%B3mica,Costa%20Rica%20seg%C3%BAAn%20su%20nivel%20de%20desarrollo%20social.>

Muñoz, K y López, G. (2001). **La gestión por competencias: una herramienta en la planificación estratégica del recurso humano.** <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2002/07/gestion-por-competencias-herramienta-planificacion-del-recurso-humano-1.pdf>

Municipalidad de Naranjo. (2009). **Manual de organización.**<http://www.naranjo.go.cr/transparencia/planes-institucionales-2/>

Naranjo, A. Metaute, V. (2016) **Evaluación del rendimiento: una propuesta teórico-metodológica.** **Universidad de Antioquia.** http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/7939/1/NaranjoAlejandro_2016_EvaluacionRendimientoPropuesta.pdf

Ñaupás, H; Mejía, E; Novoa, E y Villagómez. (2013). **Metodología de la investigación.**<https://drive.google.com/file/d/1NAomqezQFiaF8V05FjGUTJ39Lo5St6b-/view>

Olave, K. (2015). **Elaboración de un manual de evaluación del desempeño para el personal de la Municipalidad de San Carlos.**<https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/2815/ELABORACION%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20EVALUACION%20DEL%20DESEMPE%C3%91O%20PARA%20EL%20PERSONAL%20DE%20LA%20MUNICIPALIDAD%20DE%20SAN%20CARLOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020). **Índice de Desarrollo Humano.** <https://www.undp.org/es/costa-rica/publications/indice-de-desarrollo-humano-idh>

Pliscoff, V y Monje, R. (2002). **Método comparado: un aporte a la investigación en gestión pública.** <https://www.semanticscholar.org/paper/M%C3%A9todo-comparado%3A-un-aporte-a-la-investigaci%C3%B3n-en-1-Pliscoff-Monje/a94a5b35219ee5bff8a3cc375e65027ca313c76e>

Pozo,A.(2007). **Mapeo de actores sociales.** <https://www.bing.com/search?q=Pozo%2C+2007+actores+claves&qs=n&form=QBRE&msbsra>

[nk=6_6_0&sp=-1&pq=pozo%2C+2007+actores+clav&sc=6-23&sk=&cvid=14ED0663E32A40B0BDD754C7709DC4C2&ghsh=0&ghacc=0&ghpl=](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/430851/02.JARR_2de10.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Rengifo, J. (2017). **Tipologías de planificación local y regional en América Latina y el Caribe.** https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/430851/02.JARR_2de10.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Rivarola, G. (2007). **Gestión de proyectos.** https://www.academia.edu/14940627/Gestion_De_Proyectos

Sistema Nacional de Áreas de Conservación Costa Rica. (2010). **Organización Administrativa.** <https://www.sinac.go.cr/ES/conozca/Paginas/estorga.aspx>

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1971). **Ley 4716: Ley de Organización y Funcionamiento del IFAM.** http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=5742&nValor3=75275

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2009). **Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (L-1-2009-CO-DFOE).** http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=65060&nValor3=75882&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2010). **Ley 8801: Ley general de transferencia de competencias del poder ejecutivo a las municipalidades.** http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=67855

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1978). **Ley 6227: Ley General de Administración Pública.** https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=13231

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1974). **Ley 5525: Ley de Planificación Económica.** http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=34439&nValor3=91172¶m2=1&lResultado=3&strSim=simp

Sandoval, C. (2014). **Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina.** <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36967-metodos-aplicaciones-la-planificacion-regional-local-america-latina>.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1998). **Código Municipal.** http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1990). **Ley 7202: Ley de Sistema Nacional de Archivos.**
https://pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_articulo.aspx?param1=NRA&nValor1=1&nValor2=8885&nValor3=9523&nValor5=51972&strTipM=FA

Tribunal Supremo de elecciones. (1949). **Constitución Política.**
<https://www.tse.go.cr/pdf/normativa/constitucion.pdf>

Universidad de Costa Rica. (2017). **Índice de Competitividad Cantonal. 2011-2016.**
<https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2017/icc-odd-2006-2016.pdf>

Ulate,A (2012) **Índice de Competitividad Cantonal.** <https://icc.fce.ucr.ac.cr/proyecto>

Universidad Estatal a Distancia. (2012). **Hacia la eficiencia en la gestión municipal.**https://redib.org/Record/oai_articulo1227008-hacia-la-eficiencia-en-la-gesti%C3%B3n-municipal

Velásquez, C y González, E. (2003). **¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?** <https://es.slideshare.net/nanarestrepo/3-velsquez-y-gonzlez-2003-participacion-ciudadana-en-colombia>

Villamayor,C y Lamas,E. (1998). **Gestión de la radio comunitaria y ciudadana.**
<https://ia803106.us.archive.org/27/items/gestiondelradiocomunitariayciudadanamodulo4radiosc omunitariasyciudadanas/Gesti%C3%B3n%20de%20la%20radio%20comunitaria%20y%20ciudadana-M%C3%B3dulo%204-Radios%20comunitarias%20y%20ciudadanas-Transformadoras%20y%20sin%20fines%20de%20lucro-Claudia%20Villamayor-Ernesto%20Lamas.pdf>

Vallejos,G.(2016).**La Gestión Municipal.**<https://semanariouniversidad.com/opinion/la-gestion-municipal/>

ANEXOS

8.1 Encuesta aplicada a los jefes de departamento de la Municipalidad de Naranjo.

Análisis de la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo.

Estimados (as) funcionarios (as) de la Municipalidad de Naranjo reciban un cordial saludo. La presente encuesta tiene como finalidad conocer su percepción como jefe de departamento sobre la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación, que permita identificar fortalezas, oportunidades de mejora, así como también el cumplimiento de las funciones que se relacionan con otros departamentos de la municipalidad.

Su participación e información será manejada con discreción y dará un aporte valioso en la propuesta de fortalecimiento que se elaborará posteriormente; por lo cual, de antemano les agradezco su colaboración.

¿Qué características o elementos considera indispensables dentro de una gestión?

A. Tema 1: Relación Departamental

El presente apartado pretende conocer la relación que posee el departamento en el que labora con el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación, así como también determinar la capacidad de gestión interdepartamental que presenta el departamento de estudio.

A1. ¿Posee conocimiento sobre las tareas y funciones que realiza el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación? Especifique:

A2. ¿Cuáles procesos, funciones y tareas comparten el departamento en el que usted labora con el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación en aspectos organizacionales y administrativos?

A3. ¿Cómo consideraría la relación que posee el departamento en el que labora con el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación?

- () Es una relación permanente e indispensable.
- () Es una relación temporal e indispensable.
- () Es una relación permanente, pero podría eliminarse.

() Es una relación temporal que podría eliminarse.

B. Tema 2: Comunicación

B1. ¿Cuáles mecanismos de comunicación y coordinación existen actualmente entre ambos departamentos?

B2. ¿Considera que los mecanismos de comunicación y coordinación implementados entre ambos departamentos son suficientes y pertinentes?

() Sí.

() No.

B3. ¿Cuáles mecanismos de comunicación y coordinación propone para fortalecer la relación departamental?

C. Tema 3: Valoración de funciones

C1. Califique la eficiencia en el envío de documentación e información requerida por parte del departamento, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale al ítem de menor valor y 5 equivale al ítem de mayor valor.

Funciones	1.Nada satisfecho	2.Poco satisfecho	3.Neutral	4.Muy satisfecho	5. Totalmente satisfecho
La entrega se realiza en el tiempo oportuno.					
La cantidad de información responde al requerimiento del proceso.					
La calidad de la información entregada permite que las demás etapas-tareas se realicen de la manera requerida.					
Nivel de satisfacción de la información y servicios recibidos por parte del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación.					
La información requerida se brinda de manera actualizada.					

C2. Señale en los siguientes ítems según su criterio la valoración que mejor refleje el desempeño de funciones llevadas a cabo por el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación, considerando una escala de respuestas del 1 al 4, donde 1 equivale a un desempeño deficiente y 4 equivale a un excelente desempeño.

Funciones	1.Deficiente	2. Bajo desempeño	3.Buen desempeño	4. Excelente desempeño
Desarrollo de estrategias, formulación de objetivos y metas y fijación de estándares de productividad, para la consecución de los planes municipales.				
Mantiene al día un banco de información o datos para respaldar o facilitar su labor y la de otros funcionarios de la Institución				
Prepara y presenta informes de labores realizadas y expone en ellos los problemas encontrados, soluciones dadas, tipo y cantidad de actividades realizadas y otros aspectos de interés para la evaluación de su trabajo.				
Mantiene al día una recopilación de información y coordinación de las actividades de los proyectos, estudios y otros que se le encomienden.				

Brinda asesoría en la materia de su especialidad tanto a sus superiores como a funcionarios de otras instituciones que así lo requieran.

Funciones	1. Deficiente	2. Bajo desempeño	3. Buen desempeño	4. Excelente desempeño
Diseña, planifica, organiza y ejecuta investigaciones, estudios descriptivos, análisis y diagnósticos, proyectos y otros trabajos profesionales de su área de conocimiento, con fin de lograr mayor eficiencia y eficacia posible en las actividades sustantivas, de apoyo técnico y administrativo de la institución.				
Diseño y actualización de Planes, Programas y manuales, necesarios para la institución.				
Normar los sistemas y procedimientos internos de gestión, para el desarrollo organizacional necesario.				
Ejercer y controlar su accionar en pro del logro de objetivos organizacionales definidos en el programa de Gobierno del alcalde en concordancia con el Plan de Desarrollo Cantonal.				

Brindar instrumentos de gestión actualizados y conocidos por los funcionarios de la institución.				
Informes periódicos, como insumo de la rendición de cuentas institucional.				
Reuniones de trabajo, con los coordinadores de los otros procesos claves de la organización.				

D. Tema 4: Gestión

D1. ¿Qué recomendaciones brindaría para fortalecer la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación?

D2. ¿Cuáles fortalezas destaca de la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación?

D3. Cuáles de los siguientes obstáculos considera que posee el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación para el desarrollo eficiente y eficaz de su gestión

- Limitaciones financieras.
- Falta de experiencia en el personal.
- Clima organizacional.
- Poco personal.
- Estructura organizativa.
- Ninguna de las anteriores.
- Otra (especifique).

¡Muchas gracias!

Su participación e información será manejada con discreción y dará un aporte valioso en la propuesta de fortalecimiento que se elaborará posteriormente; por lo cual les agradezco su colaboración.

8.2 Encuesta aplicada a las dependencias municipales a cargo de la Dirección Administrativa y Planificación.

Análisis de la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo.

Estimados (as) funcionarios (as) de la Municipalidad de Naranjo reciban un cordial saludo. La presente encuesta tiene como finalidad Caracterizar la estructura organizacional del Gobierno Local y el rol del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación dentro de ella, que permita la comprensión de la dinámica e influencia mutua entre el Departamento de Planificación y la Municipalidad. Dicha encuesta tiene como objetivo identificar fortalezas, oportunidades de mejora, así como también el cumplimiento de las funciones que se relacionan con la Dirección Administrativa y Planificación.

Su participación e información será manejada con discreción y confidencialidad y, dará insumos valiosos en la propuesta de fortalecimiento que se elaborará posteriormente. De antemano les agradezco su colaboración.

1. Indique en cuál de los siguientes departamentos municipales usted labora:

- Inspecciones.
- Servicios generales.
- Informática.
- Archivo.
- Proveeduría.
- Plataforma de servicios.

2. Indique su grado académico más alto aprobado y su respectiva área de formación

3. Desde hace cuánto tiempo labora usted para la Municipalidad de Naranjo

6 meses a 1 año.

1 año a 2 años.

2 años a 4 años.

5 años a 7 años.

7 años o más.

4. Mencione algunas de las funciones que actualmente realiza como funcionario/a de la municipalidad:

5. ¿Cuáles procesos, funciones y tareas comparten el departamento en el que usted labora con el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación en aspectos organizacionales y administrativos?

6. ¿Qué recomendaciones brindaría para fortalecer la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación?

7. ¿Cuáles fortalezas destaca de la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación?

8. Indique cuáles leyes, normas o disposiciones institucionales determinan las funciones o procedimientos que se llevan a cabo en el departamento en el que usted labora.

9. Cuáles recomendaciones brindaría para fortalecer la comunicación e interacción del departamento en el que usted labora con el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación

¡Muchas gracias!

Sus respuestas e información darán insumos valiosos en la propuesta de fortalecimiento que se elaborará posteriormente para la Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo. Les agradezco su colaboración.

8.3 Encuesta aplicada a los funcionarios internos de la Dirección Administrativa y

Planificación de la Municipalidad de Naranjo.

Análisis de la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación de la Municipalidad de Naranjo.

Estimados (as) funcionarios (as) de la Municipalidad de Naranjo reciban un cordial saludo. La presente encuesta tiene como finalidad conocer su percepción como funcionario y miembro del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación sobre la gestión de este. Con el objetivo de identificar fortalezas, oportunidades de mejora, así como también el cumplimiento de las funciones que se relacionan con otros departamentos de la municipalidad.

Su participación e información será manejada con discreción y confidencialidad y, dará insumos valiosos en la propuesta de fortalecimiento que se elaborará posteriormente. De antemano les agradezco su colaboración.

1. Datos sociodemográficos

1.1 Indique su grado académico más alto aprobado y su respectiva área de formación.

1.2 Desde hace cuánto tiempo labora usted para el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación

6 meses a 1 año.

1 año a 2 años.

2 años a 4 años.

5 años a 7 años.

7 años o más.

2. Gestión de la Dirección Administrativa y Planificación

2.1 Mencione cuáles son sus funciones y acciones dentro de la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación de manera semanal.

2.2 Mencione cuáles son sus funciones y acciones dentro de la gestión del Departamento de Dirección Administrativa y Planificación en periodos trimestrales u anuales

2.3 Cuáles de los siguientes obstáculos considera que posee el Departamento de Dirección Administrativa y Planificación para el desarrollo eficiente y eficaz de su gestión:

- Limitaciones financieras.
- Falta de capacitación en el personal.
- Ambiente laboral.
- Poco personal.
- Estructura organizativa.
- Ninguna de las anteriores.

2.4 ¿Cuáles de los siguientes elementos considera que caracterizan la gestión actual del departamento?

- Adaptabilidad.
- Eficacia y calidad en la prestación de los servicios.
- Adecuada distribución de los recursos económicos recibidos.
- Adecuado manejo de conflictos.
- Capacidad de delegar funciones.
- Trabajo en equipo.
- Adecuada toma de decisiones.
- Alto grado de conocimiento en sus funciones.
- Responsabilidad con funciones.
- Otra: especifique.

3.Autovaloración de funciones

Señale en los siguientes ítems según su criterio el valor que mejor refleje la situación del departamento, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a un bajo desempeño y 5 equivale a un excelente desempeño.

Funciones	1.Desempeño deficiente	2. Bajo desempeño	3.Desempeño intermedio	4.Buen desempeño	5.Excelente desempeño
Desarrollo de estrategias, formulación de objetivos y metas y fijación de estándares de productividad, para la consecución de los planes municipales.					
Mantiene al día un banco de información o datos para respaldar o facilitar su labor y la de otros funcionarios de la Institución					
Prepara y presenta informes de labores realizadas y expone en ellos los problemas encontrados, soluciones dadas, tipo y cantidad de actividades realizadas y otros aspectos de interés para la evaluación de su trabajo.					
Mantiene al día una recopilación de información y coordinación de las actividades de los proyectos, estudios y otros que se le encomienden.					
Reuniones de trabajo, con los coordinadores de los otros procesos claves de la organización.					

Funciones	1.Desempeño deficiente	2. Bajo desempeño	3.Desempeño intermedio	4.Buen desempeño	5.Excelente desempeño
Brinda asesoría en la materia de su especialidad tanto a sus superiores como a funcionarios de otras instituciones que así lo requieran.					
Diseña, planifica, organiza y ejecuta investigaciones, estudios descriptivos, análisis y diagnósticos, proyectos y otros trabajos profesionales de su área de conocimiento.					
Diseño y actualización de Planes, Programas y manuales, necesarios para la institución.					
Ejercer y controlar su accionar en pro del logro de objetivos organizacionales definidos en el programa de Gobierno del alcalde en concordancia con el Plan de Desarrollo Cantonal.					
Brindar instrumentos de gestión actualizados y conocidos por los funcionarios de la institución.					
Informes periódicos, como insumo de la rendición de cuentas institucional.					
Normar los sistemas y procedimientos internos de gestión, para el desarrollo organizacional necesario.					