

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**

**ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**



**Marco para el fortalecimiento de las capacidades  
organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad  
de Montes de Oro de Puntarenas**

**Proyecto de graduación para optar por el grado académico de  
Maestría en Gerencia de Proyectos con énfasis en Proyectos Empresariales.**

Realizado por:

Eugenio Fabián Quirós Benambourg

San José, Costa Rica. Mayo del 2022.

## **DEDICATORIA**

*A Dios Todopoderoso, por bendecirme a diario con su Divina Providencia y por permitirme culminar un nuevo proyecto de vida para Su gloria y alabanza.*

*A mis padres, por darme la vida y por enseñarme a ser un hombre de bien. Gracias por su inagotable amor, incansable apoyo, y por ser siempre mi más grande ejemplo.*

## AGRADECIMIENTOS

*A mi madre, Antonieta, por su devoto amor y sus siempre oportunos y sabios consejos. No me alcanzará la vida para agradecerte por tanto. ¡Te amo!*

*A mis hermanas del alma, Natalia y Sara, por su incondicional amor y su constante apoyo. Gracias por impulsarme a seguir adelante y ser mejor persona. Que Dios las bendiga siempre.*

*A mis familiares y amigos/as, que de una u otra manera siempre estuvieron presentes en este proceso con sus oraciones y palabras de aliento, ¡mil gracias!*

*Al Presidente del Concejo Municipal, al Alcalde y la Vicealcaldesa Municipal, y a todo el personal que tuvo participación en la realización de esta investigación. Un reconocimiento y agradecimiento especiales para las señoras Laura Chaves y María del Milagro Garita, por el valioso tiempo y gran apoyo que me brindaron siempre. Les estaré eternamente agradecido.*

*Al personal docente de la Maestría en Gerencia de Proyectos, por haber dejado una huella indeleble en mi desarrollo profesional y personal. Que Dios les colme de abundantes bendiciones.*

## EPÍGRAFE

*“Todo tiene su tiempo, y todo lo que se quiere debajo del cielo tiene su hora.”*

**Eclesiastés 3:1**

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>II</b>
<b>EPÍGRAFE.....</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>XV</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>XVI</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XIX</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XXI</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.1 MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL.....	3
1.1.1 Perfil del cantón de Montes de Oro.....	3
1.1.2 Perfil de la Municipalidad de Montes de Oro.....	16
1.1.3 Estructura y marco estratégico.....	26
1.1.4 Proyectos en la organización .....	34
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	42
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	60
1.4 OBJETIVOS .....	67
1.4.1 Objetivo general.....	67
1.4.2 Objetivos específicos.....	67

1.5	ALCANCE Y LIMITACIONES.....	68
1.5.1	<i>Alcance</i> .....	68
1.5.2	<i>Limitaciones</i> .....	70
<b>CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO .....</b>		<b>71</b>
2.1	GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS .....	71
2.1.1	<i>Definición de proyecto y administración de proyectos</i> .....	72
2.1.2	<i>Relación entre los proyectos y la organización pública</i> .....	83
2.1.3	<i>Factores críticos de éxito para los proyectos de carácter público</i> .....	84
2.1.4	<i>Ciclo de vida de los proyectos de carácter público</i> .....	85
2.1.5	<i>Funciones del director de proyectos de carácter público</i> .....	88
2.1.6	<i>Entorno en el que operan los proyectos en general</i> .....	90
2.1.7	<i>Administración Estratégica del Desempeño (SPM)</i> .....	92
2.2	CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	93
2.2.1	<i>Gobernabilidad</i> .....	98
2.2.2	<i>Estructura</i> .....	99
2.2.3	<i>Procesos</i> .....	100
2.2.4	<i>Talento humano</i> .....	100
2.2.5	<i>Tecnología</i> .....	102
2.2.6	<i>Conocimiento organizacional</i> .....	102
2.2.7	<i>Cultura organizacional</i> .....	104
<b>CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO .....</b>		<b>107</b>
3.1	CATEGORÍAS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....	107
3.2	ETAPA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	115
3.2.1	<i>Sujetos y fuentes de información</i> .....	115
3.2.2	<i>Técnicas y herramientas para la recopilación de datos</i> .....	121
3.3	ETAPA DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS .....	131

<b>CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>136</b>
4.1 JUSTIFICACIÓN DEL USO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES .....	137
4.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO EN MATERIA DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	138
4.2.1 <i>Gobernabilidad</i> .....	139
4.2.2 <i>Talento humano</i> .....	143
4.2.3 <i>Conocimiento organizacional</i> .....	147
4.2.4 <i>Cultura organizacional</i> .....	151
4.2.5 <i>Gestión de proyectos municipales</i> .....	155
4.2.6 <i>Resultados del análisis sobre el nivel de desarrollo de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos.</i> .....	159
4.3 BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	170
4.3.1 <i>Gobernabilidad</i> .....	173
4.3.2 <i>Talento humano</i> .....	177
4.3.3 <i>Conocimiento organizacional</i> .....	179
4.3.4 <i>Cultura organizacional</i> .....	181
4.3.5 <i>Gestión de proyectos municipales</i> .....	184
4.4 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS PRÁCTICAS EXISTENTES EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO Y LAS BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS .....	192
<b>CAPÍTULO 5 PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>198</b>
5.1 PROPUESTA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA LOS PROYECTOS REALIZADOS POR LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO.....	199
5.1.1 <i>Gestión del alcance</i> .....	200
5.1.2 <i>Gestión del tiempo</i> .....	202
5.1.3 <i>Gestión de los costos</i> .....	204
5.1.4 <i>Gestión del riesgo</i> .....	206
5.1.5 <i>Creación de valor público</i> .....	210

5.2	PROPUESTA DE UN DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO	213
5.2.1	<i>Etapa de inicio</i> .....	214
5.2.2	<i>Etapa de diseño</i> .....	218
5.2.3	<i>Etapa de implementación</i> .....	220
5.2.4	<i>Etapa de instauración</i> .....	222
5.3	PROPUESTA DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS AUTOFINANCIADOS EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO.....	223
5.3.1	<i>Propuesta de procesos de gestión del alcance</i> .....	223
5.3.2	<i>Propuesta de procesos de gestión del tiempo</i> .....	228
5.3.3	<i>Propuesta de procesos de gestión de los costos</i> .....	233
5.3.4	<i>Propuesta de procesos de gestión del riesgo</i> .....	238
5.4	PROPUESTA DE CAPACITACIÓN INTERNA EN GESTIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES PARA LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO.....	242
5.4.1	<i>Propuesta de capacitación general en gestión de proyectos municipales para la Municipalidad de Montes de Oro</i> .....	243
5.4.2	<i>Inventario de capacitaciones en gestión de proyectos dirigidas a gobiernos locales a nivel nacional</i>	247
5.5	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO.....	249
5.5.1	<i>Grupo de procesos de inicio del proyecto de implementación</i> .....	251
5.5.2	<i>Grupo de procesos de planificación del proyecto de implementación</i> .....	252
5.5.3	<i>Grupo de procesos de ejecución del proyecto de implementación</i> .....	256
5.5.4	<i>Grupo de procesos de monitoreo y control del proyecto de implementación</i> .....	257
5.5.5	<i>Grupo de procesos de cierre del proyecto de implementación</i> .....	258
	<b>CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>259</b>
6.1	CONCLUSIONES.....	259

6.2	RECOMENDACIONES.....	266
<b>CAPÍTULO 7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>268</b>
<b>CAPÍTULO 8 APÉNDICES.....</b>		<b>276</b>
8.1	APÉNDICE A: FORMULARIO DE REGISTRO DE OBSERVACIÓN PARA LA SESIÓN DE ENTREVISTA GRUPAL (GRUPO FOCAL)	276
8.2	APÉNDICE B: CUESTIONARIO SOBRE GOBERNABILIDAD .....	278
8.3	APÉNDICE C: CUESTIONARIO SOBRE TALENTO HUMANO.....	280
8.4	APÉNDICE D: CUESTIONARIO SOBRE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	282
8.5	APÉNDICE E: CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	284
8.6	APÉNDICE F: CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES.....	286
8.7	APÉNDICE G: GUÍA DE ENTREVISTA GRUPAL CON PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO Y REPRESENTANTES DEL CONCEJO MUNICIPAL .....	289
8.8	APÉNDICE H: FORMULARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS A TRAVÉS DE DOCUMENTOS, REGISTROS, MATERIALES Y ARTEFACTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO.....	293
8.9	APÉNDICE I: TRANSCRIPCIÓN LITERAL DE LA ENTREVISTA INICIAL REALIZADA A LA VICEALCALDESA DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO PARA EFECTOS DE LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	294
8.10	APÉNDICE J: TRANSCRIPCIÓN LITERAL DE LA ENTREVISTA INICIAL REALIZADA A LA FUNCIONARIA MARÍA DEL MILAGRO GARITA BARAHONA DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO PARA EFECTOS DE LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	303
8.11	APÉNDICE K: TRANSCRIPCIÓN LITERAL DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL PRESIDENTE DEL CONCEJO MUNICIPAL DE MONTES DE ORO, PARA EFECTOS EVALUAR EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL GOBIERNO LOCAL .....	314
8.12	APÉNDICE L: TRANSCRIPCIÓN LITERAL DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL PERSONAL QUE FORMULA Y EJECUTA PROYECTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO, PARA EFECTOS EVALUAR EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL GOBIERNO LOCAL.....	327

8.13	APÉNDICE M: TRANSCRIPCIÓN LITERAL DE LA ENTREVISTA REALIZADA A REPRESENTANTE DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS, PARA EFECTOS DE IDENTIFICAR BUENAS PRÁCTICAS EN CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL GOBIERNO LOCAL .....	351
8.14	APÉNDICE N: TRANSCRIPCIÓN LITERAL DE LA ENTREVISTA REALIZADA A REPRESENTANTE DE LA MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA, PARA EFECTOS DE IDENTIFICAR BUENAS PRÁCTICAS EN CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL GOBIERNO LOCAL .....	358
8.15	APÉNDICE O: TRANSCRIPCIÓN LITERAL DE LA ENTREVISTA REALIZADA A REPRESENTANTE DE LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA, PARA EFECTOS DE IDENTIFICAR BUENAS PRÁCTICAS EN CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL GOBIERNO LOCAL .....	366
8.16	APÉNDICE P: PROPUESTA DE MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO	368
8.17	APÉNDICE Q: PROPUESTA DE ENCUESTA DE MEDICIÓN DE IMPACTO DE PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	369
8.18	APÉNDICE R: PROPUESTA DE ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO	371
8.19	APÉNDICE S: PROPUESTA DE FORMULARIO DE RECOPIACIÓN DE REQUISITOS PARA PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO.....	374
8.20	APÉNDICE T: PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT) PARA PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO.....	375
8.21	APÉNDICE U: PROPUESTA DE FORMULARIO DE REGISTRO DE CAMBIOS PARA PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO.....	376
8.22	APÉNDICE V: PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE CRONOGRAMA PARA PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO	377
8.23	APÉNDICE W: PROPUESTA DE ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO PARA PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	378
8.24	APÉNDICE X: PROPUESTA DE INFORME DE CONTROL DE COSTOS PARA PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	379

8.25	APÉNDICE Y: PROPUESTA DE MATRIZ DE PODER/INTERÉS PARA PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO	380
------	--	-----

**CAPÍTULO 9 ANEXOS ..... 381**

9.1	ANEXO 1: OFICIO DE ACEPTACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	381
9.2	ANEXO 2: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE MANUEL ÁLVAREZ CERVANTES, BASADO EN EL MODELO <i>STRATEGY PERFORMANCE MANAGEMENT (SPM)</i> .....	383
9.3	ANEXO 3: INVENTARIO PARCIAL DE PROYECTOS 2020-2021 DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO	387
9.4	ANEXO 4: PERFIL DE INICIATIVA PARA EL PROYECTO DE APERTURA Y CONSTRUCCIÓN DE LA RUTA INTERCANTONAL CEDRAL-VALLE AZUL.....	391
9.5	ANEXO 5: PERFIL DE PROYECTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CARPETA ASFÁLTICA EN EL CAMINO C-6-04-001 EN EL CANTÓN DE MONTES DE ORO (FINANCIADO POR INDER) .....	394
9.6	ANEXO 6: CARTEL PARA LA ADQUISICIÓN DE INSUMOS REQUERIDOS POR LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO PARA EL MANTENIMIENTO Y LA CONSTRUCCIÓN DE OBRAS DE LA RED VIAL CANTONAL.....	403
9.7	ANEXO 7: PERFIL DE PROYECTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL CAMINO CANTONAL 6-04-002 EN EL DISTRITO DE LA UNIÓN DEL CANTÓN DE MONTES DE ORO (FINANCIADO POR INDER).....	406
9.8	ANEXO 8: EXPEDIENTE DEL PROYECTO DE COMPRA DE TERRENO PARA SALÓN COMUNAL EN LA URBANIZACIÓN DE MAR AZUL DE MIRAMAR DE MONTES DE ORO (FINANCIADO POR DINADECO) .....	408

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 SÍMBOLOS DEL CANTÓN DE MONTES DE ORO – BANDERA Y ESCUDO .....	4
FIGURA 1.2 LOCALIZACIÓN DEL CANTÓN DE MONTES DE ORO EN LA PROVINCIA DE PUNTARENAS .....	5
FIGURA 1.3 LOCALIZACIÓN DE LOS DISTRITOS DEL CANTÓN DE MONTES DE ORO .....	6
FIGURA 1.4 ESTIMACIONES Y PROYECCIONES POBLACIONALES DEL CANTÓN DE MONTES DE ORO Y SUS DISTRITOS 1970-2030	7
FIGURA 1.5 POBLACIÓN OCUPADA POR SECTOR ECONÓMICO EN EL CANTÓN DE MONTES DE ORO .....	9
FIGURA 1.6 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD CANTONAL 2018 – POSICIÓN RELATIVA DEL CANTÓN DE MONTES DE ORO .....	10
FIGURA 1.7 CONCEJO MUNICIPAL PROPIETARIO DEL CANTÓN DE MONTES DE ORO 2020-2024 .....	19
FIGURA 1.8 ALCALDÍA MUNICIPAL DEL CANTÓN DE MONTES DE ORO 2020-2024 .....	20
FIGURA 1.9 CONCEJOS DISTRITALES DEL CANTÓN DE MONTES DE ORO .....	21
FIGURA 1.10 PROCESOS EJECUTADOS POR LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	23
FIGURA 1.11 DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS FUNCIONARIAS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO POR ESTRATO O GRUPO OCUPACIONAL .....	27
FIGURA 1.12 DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS FUNCIONARIAS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO POR GRADO ACADÉMICO .....	27
FIGURA 1.13 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	29
FIGURA 1.14 DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS FUNCIONARIAS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO POR ÁREA FUNCIONAL O DEPARTAMENTO .....	30
FIGURA 1.15 PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS DESARROLLADOS ACTUALMENTE DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	38
FIGURA 1.16 ÍNDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL 2018 – EJES Y ÁREAS .....	43
FIGURA 1.17 RESULTADOS DEL ÍNDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL 2018 – MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	45
FIGURA 2.1 TRANSICIÓN DEL ESTADO DE UNA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE UN PROYECTO .....	74
FIGURA 2.2 REPRESENTACIÓN GENÉRICA DEL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO .....	86
FIGURA 2.3 INFLUENCIAS DEL PROYECTO .....	91

FIGURA 4.1 NIVEL DE DESARROLLO ACTUAL DE CADA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	160
FIGURA 4.2 NIVEL GENERAL DE DESARROLLO ACTUAL DE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	161
FIGURA 5.1 EJEMPLO DE MATRIZ DE RIESGOS DE PROYECTOS .....	209
FIGURA 5.2 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO CON LA INCORPORACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS .....	221
FIGURA 5.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL ALCANCE PARA PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	224
FIGURA 5.4 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TIEMPO PARA PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	229
FIGURA 5.5 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LOS COSTOS PARA PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	235
FIGURA 5.6 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL RIESGO PARA PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	239
FIGURA 5.7 PROPUESTA DE BLOQUES TEMÁTICOS PARA LA CAPACITACIÓN GENERAL EN GESTIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES PARA EL GOBIERNO LOCAL DE MONTES DE ORO .....	246
FIGURA 5.8 GRUPOS DE PROCESOS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO CONSIDERADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN .....	250
FIGURA 5.9 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO, POR FASES, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	253
FIGURA 5.10 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	251

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA POR DISTRITOS Y POBLADOS DEL CANTÓN DE MONTES DE ORO .....	6
TABLA 1.2 ESTADÍSTICAS VITALES DE LOS CANTONES DE LA PROVINCIA DE PUNTARENAS .....	12
TABLA 1.3 INDICADORES PRESUPUESTARIOS PARA EL AÑO 2020 DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	25
TABLA 1.4 MATRIZ DE DESEMPEÑO PROGRAMÁTICO DEL PROGRAMA III DEL PLAN ANUAL OPERATIVO AJUSTADO 2020 DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	41
TABLA 1.5 EQUIPO TÉCNICO MUNICIPAL (ETM) DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	48
TABLA 1.6 PILARES DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD CANTONAL .....	63
TABLA 2.1 CORRESPONDENCIA ENTRE GRUPOS DE PROCESOS Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS .....	82
TABLA 3.1 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	109
TABLA 3.2 SUJETOS DE INFORMACIÓN .....	116
TABLA 3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	121
TABLA 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS SELECCIONADAS PARA LA MEDICIÓN DE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	129
TABLA 4.1 NIVEL DE DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	140
TABLA 4.2 HALLAZGOS DE PRÁCTICAS DE GOBERNABILIDAD EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	143
TABLA 4.3 HALLAZGOS DE PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	146
TABLA 4.4 HALLAZGOS DE PRÁCTICAS DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	150
TABLA 4.5 HALLAZGOS DE PRÁCTICAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	154
TABLA 4.6 HALLAZGOS DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	158
TABLA 4.7 BRECHAS IDENTIFICADAS EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO EN MATERIA DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS .....	193

TABLA 4.8 PRIORIZACIÓN DE ALTERNATIVAS PARA REDUCIR O ELIMINAR LAS BRECHAS IDENTIFICADAS EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO EN MATERIA DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS .....	198
TABLA 5.1 INDICADORES DE DESEMPEÑO DE EFICACIA DE LOS PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO PARA EVALUAR LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO .....	212

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 4.1 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS RESPECTO A LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DENOMINADA GOBERNABILIDAD EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	141
CUADRO 4.2 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS RESPECTO A LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DENOMINADA TALENTO HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	144
CUADRO 4.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS RESPECTO A LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DENOMINADA CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	148
CUADRO 4.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS RESPECTO A LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DENOMINADA CULTURA ORGANIZACIONAL EN GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	152
CUADRO 4.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS RESPECTO A LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DENOMINADA GESTIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO .....	156

## LISTA DE ABREVIATURAS

**AC:** Costo real, por sus siglas en inglés.

**ANAI:** Asociación Nacional de Alcaldías e Intendencias.

**ASADAS:** Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados.

**CCCI:** Concejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional.

**CCSS:** Caja Costarricense de Seguro Social.

**CECI:** Centro Comunitario Inteligente.

**CECUDI:** Centro de Cuido y Desarrollo Infantil.

**CGR:** Contraloría General de la República de Costa Rica.

**CICAP:** Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica.

**CIEPLAN:** Corporación de Estudios para Latinoamérica.

**CMM:** Modelo de Madurez de Capacidades, por sus siglas en inglés.

**CMMI:** Modelo de Madurez Integrado de Capacidades, por sus siglas en inglés.

**CoEPM<sup>2</sup>:** Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos de la Comisión Europea, por sus siglas en inglés.

**CONACAM:** Consejo Nacional de Capacitación Municipal.

**CPI:** Índice de desempeño del costo, por sus siglas en inglés.

**CV:** Variación del costo, por sus siglas en inglés.

**DINADECO:** Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad.

**EDT:** Estructura de desglose del trabajo.

**EEFs:** Factores ambientales de la organización, por sus siglas en inglés.

**ETM:** Equipo Técnico Municipal de la Municipalidad de Montes de Oro.

**EV:** Valor ganado, por sus siglas en inglés.

**FCE:** Factor crítico de éxito.

**Fv:** Factor de visibilidad del riesgo.

**Guía del PMBOK®:** Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del Project Management Institute.

**ICC:** Índice de Competitividad Cantonal.

**IDHc:** Índice de Desarrollo Humano Cantonal.

**IFAM:** Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.

**IFCMDL:** Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local de la Universidad Estatal a Distancia.

**IGM:** Índice de Gestión Municipal.

**INA:** Instituto Nacional de Aprendizaje.

**INDER:** Instituto de Desarrollo Rural.

**KPI:** Indicador clave de desempeño, por sus siglas en inglés.

**KRI:** Indicador clave de riesgo, por sus siglas en inglés.

**MIDEPLAN:** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

**ODM:** Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.

**OPAs:** Activos de los procesos de la organización, por sus siglas en inglés.

**OPM3:** Modelo de Madurez para la Gestión Organizacional de Proyectos, por sus siglas en inglés.

**PAO:** Plan Anual Operativo.

**PEA:** Población Económicamente Activa.

**PEM:** Plan Estratégico Municipal.

**PMI:** Project Management Institute.

**PMMM:** Modelo de Madurez de la Gestión de Proyectos, por sus siglas en inglés.

**PMO:** Oficina de Gestión de Proyectos, por sus siglas en inglés.

**PV:** Valor planificado, por sus siglas en inglés.

**SCFP:** Servicio de Capacitación o Formación Profesional del Instituto Nacional de Aprendizaje.

**SEVRI:** Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional.

**SICOP:** Sistema Integrado de Compras Públicas.

**SIIM:** Sistema Integrado de Información Municipal.

**SPI:** Índice de desempeño del cronograma, por sus siglas en inglés.

**SPM:** Modelo de Administración Estratégica del Desempeño, por sus siglas en inglés.

**SV:** Variación del cronograma, por sus siglas en inglés.

**UCR:** Universidad de Costa Rica.

**UNED:** Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica.

**UNGL:** Unión Nacional de Gobiernos Locales.

**UPANACIONAL:** Unión de Pequeños Productores Agropecuarios Costarricenses.

**UTGV:** Unidad Técnica de Gestión Vial.

## RESUMEN

Las municipalidades en Costa Rica están obligadas, por ley y por su naturaleza misma, a generar el máximo valor público (beneficio) posible para sus comunidades, a través de los servicios que brindan (operación diaria) y los proyectos que gestionan. Es por ello que la gestión de proyectos tiene una trascendencia especial para ellas.

El fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la administración de proyectos, permite apoyar la transformación de los gobiernos locales de organizaciones con un modelo funcional hacia organizaciones que apoyan su gestión municipal en la formulación y ejecución de proyectos, para la consecución de sus metas estratégicas de manera más eficaz y eficiente, y para ser capaces, además, de brindar el máximo valor público a sus comunidades, bajo condiciones ambientales que cambian a un paso acelerado.

La Alcaldía Municipal y el Concejo Municipal de Montes de Oro reconocen que la gestión de proyectos es una herramienta eficaz para la consecución de las metas organizacionales y comunales, y tienen la voluntad política para impulsar y aprobar acciones para fortalecer las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad.

En virtud de lo anterior, la presente investigación busca proponer un marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos de este gobierno local, tanto para el mejoramiento de su gestión municipal, como de los resultados que obtiene la comunidad oromontana de los proyectos que realizan. Estas capacidades en estudio son gobernabilidad, talento humano, conocimiento organizacional, cultura organizacional, y gestión de proyectos municipales.

La investigación se desarrolla en cinco etapas que responden a los objetivos específicos respectivos. La etapa de diagnóstico logró evidenciar que si bien el nivel general de desarrollo de estas capacidades es actualmente bajo en la Municipalidad, el mismo se encuentra justamente en el límite para ascender a un nivel de desarrollo medio. Por tanto, resulta muy conveniente poder implementar con prontitud otras buenas prácticas, para así seguir aumentando paulatinamente el nivel de desarrollo de dichas capacidades en la organización.

Aunado a las prácticas en capacidades organizacionales para la gestión de proyectos implementadas en la actualidad por esta Municipalidad, en la etapa de análisis de brechas se lograron identificar otras buenas prácticas tanto en la literatura consultada como en otras municipalidades del país, que pueden ser implementadas por el gobierno local de Montes de Oro.

Como resultado del diagnóstico y el análisis de brechas efectuados, se plantean cuatro propuestas concretas para abordar de manera integral el fortalecimiento de las capacidades organizacionales en estudio. A saber: 1) implementación de indicadores de desempeño de los proyectos municipales; 2) establecimiento de un Departamento de Gestión de Proyectos; 3) definición de procesos para la gestión de proyectos autofinanciados; y 4) desarrollo de capacitación interna en gestión de proyectos para personal y autoridades municipales.

El cronograma propuesto para el proyecto de implementación del marco de fortalecimiento de estas capacidades tiene una duración aproximada de cinco meses de trabajo. El presupuesto propuesto para dicho proyecto es de aproximadamente ₡11.3 millones de colones, al amparo de los supuestos planteados para su definición.

**Palabras clave:** *gestión de proyectos, capacidades organizacionales, estrategia organizacional, marco de gestión, municipalidades, gobiernos locales, proyectos municipales.*

## **ABSTRACT**

Municipalities in Costa Rica are required, by law and by their own nature, to generate the maximum possible public value (benefit) for their communities, through the services they provide (daily operation) and the projects they manage. Therefore, project management has a special relevance for them.

The strengthening of organizational capacities for project management supports the transformation of local governments from organizations with a functional model to organizations that support their municipal management in the project formulation and implementation, to achieve their strategic goals more effectively and efficiently, and to be able to provide maximum public value to their communities, under rapidly changing environmental conditions.

The Mayor's Office and the Municipal Council of Montes de Oro recognize that project management is an effective tool for achieving organizational and community goals and have the political will to promote and approve actions to strengthen organizational capacities for project management in this Municipality.

On that basis, this research seeks to propose a framework to strengthen the organizational capacities for project management of this local government, both for the improvement of its municipal management, as well as the results obtained by the Montes de Oro community from the projects it carries out. These capacities under study are governance, human talent, organizational knowledge, organizational culture, and municipal project management.

The research is developed in five stages that respond to their respective specific objectives. The diagnostic stage made it clear that although the general level of development of these capabilities is currently low in this Municipality, it is just at the limit of moving up to a medium level of development. Therefore, it is very convenient to be able to promptly implement other good practices to gradually increase the level of development of these capabilities in the organization.

In addition to the current practices in organizational capacities for project management implemented by the Municipality of Montes de Oro, during the gap analysis stage, other good practices were identified in the literature consulted and other Costa Rican municipalities, which

can be implemented by the local government of Montes de Oro.

As a result of the diagnosis and the gap analysis, four concrete proposals are proposed to comprehensively address the strengthening of the organizational capacities under study. These are: 1) implementation of KPIs for municipal projects; 2) establishment of a Project Management Department; 3) definition of processes for the management of self-financed projects; and 4) development of an internal project management training plan for municipal staff and authorities.

The proposed project schedule to implement the capacity building framework has an approximate duration of five work months. The proposed project budget is approximately ₡11.3 million Costa Rican colones, based on the assumptions made for its definition.

**Keywords:** *project management, organizational capabilities, organizational strategy, management framework, municipalities, local governments, municipal projects.*

## INTRODUCCIÓN

Costa Rica se enfrenta en la actualidad a un escenario retador y transformador, potenciado en gran medida por los efectos causados por la pandemia de COVID-19, la cual tomó por sorpresa al mundo entero y puso a prueba la capacidad de las organizaciones para reinventarse, y ciertamente los corporativos municipales no han sido la excepción.

Dicha crisis mundial que atravesamos ha evidenciado un cambio fundamental en la forma en que las organizaciones y sus equipos de trabajo planifican y desarrollan sus proyectos, lo que ha implicado la necesidad de adaptación y fortalecimiento de sus capacidades organizacionales para impulsar el éxito de su gestión.

Por la naturaleza de las municipalidades, la administración de proyectos tiene una especial trascendencia para ellas, dado que deben cumplir con un fin público a través de su gestión, que en gran medida se apoya en la formulación y ejecución de proyectos, cuyo éxito está medido, por lo general, en virtud de los beneficios que generan a los ciudadanos; es decir, la creación de valor público.

Por tanto, el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la administración de proyectos, permite apoyar la transformación de los gobiernos locales de organizaciones con un modelo funcional hacia organizaciones que apoyan su gestión municipal en la formulación y ejecución de proyectos, para la consecución de sus metas estratégicas de manera más eficaz y eficiente, y para ser capaces, además, de brindar el máximo valor público a sus comunidades, bajo condiciones ambientales que cambian a un paso acelerado.

El presente proyecto de graduación se desarrolla en la Municipalidad de Montes de Oro, ubicada en el cuarto cantón de la provincia de Puntarenas en Costa Rica, y tiene por objetivo general el proponer un marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos de este gobierno local, tanto para el mejoramiento de su gestión municipal, como de los resultados que obtiene la comunidad oromontana de los proyectos que realizan.

La investigación se encuentra estructurada en los seis capítulos que se describen a continuación.

En el primer capítulo se presenta el marco de referencia de este corporativo municipal, se plantea la problemática y la justificación de la investigación, y se definen los objetivos propuestos, el alcance de la investigación y las limitaciones encontradas.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico del estudio, utilizando definiciones y conceptos relacionados con la gestión de proyectos y con la problemática planteada en el capítulo anterior.

Por su parte, en el tercer capítulo se estructura la planificación de la investigación y la forma en la que ella será desarrollada. Se expone la metodología a emplear para el desarrollo del estudio y, consecuentemente, el logro de los objetivos planteados y la solución al problema identificado.

En el cuarto capítulo se presenta el diagnóstico de la situación actual de la Municipalidad de Montes de Oro en lo que respecta a sus capacidades organizacionales para la gestión de proyectos, y se analizan los resultados obtenidos a través de las distintas herramientas de recolección de datos aplicadas.

En el quinto capítulo, por su parte, se propone una serie de soluciones para el fortalecimiento de esas capacidades organizacionales del gobierno local, con la finalidad de reducir las brechas identificadas entre la situación actual y la deseada y, consecuentemente, que las personas funcionarias municipales involucradas en la formulación y la ejecución de los proyectos puedan desempeñar su labor de mejor manera. Además, se propone un plan de implementación de para dichas soluciones.

Finalmente, en el sexto capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, a fin de presentar los principales resultados y sugerencias propuestas.

## **CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presenta el marco de referencia de la organización donde se elaboró el presente estudio, así como el planteamiento del problema y la justificación. Se exponen los objetivos propuestos, el alcance de la investigación y las limitaciones encontradas.

### **1.1 Marco de referencia organizacional**

En el presente apartado se muestra un perfil general del cantón de Montes de Oro, a fin de contextualizar a la persona lectora acerca de las realidades de esta región puntarenense. Además, se incluyen un perfil del gobierno local del cantón, así como su estructura y marco estratégico, para realizar un encuadre de referencia de la organización donde se realizó la investigación.

#### ***1.1.1 Perfil del cantón de Montes de Oro***

A continuación, se presenta una breve reseña histórica del cantón, así como aspectos generales relacionados con su geografía, su organización político-administrativa, su perfil demográfico, social y económico, su ordenamiento territorial y gestión ambiental, y su tejido organizativo e institucional local.

##### **1.1.1.1 Reseña histórica**

Los orígenes del territorio actual del cantón de Montes de Oro se remontan a la época precolombina costarricense, cuando estuvo poblado por el grupo indígena Chorotega, y formó parte de la provincia de Orotina, una de las cinco provincias de este grupo indígena.

Los primeros pobladores foráneos<sup>1</sup>, provenientes de San Ramón y Grecia, llegaron a Montes de Oro a mediados de la segunda mitad del siglo XIX, atraídos por rumores de que en esa zona había oro.

La entonces población de Miramar se denominó “Los Quemados”<sup>2</sup> hasta abril de 1897 cuando, por acuerdo ejecutivo número 18 del 23 de abril de ese año, cambió su nombre por el de Montes de Oro, y pasó a ser un distrito. Miramar se le denominó a la población principal de ese distrito.

Montes de Oro obtuvo su cantonato hasta 1915, mediante Ley No. 42 del 17 de julio de ese año, momento en el que se separó del cantón de Puntarenas, y pasó a ser el cuarto cantón de la provincia de Puntarenas (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 24).

El cantón de Montes de Oro cuenta con dos símbolos principales: su bandera y su escudo (ver figura 1.1) (Municipalidad de Montes de Oro, s.f.).

***Figura 1.1 Símbolos del cantón de Montes de Oro – Bandera y escudo***



*Fuente:* Tomado del *Sitio Web Oficial de la Municipalidad de Montes de Oro*, por Municipalidad de Montes de Oro, s.f., <https://www.munimontesdeoro.go.cr/>

---

<sup>1</sup> Rafael González y familia, Celso González, Antonio Vega, Juan Simón Jiménez, entre otros (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 24).

<sup>2</sup> Originalmente la extracción del oro se daba por quema.

### 1.1.1.2 Posición geográfica y organización político-administrativa

Las coordenadas geográficas medias del cantón de Montes de Oro son  $10^{\circ} 08' 12''$  latitud Norte y  $84^{\circ} 44' 07''$  latitud Oeste. Es el cantón número cuatro de la provincia de Puntarenas, en la costa pacífica costarricense. Se encuentra ubicado en el norte de la provincia (ver figura 1.2), y posee una extensión territorial  $244,76 \text{ km}^2$  (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 25).

**Figura 1.2 Localización del cantón de Montes de Oro en la provincia de Puntarenas**



*Fuente:* Tomado de *Cantón de Montes de Oro*, por Wikipedia®, 2021, [https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n\\_de\\_Montes\\_de\\_Oro](https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_de_Montes_de_Oro).

El cantón de Montes de Oro está dividido en tres distritos: Miramar, distrito primero y cabecera de cantón; La Unión, distrito segundo ubicado en el norte montañoso del cantón; y San Isidro, distrito tercero (ver figura 1.3 y tabla 1.1).

El cantón limita al norte y al sur con el cantón central de la provincia de Puntarenas, al este con el cantón de Esparza de la provincia de Puntarenas y el cantón de San Ramón de la provincia de Alajuela, y al oeste con el cantón central de la provincia de Puntarenas, teniendo como límite la línea divisoria del Río Aranjuez (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 25).

**Figura 1.3 Localización de los distritos del cantón de Montes de Oro**



Fuente: Tomado del Sitio Web Oficial de la Municipalidad de Montes de Oro, por Municipalidad de Montes de Oro, s.f., <https://www.munimontesdeoro.go.cr/>.

**Tabla 1.1 Distribución del área por distritos y poblados del cantón de Montes de Oro**

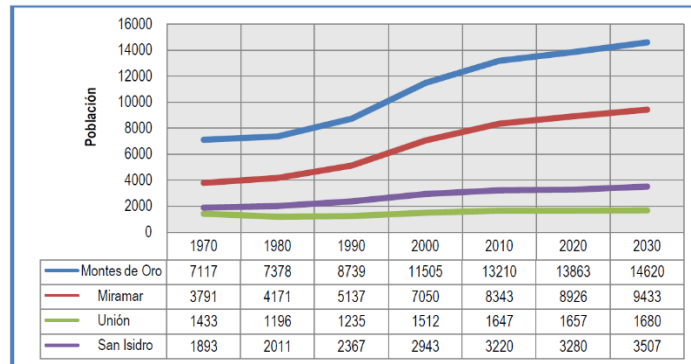
	Coordenadas aproximadas CRTM 05		Altitud msnm	Área ( en km²)	Poblados
Distrito Primero Miramar	1116090	420113	340	125.87	Alto Pavones, Bajo Zamora, Barbudal, Bellavista, Brillante (parte), Cabuyal, Delicias, Fraijanes, Lagunilla, Río Seco, Tajo Alto, Trinidad, Zagala Vieja, Zamora, Zapotal (parte).
Distrito Segundo La Unión	1123124	420677	620	60.42	Bajo Caliente (parte), Cedral, Laguna, Micas, Palmital, San Buenaventura, Velásquez, Ventanas, Zagala Nueva.
Distrito Tercero San Isidro	1112219	420074	150	58.47	Aguabuena, Ciruelas, Cuatro Cruces, Isla, Santa Rosa, Tiocinto

Fuente: Tomado del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, Cantón de Montes de Oro, Puntarenas, Costa Rica, 2015-2025, p. 26, por Municipalidad de Montes de Oro, 2015, <https://www.munimontesdeoro.go.cr/wp-content/uploads/2019/03/Plan-Cantonal-de-Desarrollo-Humano-Local.pdf>.

### 1.1.1.3 Perfil demográfico, económico y social del cantón

Según el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local de la Municipalidad de Montes de Oro, partiendo de datos del Centro Centroamericano de Población, las estadísticas y proyecciones poblacionales, tanto del cantón, como de sus distritos, sugieren en general un incremento sostenido para el período comprendido entre 1970 y 2030, salvo ligeras variantes a nivel distrital (ver figura 1.4).

**Figura 1.4 Estimaciones y proyecciones poblacionales del cantón de Montes de Oro y sus distritos 1970-2030**



*Fuente:* Tomado del *Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, Cantón de Montes de Oro, Puntarenas, Costa Rica, 2015-2025*, p. 31, por Municipalidad de Montes de Oro, 2015, <https://www.munimontesdeoro.go.cr/wp-content/uploads/2019/03/Plan-Cantonal-de-Desarrollo-Humano-Local.pdf>.

Estadísticas actuariales de la Caja Costarricense de Seguro Social (2021) para la provincia de Puntarenas muestran que la población del cantón de Montes de Oro corresponde a 14 323, lo que representa el 2,9 por ciento del total de habitantes de la provincia. De la población total del cantón, un 50,3 por ciento corresponde a mujeres y un 49,7 por ciento a hombres. El distrito de

Miramar agrupa un 62,6 por ciento del total del cantón, seguido por el distrito de San Isidro con 27,4 por ciento, y el distrito de La Unión con diez por ciento.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020, p. 277), un 68,5 por ciento de la población oromontana habita en la zona urbana del cantón y un 31,5 por ciento lo hace en la zona rural del mismo. El último Censo de Población y Vivienda, realizado en el 2011, evidenció que la población urbana del cantón de Montes de Oro se concentra principalmente en el distrito de Miramar (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 32-33).

En materia económica, de conformidad con las estadísticas actuariales de la CCSS (2021), la fuerza de trabajo o población económicamente activa (PEA) del cantón de Montes de Oro está integrada por 7 118 habitantes, con una tasa de participación de 49,7 por ciento. Al comparar esta tasa de participación con la de la provincia de Puntarenas en general, este cantón la supera en prácticamente 2,5 puntos porcentuales.

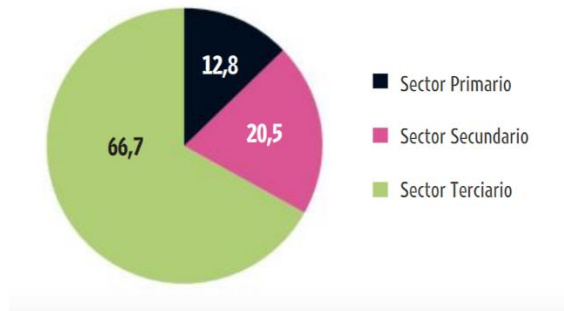
En lo que respecta a la población ocupada por sector económico<sup>3</sup>, la mayor parte de ella se dedica a actividades comerciales y de servicio propias del sector terciario (ver figura 1.5). Un 79,7 por ciento de las personas ocupadas laboran en el sector privado, y un 20,3 por ciento lo hacen en el sector público.

La tasa de desempleo abierto del cantón es de 2,7 por ciento, donde la tasa de desempleo masculino corresponde a un 3,3 por ciento y el femenino corresponde a 1,2 por ciento (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 38).

---

<sup>3</sup> El sector primario está formado por la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. El sector secundario está formado por las actividades industriales. Y el sector terciario es también conocido como sector comercio y servicios.

**Figura 1.5 Población ocupada por sector económico en el cantón de Montes de Oro**



*Fuente:* Tomado de *Indicadores cantonales: Censos nacionales de población y vivienda 2000 y 2011*, p. 158, por Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, 2013, <https://www.munimontesdeoro.go.cr/wp-content/uploads/2019/03/Plan-Cantonal-de-Desarrollo-Humano-Local.pdf>.

La oferta de empleos en el cantón es limitada. Las fuentes de empleo derivadas del sector primario (ganadería, agricultura, actividad minera) son, por lo general, temporales, y las derivadas del sector turístico generan muy pocos puestos (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 40).

En lo que respecta a la competitividad del cantón, según el Índice de Competitividad Cantonal (ICC) de la Universidad de Costa Rica del 2018, Montes de Oro se ubicó en la posición número treinta y cuatro. Entre los cantones de la provincia de Puntarenas que están incluidos en la región Pacífico Central<sup>4</sup>, Montes de Oro obtuvo la segunda posición en el ICC 2018, antecedido solamente por Garabito que se ubicó en la posición veintidós en el ranking general (UCR, 2018).

La figura 1.6 detalla el desglose del valor asignado al cantón en cada una de las variables consideradas.

---

<sup>4</sup> Puntarenas, Esparza, Montes de Oro, Quepos, Parrita y Garabito son los cantones de la provincia de Puntarenas que conforman la región Pacífico Central de Costa Rica.

**Figura 1.6 Índice de Competitividad Cantonal 2018 – posición relativa del cantón de Montes de Oro**

<b>Económico</b>	<b>39</b>	<b>Gobierno</b>	<b>10</b>
Tasa de crecimiento del consumo eléctrico total	11	Ingresos municipales per cápita	14
M2 de construcción por km2	65	Gasto municipal no administrativos per cápita	8
Egresos municipales per cápita	23	Grado de dependencia de transferencias del sector público	55
Exportaciones totales por trabajador	66	Días para conceder patentes comerciales	29
<b>Infraestructura</b>	<b>42</b>	Participación en elecciones municipales vs presidenciales	2
Porcentaje de red vial pavimentada	42	Gasto en red vial por km de red vial cantonal	28
Viviendas con acceso a electricidad por km2	51	No. de evaluaciones de impacto ambiental por permiso de construcción	19
Porcentaje de viviendas con acceso a agua potable	32	<b>Clima Empresarial</b>	<b>57</b>
Porcentaje de viviendas con teléfono fijo	41	Índice de competencia	37
Porcentaje de viviendas con Internet	33	No. de entidades financieras por km2	68
Calidad de telefonía móvil	53	Índice de concentración de actividades	51
Cobertura y desempeño descarga global 3G	76	Porcentaje de empresas exportadoras	54
Cobertura y desempeño descarga global 4G	13	<b>Capacidad de Innovación</b>	<b>62</b>
<b>Clima Laboral</b>	<b>60</b>	Concentración de las exportaciones en alta tecnología	72
Cobertura inglés en primaria	58	Porcentaje matrícula terciaria en ciencias y tecnología	33
Cobertura educación secundaria	29	Porcentaje de escuelas y colegios con Internet	77
Matrícula terciaria	55	<b>Calidad de vida</b>	<b>12</b>
Población económicamente activa	74	Tasa de mortalidad por infecciones	74
Especialización del trabajador en servicios e industria	57	No. establecimientos de entretenimiento por cada 10 mil habitantes	28
Tasa de crecimiento del empleo formal versus P.E.A	50	Tasa de mortalidad por homicidios	7
		Habitantes por EBAIS	8
		Robos y asaltos a personas por cada 10 mil habitantes	27
		Esfuerzo municipal en mitigación ambiental	39

Fuente: Tomado de *Índice de Competitividad Cantonal 2018*, por Universidad de Costa Rica, 2018,

<https://icc.fce.ucr.ac.cr/>.

Es importante destacar la mejora que ha presentado el cantón en el ICC en los últimos años. Montes de Oro pasó de ubicarse en la posición sesenta y cuatro en el ICC 2015, a subir treinta posiciones en el ranquin para el 2018.

En materia social, los valores de las estadísticas vitales del cantón de Montes de Oro (CCSS, 2021), que se presentan en la tabla 1.2, muestran una tasa de natalidad que alcanza un valor de 10,89, que es menor a la registrada por la provincia de Puntarenas (12,47). Del total de nacimientos ocurridos en esta provincia, el cantón de Montes de Oro registra el 3 por ciento, siendo el cantón con menor número de nacimientos. Cabe destacar que, del total de nacimientos registrados en el cantón, el 23,08 por ciento se produce en madres solteras y un 1,28 por ciento en madres adolescentes (trece a diecisiete años).

**Tabla 1.2 Estadísticas vitales de los cantones de la provincia de Puntarenas**

Provincia / Cantón	Población total	Nacimientos/5	Defunciones/5	Defunciones Infantiles/5	Tasa de Natalidad /1	Tasa de Mortalidad General /1	Tasa de Mortalidad Infantil /1
<b>Total Nacional</b>	<b>5 111 221</b>	<b>57 848</b>	<b>26 209</b>	<b>462</b>	<b>11,32</b>	<b>5,13</b>	<b>7,99</b>
<b>Provincia de Puntarenas</b>	<b>498 779</b>	<b>6 222</b>	<b>2 473</b>	<b>61</b>	<b>12,47</b>	<b>4,96</b>	<b>9,80</b>
601: Puntarenas	140 102	1 804	785	19	12,88	5,60	10,53
602: Esparza	38 183	399	184	5	10,45	4,82	12,53
603: Buenos Aires	53 436	679	244	8	12,71	4,57	11,78
604: Montes de Oro	14 323	156	93	2	10,89	6,49	12,82
605: Osa	31 139	388	177	3	12,46	5,68	7,73
606: Aguirre	33 069	462	154	5	13,97	4,66	10,82
607: Golfito	45 573	486	194	4	10,66	4,26	8,23
608: Coto Brus	44 308	608	194	3	13,72	4,38	4,93
609: Parrita	20 199	262	84	2	12,97	4,16	7,63
610: Corredores	52 419	571	270	5	10,89	5,15	8,76
611: Garabito	26 028	407	94	5	15,64	3,61	12,29

<sup>1</sup> Tasa por cada 1.000 hab.

<sup>2</sup> Tasa por 10.000 hab.

<sup>3</sup> Ebais a Diciembre 2020.

<sup>4</sup> Sub Área de Vigilancia Epidemiológica.

<sup>5</sup> Cifras preliminares del INEC

<sup>6</sup> Información preliminar suministrada por Régimen No Contributivo de la Dirección Administración de Pensiones al 5 julio 2021. (preliminar, sujeta a cambios).

<sup>7</sup> A la fecha julio 2021, estos datos no se encuentran disponibles por parte de las instituciones correspondientes.

*Fuente:* Tomado de *Estadísticas Actuariales de la Provincia de Puntarenas*, por Caja Costarricense de Seguro Social, 2021,

[https://www.ccss.sa.cr/arc/estadisticas/actuarial/67/puntarenas\\_20.zip](https://www.ccss.sa.cr/arc/estadisticas/actuarial/67/puntarenas_20.zip).

En lo que corresponde a la tasa de mortalidad infantil, el valor para el cantón de Montes de Oro es de 12,82 por ciento, el cual es superior al registrado por la provincia de Puntarenas (9,80 por ciento) y a nivel nacional (7,99 por ciento). Este indicador es muy importante para el desarrollo social y humano del cantón, ya que sugiere la existencia de insuficiencias en la prestación de servicios de atención de madres e infantes durante sus primeros doce años de vida y, posiblemente, limitaciones en la calidad del agua de consumo humano (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 45).

En general, en lo que refiere a las causas de mortalidad en la población oromontana, predominan, en primera instancia, los tumores malignos, seguidos de las enfermedades cardiovasculares y la diabetes.

Según consta en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano de Montes de Oro, el cantón presenta algunas limitaciones importantes en el área de salud, tales como la falta de equipo médico adecuado, la insuficiencia de horas médicas, la deficiente atención de aspectos nutricionales, problemas de saneamiento ambiental, la escasez de profesionales en medicina y enfermería, problemas de atención médica primaria, la escasa participación comunitaria, problemas de administración, entre otros (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 47).

En lo que respecta a temas educativos, de acuerdo con el informe sobre Indicadores Educativos Cantonales 2010 y 2018, se evidencia el decrecimiento en la matrícula inicial general en ese período intercensal, provocado por la reducción en la matrícula en los colegios del cantón. Así también, muestra una marcada asistencia a centros educativos urbanos, respecto a la asistencia en zonas rurales, aunque en ambos casos se trata de dependencias públicas (Cartín, D., 2020, p. 162).

En materia de seguridad, según se señala en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano de Montes de Oro, el cantón es uno de los que posee menor incidencia de delitos en la provincia de Puntarenas, de conformidad con los datos de la Dirección General de la Promoción para la Paz (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 52).

Finalmente, en lo que corresponde a la pobreza, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en su informe Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) censo 2011: una aproximación cantonal (MIDEPLAN, 2012, p. 13-14), señala que un 24 por ciento de los hogares oromontanos presentan una situación de pobreza, y un 9,7 por ciento se encuentran en condición de pobreza extrema.

#### **1.1.1.4 Ordenamiento territorial y gestión ambiental del cantón**

En lo referente al ordenamiento territorial, el cantón de Montes de Oro cuenta con dos instrumentos importantes.

El primero de ellos corresponde al Plan Regulador, mismo que fue presentado en el 2009; sin embargo, la viabilidad se encuentra aún en trámite, por lo que todavía no cuenta con una aprobación. Este instrumento contiene un conjunto de normativa que define la política de desarrollo y los planes para los usos del suelo del cantón, la distribución de la población, la priorización de las vías de circulación, la conservación y rehabilitación de áreas, y las facilidades comunales en determinadas zonas. Esto permite al cantón tener un crecimiento ordenado de todas las actividades socioeconómicas y de infraestructura que se llevan a cabo en el territorio (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 73). La propuesta de aprobar, implementar y actualizar el Plan Regulador se encuentra incluida en el Plan Estratégico Municipal (PEM) del cantón de Montes de Oro 2021-2026 (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 30).

El segundo corresponde al Plan de Uso del Suelo y Desarrollo Turístico de la Unidad de Planeamiento Puntarenas e Islas del Golfo, que comprende un Centro de Desarrollo Turístico Sostenible en el espacio geográfico denominado Montes de Oro-Miramar (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 73).

En materia de gestión ambiental, conviene señalar que la Municipalidad no contó con un área que trabajara este tema, sino hasta junio del 2012. En la actualidad, la oficina de Gestión Ambiental del gobierno local es la encargada de la formulación del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos para los distritos de Miramar y San Isidro, ya que el distrito de La Unión no cuenta con el servicio de recolección, por motivos de presupuesto y accesibilidad a la zona (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 75).

#### **1.1.1.5 Tejido organizativo e institucional local**

Dos aspectos de gran importancia para los gobiernos locales son la participación ciudadana y las organizaciones comunales, las cuales se conforman en actores clave de colaboración en términos de gestión para las Municipalidades.

Actualmente, este tejido organizativo local comprende la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo, las asociaciones de desarrollo comunitarias, las ASADAS, las juntas edificadoras de la Iglesia Católica, la junta cantonal de salud, el comité y los subcomités cantonales de deportes, las juntas de educación, las congregaciones religiosas, las representaciones cantonales antes distintas organizaciones agropecuarias (por ejemplo, UPANACIONAL), el comité de la persona joven, el comité de atención de personas con discapacidad, entre otras agrupaciones de gran importancia (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 90-91).

En lo que respecta a la ejecución de proyectos municipales propuestos por las comunidades, se contemplan todos aquellos que responden a partidas específicas y que han sido

financiados por la Ley de Impuesto sobre Bienes Inmuebles (Ley No. 7729 del 15 de diciembre de 1997). Se trata de proyectos planteados sobre una necesidad comunal, donde, por lo general, se canalizan por medio de los Concejos Municipales de Distrito que representan ya sea a la comunidad o a la necesidad imperante (por ejemplo, mejoras a infraestructura educativa, vial, entre otros) (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 92).

Respecto a la administración municipal, esta cuenta se encuentra debidamente establecida a través de la Alcaldía Municipal. Asimismo, existe la figura activa del Concejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional (CCCI), con el cual la administración municipal tiene establecido un plan de trabajo conjunto. Sin embargo, el PEM 2021-2026 propone el establecimiento de mecanismos para lograr una participación más constante e inclusiva, la renovación del plan estratégico bipartito y la inclusión de los ejes de trabajo en la agenda conjunta del plan anual operativo, y la distribución de responsabilidades para la ejecución de las acciones planteadas y el seguimiento respectivo (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 27).

El cantón de Montes de Oro cuenta con la presencia de diversas instituciones públicas, de las cuales muchas de ellas convergen en el seno del CCCI (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 92).

### ***1.1.2 Perfil de la Municipalidad de Montes de Oro***

A continuación, se presenta una breve reseña del régimen municipal en el país, así como generalidades relacionadas con la Municipalidad de Montes de Oro, tales como su gobierno municipal, sus procesos, sus productos, y su situación financiera.

#### **1.1.2.1 Régimen municipal en Costa Rica**

El régimen municipal es el sistema jurídico y político que regula a los gobiernos locales, y está regulado legalmente por el Código Municipal, establecido al amparo de la Ley No. 7794 del

30 de abril de 1998. Esta norma regula la estructura, el funcionamiento, las características, la organización y el alcance del régimen municipal en el país.

En su artículo 2, el Código Municipal define a la Municipalidad como aquella "*(...) persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines*" (Asamblea Legislativa, 1998).

Por su parte, el artículo 4 define las atribuciones de las Municipalidades, que incluyen las siguientes:

- a) Dictar los reglamentos autónomos de organización y de servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.
- b) Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.
- c) Administrar y prestar los servicios públicos municipales, así como velar por su vigilancia y control.
- d) Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, así como proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.
- e) Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.
- f) Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- g) Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta Ley y su Reglamento.
- h) Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.

i) Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género. (Asamblea Legislativa, 1998)

En Costa Rica, las dos instituciones principales que atienden el tema municipal son el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM) y la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL). La primera es una institución autónoma del Estado que funge como ente regulador del gobierno en las Municipalidades. La segunda es una asociación apolítica y paraestatal de la sociedad civil, que funciona como una federación de todas las Municipalidades.

Además del IFAM y la UNGL, existen también federaciones regionales de Municipalidades, tales como la Federación Metropolitana de Municipalidades, la Asociación Nacional de Alcaldías e Intendencias (ANAI), entre otras.

#### **1.1.2.2 Gobierno municipal**

El Código Municipal, en su artículo 12, establece que el gobierno municipal está compuesto por el Concejo Municipal, y por un Alcalde Municipal y su suplente. Todos los miembros son de elección popular (Asamblea Legislativa, 1998).

El Concejo Municipal propietario (ver figura 1.7) del cantón de Montes de Oro está conformado por un Presidente, un Vicepresidente, cinco Regidores, y tres Síndicos.

**Figura 1.7 Concejo Municipal propietario del cantón de Montes de Oro 2020-2024**



Fuente: Tomado de *Observatorio del cantón de Montes de Oro*, por Unión Nacional de Gobiernos Locales, 2020, <https://observatorio.ungl.or.cr/perfil-cantonal/ver/68>.

Algunas de las atribuciones más importantes del Concejo Municipal son las de fijar la política y prioridades de desarrollo del cantón, según el programa de gobierno del Alcalde Municipal; acordar los presupuestos y aprobar las contribuciones, tasas y precios sobre los servicios municipales; dictar los reglamentos del gobierno local; organizar la prestación de servicios municipales; promover proyectos de ley necesarios para el cantón en la Asamblea Legislativa; aprobar el plan de desarrollo municipal, el plan estratégico y los planes anuales operativos del gobierno local; dictar medidas de ordenamiento urbano; constituir, por iniciativa del Alcalde Municipal, establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales; entre otras (Asamblea Legislativa, 1998, art. 13).

En lo que respecta a la Alcaldía Municipal, ésta la conforman un Alcalde y dos Vicealcaldes. En el caso del cantón de Montes de Oro, para el período 2020-2024, fueron elegidos popularmente Luis Alberto Villalobos, como Alcalde; Laura Chaves, como primera Vicealcaldesa; y Edwin Córdoba, como segundo Vicealcalde (ver figura 1.8).

### **Figura 1.8 Alcaldía Municipal del cantón de Montes de Oro 2020-2024**



Luis Villalta  
Alcalde  
Acción Ciudadana

Laura Chaves  
Vicealcalde  
Acción Ciudadana

Edwin  
Córdoba  
Vicealcalde  
Acción Ciudadana

*Fuente:* Tomado de *Observatorio del cantón de Montes de Oro*, por Unión Nacional de Gobiernos Locales, 2020, <https://observatorio.ungl.or.cr/perfil-cantonal/ver/68>.

El Alcalde Municipal administra el gobierno local, y le corresponde velar por temas como obra pública y actividades culturales y, además, debe obedecer las órdenes emanadas del Concejo Municipal. Durante las sesiones del Concejo Municipal, al igual que los Vicealcaldes, tiene voz mas no voto. La figura del Alcalde Municipal se encuentra concebida en el artículo 169 de la Constitución Política de la República de Costa Rica.

En el caso de las personas Vicealcaldes Municipales, a la primera le corresponden las funciones administrativas y operativas designadas por el Alcalde, y le sustituye de pleno derecho en sus ausencias temporales y definitivas, con las mismas responsabilidades y competencias durante el plazo de la sustitución. A la segunda, le corresponde sustituir a la primera cuando ella no pueda sustituir al Alcalde (Asamblea Legislativa, 1998, art. 14).

Algunas de las atribuciones más importantes del Alcalde Municipal son la de fungir como administrador general y jefe de las dependencias municipales; asistir, con voz pero sin voto, a las sesiones del Concejo Municipal; sancionar y promulgar los acuerdos del Concejo; presentar un plan de gobierno antes de tomar posesión del cargo; rendir, semestralmente, un informe financiero de la Municipalidad al Concejo; rendir un informe anual de labores a la comunidad; autorizar los egresos municipales; preparar los proyectos de presupuestos ordinarios y extraordinarios;

gestionar el talento humano de la Municipalidad; velar por el cumplimiento de los planes estratégicos y operativos del gobierno local; entre otras (Asamblea Legislativa, 1998, art. 17).

En lo atinente a los Concejos Distritales, estos son órganos encargados de vigilar la actividad municipal y colaborar en los distritos de las respectivas municipales.

Estos Concejos existen en la misma cantidad de distritos que posea el cantón correspondiente, y están conformados por cinco miembros propietarios (ver figura 1.9) (Asamblea Legislativa, 1998, art. 55).

**Figura 1.9 Concejos Distritales del cantón de Montes de Oro**



*Fuente:* Tomado de *Observatorio del cantón de Montes de Oro*, por Unión Nacional de Gobiernos Locales, 2020, <https://observatorio.ungl.or.cr/perfil-cantonal/ver/68>.

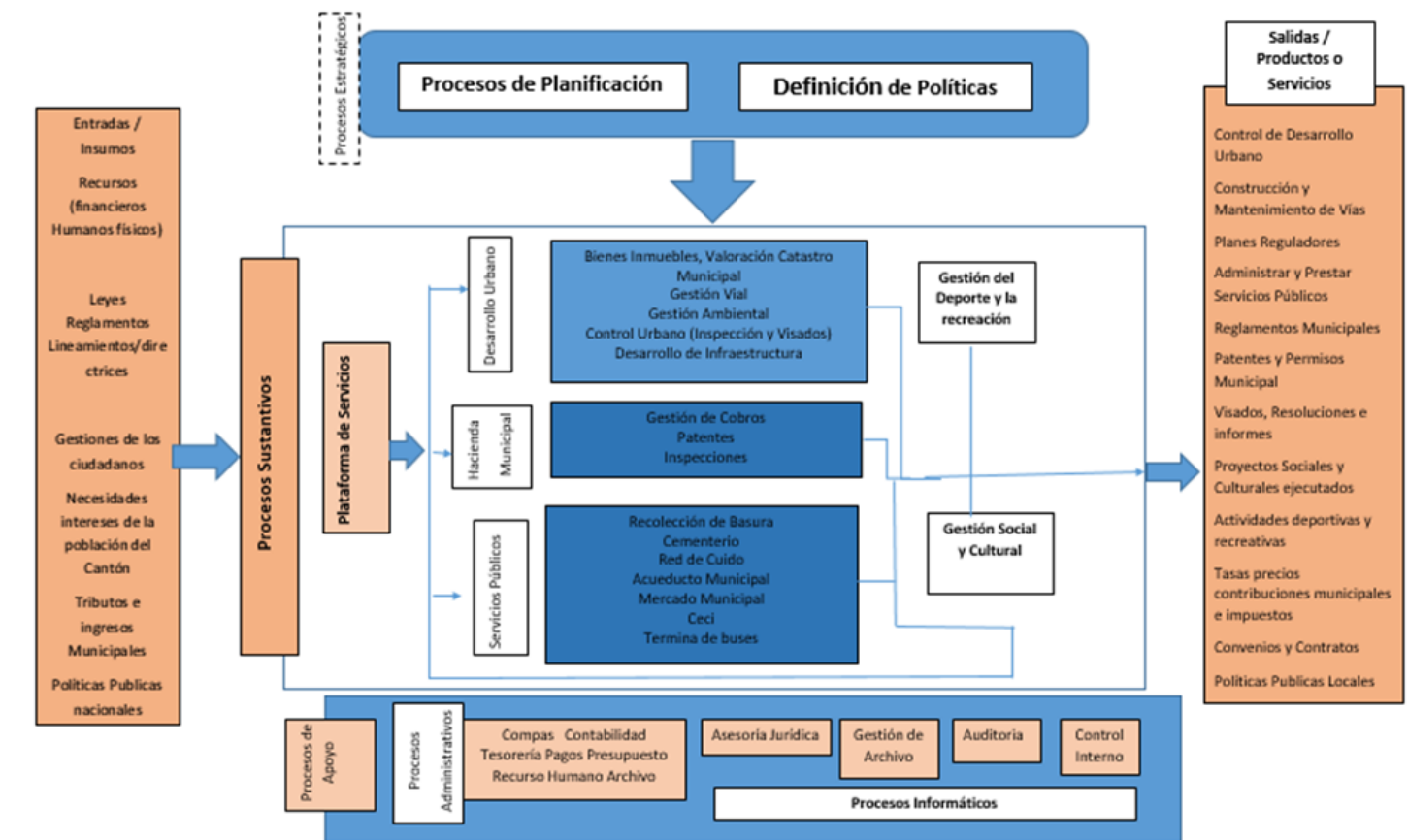
Según el artículo 57 del Código Municipal (Asamblea Legislativa, 1998), algunas de las atribuciones más importantes los Concejos Distritales son la de recomendar al Concejo Municipal el orden de prioridad de las obras públicas a realizar en el distrito; proponer al Concejo la forma de emplear los recursos públicos destinados al distrito; fomentar la participación activa de las comunidades distritales; reunirse semestralmente con el Alcalde Municipal para planificar el

trabajo en relación con los proyectos, las proyecciones, la construcción de los objetivos y las metas para el progreso del distrito, a fin de que sean incluidos en el presupuesto anual de la Municipalidad; entre otras.

### **1.1.2.3 Gestión municipal**

En lo que respecta propiamente a la gestión municipal, de conformidad con el Plan Estratégico Municipal (PEM) 2021-2026, la Municipalidad de Montes de Oro no cuenta con manuales de procedimientos aprobados, por lo que los procesos municipales no se encuentran definidos con claridad. No obstante, para efectos de dicho plan, este gobierno local efectuó un proceso de estructuración que permitió definir una base de la gestión municipal que se realiza. Producto de dicho proceso de estructuración se establecieron tres macroprocesos, expuestos en la figura 1.10, que corresponden a procesos estratégicos, procesos sustantivos, y procesos de apoyo (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 38).

Figura 1.10 Procesos ejecutados por la Municipalidad de Montes de Oro



Fuente: Tomado del Plan Estratégico Municipal (PEM) del Cantón de Montes de Oro 2021-2026 (p. 38), por Municipalidad de Montes de Oro, 2021, <https://www.munimontesdeoro.go.cr/wp-content/uploads/2021/09/Plan-Estrategico-Municipalidad-de-Montes-de-Oro-2021-2026-final-con-acuerdo-incorporado-2.pdf>.

Los procesos estratégicos del gobierno local son específicamente dos: el proceso de planificación, y la definición de políticas y lineamientos. Dentro del proceso de planificación se enmarcan, además, los escasos e incipientes procesos de gestión de proyectos que se realizan en la Municipalidad. Por su parte, la definición de políticas y lineamientos posibilitan al gobierno local definir su rumbo, y definir los límites dentro de los cuales se debe procurar alcanzar los objetivos de la Alcaldía Municipal y el Concejo Municipal (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 38).

Sobre el tema de proyectos municipales, es conveniente señalar que el PEM 2021-2026 destaca también ciertos servicios municipales que tienen potencial de ser proveídos en un futuro por el gobierno local, así como áreas de mejora para los servicios actuales. En ambos casos, se estima que las oportunidades identificadas deberán ser abordadas por la Municipalidad de Montes de Oro en calidad de proyectos para su realización. Algunas de ellas son la optimización del espacio del cementerio municipal, el mercado municipal, la terminal de buses y el anfiteatro; la continuidad del proceso de modernización, ampliación y mejora del acueducto municipal; la ampliación de la gestión de residuos tanto a nivel territorial como de tipo de residuos; el desarrollo de un alcantarillado pluvial y sanitario adecuado; la gestión de alianzas público-privadas; la incorporación de los servicios del Registro Nacional y del Instituto Nacional de Seguros como parte de los servicios municipales; y el desarrollo de un catastro multifinalitario actualizado (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 42).

Otro aspecto relevante de la gestión municipal es la situación financiera del gobierno local. El informe de labores más reciente de la Alcaldía Municipal que se encuentra disponible en el sitio de la Municipalidad de Montes de Oro corresponde al período 2020, donde se explica que durante ese año se realizaron importantes esfuerzos en materia de recaudación y se trabajaron estrategias

para lograr disminuir el déficit presupuestario que arrastraban desde hace varios años, como fue la contención del gasto municipal (Municipalidad de Montes de Oro, s.f., p. 11).

Según se muestra en la tabla 1.3, que se desprende del PEM 2021-2026 de la Municipalidad, a pesar de los esfuerzos por reducir dicho déficit presupuestario, durante el 2020 se mantuvo la situación deficitaria (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 42). Asimismo, si bien no están disponibles los informes de labores de años anteriores, se logró constatar que la organización ha presentado déficit presupuestario al menos durante los últimos siete años.

**Tabla 1.3 Indicadores presupuestarios para el año 2020 de la Municipalidad de Montes de Oro**

Indicador	Ejecución Presupuestaria 2020
Ingreso Total Presupuestado	¢ 2,411,948,184,84
Ingreso Recaudado/Ingreso Presupuestado	¢ 2336908399.71 (96%)
Ingresos Propios/ingresos recaudados	¢ 1094962268.21/ ¢ 1041811602.23 (95.2%)
Ingresos totales/habitantes del cantón	¢ 159 843.33
Gastos totales ejecutados	¢ 174807885.23
Egresos Ejecutados / Egresos presupuestados	¢ 2411948184.84
Gastos administrativos/egresos ejecutados	¢ 307625648.16

*Fuente:* Tomado del *Plan Estratégico Municipal (PEM) del Cantón de Montes de Oro 2021-2026* (p. 42), por Municipalidad de Montes de Oro, 2021, <https://www.munimontesdeoro.go.cr/wp-content/uploads/2021/09/Plan-Estrategico-Municipalidad-de-Montes-de-Oro-2021-2026-final-con-acuerdo-incorporado-2.pdf>.

### **1.1.3 Estructura y marco estratégico**

En el siguiente apartado se presenta la estructura organizacional de la Municipalidad de Montes de Oro, así como el marco estratégico que dirige su gestión municipal.

#### **1.1.3.1 Estructura organizacional**

La Municipalidad de Montes de Oro cuenta con un organigrama que refleja “(...) *una estructura plana, descendente, con espacios de coordinación y de influencia dual*” (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 43).

Según información proporcionada por la actual Vicealcaldesa Municipal (Chaves, L., comunicación personal, 27 de setiembre del 2021), este gobierno local cuenta con una planilla conformada por setenta y dos personas funcionarias activas (hay dos plazas vacantes a la fecha), de las cuales cuarenta corresponden a hombres y treinta y dos a mujeres. Del total de personas funcionarias, treinta y seis de ellas se encuentran en un rango de edad entre los cuarenta y cinco y los sesenta y cinco años.

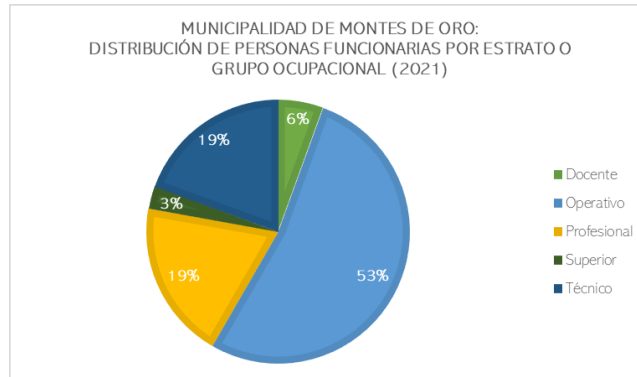
En la Municipalidad de Montes de Oro existen actualmente setenta personas funcionarias con cargos fijos y dos en puestos de elección popular, correspondientes al Alcalde y la Vicealcaldesa Municipal (Chaves, L., comunicación personal, 27 de setiembre del 2021).

Según declaraciones brindadas por Milagro Garita, encargada del Departamento de Catastro y Bienes Inmuebles de la Municipalidad, existe una población de funcionarios municipales que no tienen una ninguna formación profesional acorde al puesto que desempeñan, y no fue sino hasta hace algunos años, que el gobierno local ha venido nombrando algunas plazas profesionales (comunicación personal, 17 de setiembre del 2021).

Sobre este particular y de acuerdo con la información reecabada posteriormente (Chaves, L., comunicación personal, 27 de setiembre del 2021), en lo que respecta al estrato o grupo ocupacional, este gobierno local cuenta con un alto porcentaje de funcionarios municipales en un

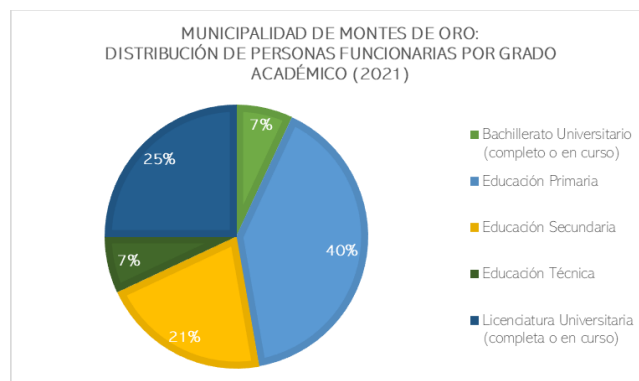
nivel operativo (ver figura 1.11). Asimismo, en lo referente al tema educativo, se constata que la Municipalidad cuenta también con una población altamente concentrada en los grados académicos de educación primaria y secundaria (ver figura 1.12).

**Figura 1.11 Distribución de personas funcionarias de la Municipalidad de Montes de Oro por estrato o grupo ocupacional**



*Fuente:* Elaboración propia con datos tomados de 2. *Información funcionarios municipal fijos*, hoja de cálculo de Microsoft Excel, por Municipalidad de Montes de Oro, 27 de setiembre del 2021.

**Figura 1.12 Distribución de personas funcionarias de la Municipalidad de Montes de Oro por grado académico**



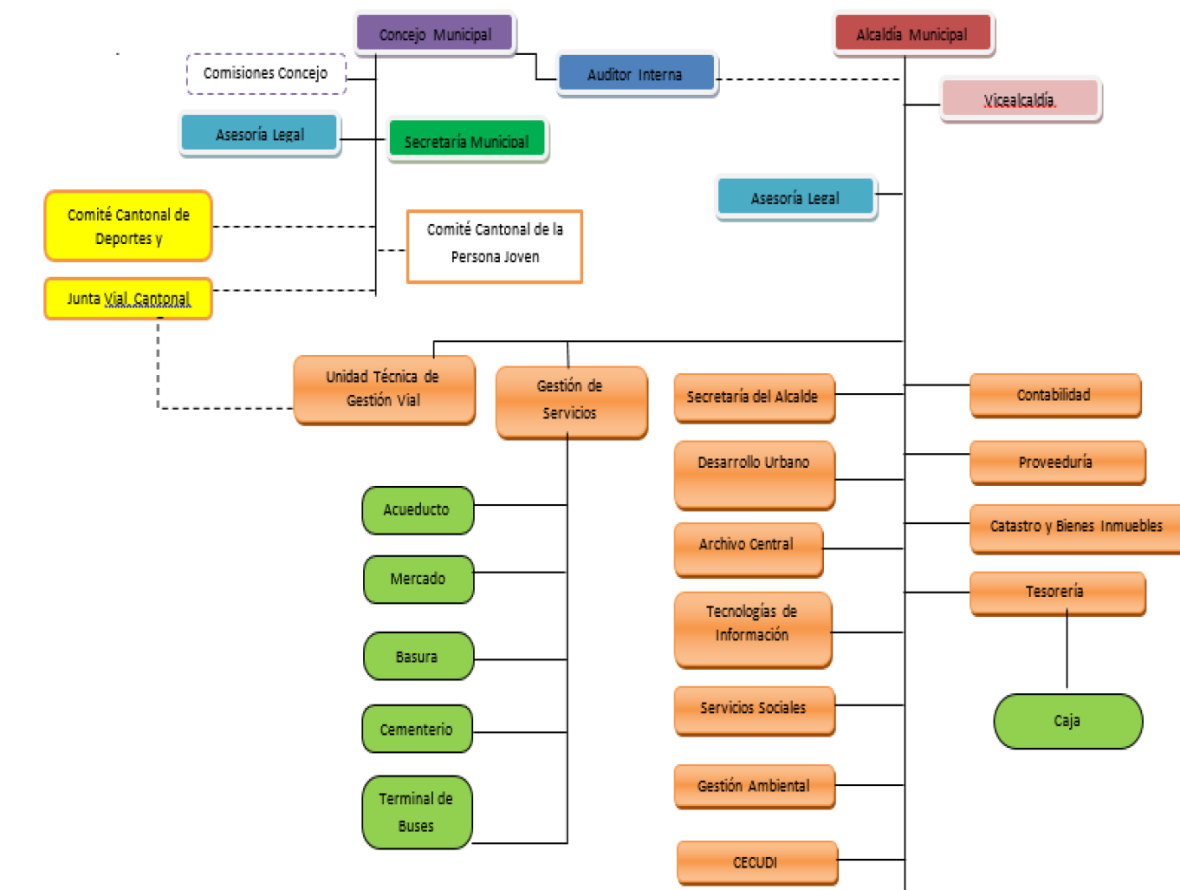
*Fuente:* Elaboración propia con datos tomados de 2. *Información funcionarios municipal fijos*, hoja de cálculo de Microsoft Excel, por Municipalidad de Montes de Oro, 27 de setiembre del 2021.

La estructura organizacional de la Municipalidad de Montes de Oro está compuesta por catorce departamentos (ver figura 1.13), y, según indica la funcionaria Milagro Garita, este gobierno local posee una gran cantidad de departamentos unipersonales (comunicación personal, 17 de setiembre del 2021).

Lo anterior se constata a través de la información proporcionada posteriormente por la Vicealcaldesa Municipal (Chaves, L., comunicación personal, 27 de setiembre del 2021), donde se evidencia que, en efecto, el gobierno local cuenta con seis departamentos unipersonales (ver figura 1.14), a saber:

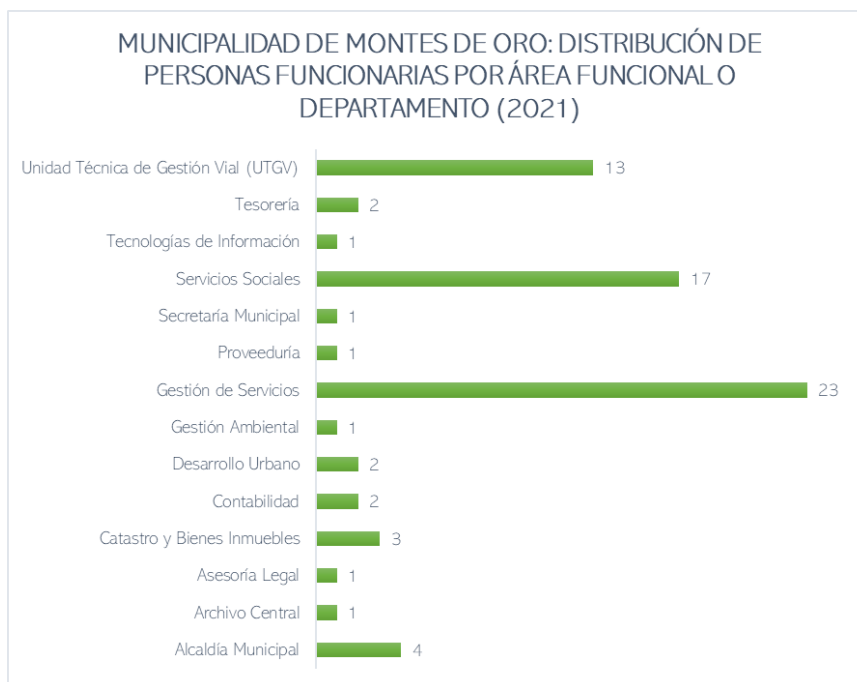
1. Archivo central;
2. Asesoría legal;
3. Gestión ambiental;
4. Proveduría municipal;
5. Secretaría municipal; y
6. Tecnologías de información.

**Figura 1.13 Organigrama actual de la Municipalidad de Montes de Oro**



Fuente: Tomado del Plan Estratégico Municipal (PEM) del Cantón de Montes de Oro 2021-2026 (p. 18), por Municipalidad de Montes de Oro, 2021, <https://www.munimontesdeoro.go.cr/wp-content/uploads/2021/09/Plan-Estrategico-Municipalidad-de-Montes-de-Oro-2021-2026-final-con-acuerdo-incorporado-2.pdf>.

**Figura 1.14 Distribución de personas funcionarias de la Municipalidad de Montes de Oro por área funcional o departamento**



*Fuente:* Elaboración propia con datos tomados de 2. *Información funcionarios municipal fijos*, hoja de cálculo de Microsoft Excel, por Municipalidad de Montes de Oro, 27 de setiembre del 2021.

El Departamento de Gestión de Servicios de la Municipalidad de Montes de Oro incluye las áreas de acueducto, mercado municipal, recolección de basura, cementerio, y terminales de buses. Además, le corresponde el área de contraloría de servicios.

El Departamento de Servicios Sociales, además de incluir a la persona encargada de la gestión social, abarca a la Oficina de la Mujer (unipersonal), el Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI), y el Centro Comunitario Inteligente (CECI) (unipersonal).

En el siguiente apartado se presenta el marco estratégico que orienta la gestión municipal de la Municipalidad de Montes de Oro.

### **1.1.3.2 Marco estratégico**

La filosofía medular de la Municipalidad de Montes de Oro está expresada en su Plan Estratégico Municipal (PEM) 2021-2026, y está compuesta por la definición de su valor público, su misión, su visión, sus valores, sus principios, así como sus políticas y objetivo estratégico general.

#### ***1.1.3.2.1 Valor público***

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) define el valor público entendiéndolo como

(...) el grado de beneficio que cada institución de la Administración Pública genera -en el marco de su mandato legal- a los habitantes del país, mediante la prestación de bienes y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas y les permita alcanzar el mayor bienestar humano. (MIDEPLAN, 2019, p. 27)

En este entendido, las instituciones del sector público de Costa Rica deben orientar su quehacer a la generación del máximo valor público (o bienestar) posible para la población. De hecho, el inciso h) del artículo 4 del Código Municipal, obliga a los gobiernos locales a promover un desarrollo local que sea participativo e inclusivo, y que contemple la diversidad de necesidades e intereses de la comunidad (Asamblea Legislativa, 1998).

En virtud de lo anterior, la Municipalidad de Montes de Oro define su valor público, en su PEM 2021-2026, como la *“Generación de bienes y servicios en el cantón de Montes de Oro a partir de una gestión municipal eficiente, eficaz y efectiva en procura de un desarrollo sostenible para sus habitantes”* (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 44).

Partiendo de esa definición de valor público, el gobierno municipal oromontano realiza un remozamiento de su misión, visión, valores, principios, políticas y objetivo estratégico general, de cara al quinquenio 2021-2026.

#### ***1.1.3.2.2 Visión municipal***

La Municipalidad de Montes de Oro define su nueva visión municipal de la siguiente manera: *“Ser un Gobierno Local que marque la pauta en cuanto a la prestación de servicios, ejecución de recursos y gestión de proyectos”* (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 45).

#### ***1.1.3.2.3 Misión municipal***

Este corporativo municipal define su nueva misión municipal de la siguiente manera: *“Somos un Gobierno Local que procura el desarrollo integral de sus habitantes y su territorio mediante la gestión de puertas abiertas”* (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 45).

#### ***1.1.3.2.4 Valores y principios***

Los valores que rigen la gestión municipal de este gobierno local son la equidad de género, el compromiso, la probidad, la responsabilidad, la solidaridad, y la tolerancia. Por su parte, los principios que orientan a esta Municipalidad son el bienestar social; la transparencia y la rendición de cuentas; la sostenibilidad económica, política y ambiental; la capacidad y la eficiencia institucional; la integralidad del desarrollo; la seguridad humana; y la participación ciudadana y el empoderamiento (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 46-47).

Es importante señalar que el PEM no ofrece una definición para dichos valores y principios, sino que solamente se circunscribe a mencionarlos.

#### ***1.1.3.2.5 Políticas y objetivos estratégicos***

El PEM 2021-2026 de la Municipalidad de Montes de Oro establece una serie de políticas y objetivos con la finalidad de “(...) *garantizar coherencia entre la visión, misión, los valores y principios institucionales, con la estrategia a seguir por parte de la Municipalidad en el quinquenio objeto de planificación.*” (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 48).

En lo que refiere a las políticas, éstas tienen la finalidad de orientar estratégicamente al gobierno local y propiciar la confluencia de los distintos grupos de interés responsables de la gestión municipal. Las políticas que define dicho plan estratégico son (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 49):

- Desarrollar acciones tendientes a lograr una gestión presupuestaria eficiente y eficaz que garantice la atención de las necesidades del cantón de Montes de Oro.
- Fortalecer las capacidades y recursos de la estructura organizativa del Gobierno Local.
- Promover un cambio en el desarrollo y comportamiento organización [sic] en función de la visión que como Gobierno Local [sic] se tiene.
- Garantizar una cultura organización [sic].
- Contar con un proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal eficaz.
- Garantizar un proceso de comunicación efectiva tanto para el usuario interno como el externo.
- Promover y administrar los intereses y servicios cantonales.
- Mantener actualizada las tasas [sic].
- Promover una estructura organizaciones eficaz e inclusiva.

En lo que corresponde a los objetivos estratégicos planteados en el PEM 2021-2026, ellos pretenden brindar lineamientos o pautas para orientar el accionar del gobierno local en aras de mejorar su gestión y su rendimiento municipal (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 49).

El objetivo estratégico general que plantea el plan estratégico es: *“Promover un desarrollo organizacional acorde a las necesidades del cantón mejorando los procesos administrativos [sic] que permitan una gestión presupuestaria eficaz, en los próximos cinco años.”* (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 49).

Derivado de dicho objetivo general, el PEM propone también una serie de objetivos específicos y líneas de acción, que van acordes a las áreas estratégicas de la Municipalidad de Montes de Oro, que son: ingresos y egresos municipales, gestión presupuestaria, proveeduría institucional, gestión de proyectos municipales, coordinación interinstitucional e intermunicipal, sistema de transparencia de gestión municipal, vínculos entre instancias municipales y la ciudadanía, infraestructura municipal, y gestión del talento humano.

#### ***1.1.4 Proyectos en la organización***

En este apartado se describen los proyectos que se realizan en la Municipalidad de Montes de Oro. Se empleó la información disponible derivada tanto de comunicaciones con personas funcionarias municipales, así como el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2015-2025, el Plan Estratégico Municipal (PEM) 2021-2026, el Programa de Gobierno 2020-2024 de la Alcaldía Municipal, y el Plan Anual Operativo Ajustado 2020. No se tuvo disponible el Plan Anual Operativo 2021.

Godfrey, H. (2021) señala que los proyectos gubernamentales, que incluyen a las municipales, deben cumplir con un fin público, que hace referencia al bien común o interés social de la población. Asimismo, determina que el éxito de los proyectos del sector público se mide, por

lo general, según los beneficios que generan a los ciudadanos, y no por las ganancias o ahorro de costos.

Por tanto, los gobiernos locales están obligados por ley y por su naturaleza a generar el máximo valor público (beneficio) posible para las comunidades, a través de los servicios que brindan (operación diaria) y los proyectos que gestionan.

La Municipalidad de Montes de Oro cuenta con un plan estratégico recientemente elaborado y aprobado por el Concejo Municipal el presente año (Chaves, L., comunicación personal, 17 de setiembre del 2021), que establece el marco estratégico bajo el cual se circunscribirá la gestión municipal para el presente quinquenio.

El PEM 2021-2026 de este gobierno local indica que la organización actualmente no cuenta con un Departamento de Gestión de Proyectos o de Planificación (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 26). Sin embargo, resulta de interés señalar que este plan propone, incluso, la conformación de un Departamento de Gestión de Proyectos en la Municipalidad, o bien, nombrar a una persona responsable de la gestión de proyectos *“(…) que permita una ejecución más eficiente, efectiva y que garantice una distribución equitativa de los recursos”*. Incluso, sentencia que *“Esto debe programarse para el año 2024”*.

La actual jefatura del Departamento de Bienes Inmuebles y Catastro tiene actualmente como recargo algunos de los procesos de la gestión de proyectos municipales y de la planificación institucional. Según señala, aunque su formación es en el área de docencia, ella cuenta con capacitación en administración de proyectos y planificación estratégica (comunicación personal, 17 de setiembre del 2021).

En lo que se refiere específicamente a las competencias y habilidades del talento humano de la Municipalidad, la señora Milagro Garita, Jefa del Departamento de Bienes Inmuebles y

Catastro de este gobierno local, afirma que solamente ella cuenta con capacitación en el área de proyectos (Garita, M., comunicación personal, 17 de setiembre del 2021).

Por ello, generalmente, es esta funcionaria la designada por la Alcaldía Municipal para realizar la planificación de los proyectos, a partir de información técnica provista por los encargados de las distintas áreas funcionales de la Municipalidad. Sin embargo, la ejecución, el seguimiento y el cierre de los proyectos propiamente, son asignados a una persona funcionaria municipal del área afín a los temas (Garita, M., comunicación personal, 17 de setiembre del 2021); “(...) por ejemplo, de la Unidad Técnica de Gestión Vial, Departamento de Construcción, Departamento de Gestión Ambiental, entre otros, con la Coordinación de la Alcaldía Municipal.” (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 26).

La Municipalidad de Montes de Oro cuenta actualmente con setenta y dos colaboradores, distribuidos en catorce departamentos, de los cuales seis son departamentos unipersonales. Del total de personas funcionarias, un cincuenta y tres por ciento son operarios, y solo un treinta y dos por ciento tiene algún grado académico (bachillerato universitario y/o licenciatura universitaria), ya sea en curso o completo (Chaves, L., comunicación personal, 27 de setiembre del 2021).

Milagro Garita destaca que en la Municipalidad existe una población importante de funcionarios municipales que no tiene una ninguna formación profesional, acorde al puesto que desempeñan. Incluso, no fue sino hasta hace algunos años que el gobierno local ha venido nombrando algunas plazas profesionales (comunicación personal, 17 de setiembre del 2021).

Los proyectos que se realizan en la Municipalidad de Montes de Oro derivan de los instrumentos de planificación estratégica *supra* indicados, y los procesos de gestión de ellos son escasamente documentados (Garita, M., comunicación personal, 17 de setiembre del 2021).

La priorización de los proyectos municipales le corresponde al Concejo Municipal, el cual parte, por lo general, de las solicitudes de las comunidades y de las necesidades o inquietudes identificadas en el cantón (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 26).

A continuación, se expone el conjunto de procesos que, según lo informado por la funcionaria Milagro Garita, se desarrollan en el seno del gobierno local oromontano (ver figura 1.15), para la gestión de proyectos municipales (comunicación personal, 01 de octubre del 2021).

**Figura 1.15 Procesos de gestión de proyectos desarrollados actualmente de la Municipalidad de Montes de Oro**



*Fuente:* Tomado de comunicación personal electrónica, por Garita, M., Municipalidad de Montes de Oro, 01 de octubre del 2021.

De acuerdo con la descripción aportada (Garita, M., comunicación personal, 01 de octubre del 2021), las ideas de proyectos, iniciativas comunales y necesidades son, primero, alineadas con lo establecido en los planes de acción de la Municipalidad. Luego de ser priorizadas, se define qué se va a hacer, cuáles serán las fases de ejecución, quién llevará el control del proyecto, y se asigna el presupuesto. Posteriormente, se toman las decisiones iniciales, y se realizan las órdenes de compra, los carteles, y las licitaciones, según sea el caso, hasta tener todo lo necesario para ejecutar cada proyecto. A continuación, durante la ejecución, se desarrollan las actividades requeridas para concretar el proyecto, llevándose control de los procesos a través de informes de ejecución que elabora cada persona responsable del proyecto. Asimismo, se identifican posibles imprevistos o variaciones que se deban considerar y atender, a fin de lograr cumplir con los objetivos en tiempo y forma. Finalmente, el resultado del proyecto (bien y/o servicio) se pone a disposición de los usuarios finales, y se analiza lo realizado para procurar obtener lecciones aprendidas y prevenir posibles inconvenientes.

A pesar de lo anteriormente descrito, conviene destacar que la Municipalidad no aportó a este estudio evidencia documental, ya sea física y/o digital, que permitiera verificar que el proceso descrito por esta funcionaria municipal haya sido aplicado a los proyectos realizados por el gobierno local en el pasado.

Por otra parte, es importante visibilizar que las municipalidades tienen la potestad legal de desarrollar proyectos de cualquier tipo, a fin de solventar las diversas necesidades de las comunidades, incluso en el marco de alianzas público-privadas con organizaciones del sector privado.

Según la señora Garita, la Municipalidad no cuenta con un inventario centralizado de proyectos, realizados y/o en ejecución, por lo que se desconoce el total de proyectos que hoy se desarrollan en la organización (comunicación personal, 17 de setiembre del 2021).

A pesar de ello y de no tener a disposición el Plan Anual Operativo (PAO) 2021, resulta de utilidad emplear como referente la versión ajustada del PAO 2020, con el objetivo de determinar las principales temáticas en las que se despliegan los proyectos en el gobierno local, así como los proyectos que se han venido desarrollando en el pasado reciente.

El PAO 2020 de la Municipalidad de Montes de Oro se encuentra estructurado a través de tres programas de inversión pública<sup>5</sup>, cada uno con su respectiva matriz de desempeño programático<sup>6</sup>. El Programa I se refiere a temas de dirección y administración general del gobierno local. Por su parte, el Programa II lo hace a temas de servicios comunitarios. Y el Programa III hace referencia al tema de inversiones municipales.

Los Programas I y II hacen referencia a actividades de carácter cotidiano y rutinario de la Municipalidad (Municipalidad de Montes de Oro, 2020, p. 9, 11). Sin embargo, el Programa III (ver tabla 1.4), sí evidencia proyectos que responden al tema de inversiones municipales, de los cuales cuatro corresponden a infraestructura vial, cuatro a política social local, y uno a desarrollo institucional (Municipalidad de Montes de Oro, 2020, p. 12-13).

---

<sup>5</sup> Un programa de inversión pública hace referencia al conjunto de proyectos que responden a un objetivo común.

<sup>6</sup> Una matriz de desempeño programático es un instrumento que facilita relacionar la programación presupuestaria con las acciones estratégicas del plan estratégico municipal y aquellas otras acciones definidas por la Municipalidad.

**Tabla 1.4 Matriz de desempeño programático del Programa III del Plan Anual Operativo Ajustado 2020 de la Municipalidad de Montes de Oro**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL AREA ESTRATÉGICA	PLANIFICACIÓN OPERATIVA						
	OBJETIVOS DE MEJORA Y/O OPERATIVOS	META			INDICADOR		
		Código	No.	Descripción			
Infraestructura Vial	Actividad: 01 Unidad Técnica de Gestión Vial (ley 8114/9329)	Mejora	1	Brindar apoyo administrativo y soporte técnico en la ejecución de los proyectos	% de ejecución		
Infraestructura Vial	Actividad: 02 Reparación de Caminos, bacheos y Const. de obras de arte y drenaje del distrito de Miramar (ley 8114/9329)	Mejora	1	Reparar los caminos del distrito de Miramar, con la construcción de obras de arte, bacheos y drenajes, según se requiera.	% de ejecución		
Infraestructura Vial	Actividad: 03 Reparación de Caminos, bacheos y Const. de obras de arte y drenaje del distrito de San Isidro (ley 8114/9329)	Mejora	1	Reparar los caminos del distrito de San Isidro, con la construcción de obras de arte, bacheos y drenajes, según se requiera	% de ejecución		
Infraestructura Vial	Actividad: 04 Reparación de Caminos, bacheos y Const. de obras de arte y drenaje del distrito de la Unión (ley 8114/9329)	Mejora	1	Reparar los caminos del distrito de la Unión con la construcción de obras de arte, bacheos y drenajes, según se requiera	% de ejecución		
Política Social Local	Proyecto: 02 Sostenibilidad del programa de reciclaje (10% utilidad para desarrollo de la recolección de basura)	Mejora	1	Lograr el equilibrio de sostenibilidad para proteger el medio ambiente	% de ejecución		
Política Social Local	Proyecto: 03 Remodelación de la fachada del Cementerio Municipal Miramar (10% utilidad para el desarrollo del cementerio municipal)	Mejora	1	Hacer reparaciones para mejorar y para embellecer el cementerio de Miramar.	% de ejecución		
Política Social Local	Proyecto: 04 Ampliación del Mercado Municipal (10% utilidad para el desarrollo.)	Mejora	1	Realizar obras para lograr el embellecimiento de nuestro Mercado Municipal.	% de ejecución		
Política Social Local	Proyecto: 05 Mejoras en la red de distribución del Acueducto Municipal (10% utilidad para el desarrollo de acueducto)	Mejora	1	Realizar mejoras en la red de la distribución del acueducto municipal para beneficio de todos los habitantes.	% de ejecución		
Desarrollo Institucional	grupo: 07 otros fondos e inversiones	Mejora	1	Asignación por ley	% de ejecución		

PLANIFICACIÓN OPERATIVA									
OBJETIVOS DE MEJORA Y/O OPERATIVOS	PROGRAMACIÓN DE LA META				FUNCIONARIO RESPONSABLE	GRUPOS	SUBGRUPOS	ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR META	
	I Semestre	%	II Semestre	%				I SEMESTRE	II SEMESTRE
Actividad: 01 Unidad Técnica de Gestión Vial (ley 8114/9329)	50	50%	50	50%	Alcaldía, Ingeniero	02 Vías de comunicación terrestre	Mejoramiento red vial	177,616,613.50	177,616,613.50
Actividad: 02 Reparación de Caminos, bacheos y Const. de obras de arte y drenaje del distrito de Miramar (ley 8114/9329)	50	50%	50	50%	Alcaldía, Ingeniero	02 Vías de comunicación terrestre	Mejoramiento red vial	20,558,166.67	20,558,166.67
Actividad: 03 Reparación de Caminos, bacheos y Const. de obras de arte y drenaje del distrito de San Isidro (ley 8114/9329)	50	50%	50	50%	Alcaldía, Ingeniero	02 Vías de comunicación terrestre	Mejoramiento red vial	22,058,166.67	22,058,166.67
Actividad: 04 Reparación de Caminos, bacheos y Const. de obras de arte y drenaje del distrito de la Unión (ley 8114/9329)	50	50%	50	50%	Alcaldía, Ingeniero	02 Vías de comunicación terrestre	Mejoramiento red vial	21,558,166.66	21,558,166.66
Proyecto: 02 Sostenibilidad del programa de reciclaje (10% utilidad para desarrollo de la recolección de basura)	50	50%	50	50%	Alcaldía, Ingeniero	06 Otros proyectos	06 Otros proyectos	9,550,000.00	9,550,000.00
Proyecto: 03 Remodelación de la fachada del Cementerio Municipal Miramar (10% utilidad para el desarrollo del cementerio municipal)	50	50%	50	50%	Alcaldía, Ingeniero	06 Otros proyectos	06 Otros proyectos	1,300,000.00	1,300,000.00
Proyecto: 04 Ampliación del Mercado Municipal (10% utilidad para el desarrollo.)	50	50%	50	50%	Alcaldía, Ingeniero	06 Otros proyectos	06 Otros proyectos	1,633,181.00	1,633,181.00
Proyecto: 05 Mejoras en la red de distribución del Acueducto Municipal (10% utilidad para el desarrollo de acueducto)	50	50%	50	50%	Alcaldía, Ingeniero	06 Otros proyectos	Acueductos	12,500,000.00	12,500,000.00
grupo: 07 otros fondos e inversiones	50	50%	50	50%	Alcaldía, Ingeniero	07 Otros fondos e inversiones	Otros fondos e inversiones	767,576.50	767,576.50
<b>SUBTOTALES</b>		4.5		4.5				267,541,871.00	267,541,871.00
		50%		50%					
<b>100% Metas de Objetivos de Mejora</b>		50%		50%					
<b>0% Metas de Objetivos Operativos</b>		0%		0%					
<b>9% Metas formuladas para el programa</b>									

Fuente: Tomado del Plan Anual Operativo Ajustado Año 2020, (p. 12-13), por Municipalidad de Montes de Oro, 2020, NI 178-2020.

Los cuatro proyectos de inversión del área de gestión vial se encuentran cubiertos por la Ley de Simplificación y Eficiencia Tributarias (Ley No. 8114 del 04 de julio del 2001) y la Ley Especial para la Transferencia de Competencias: Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal (Ley No. 9329 del 15 de octubre del 2015), y corresponden principalmente a la reparación de caminos en los tres distritos del cantón, con la construcción de ornamentos, bacheos y drenajes que se requieran. No obstante, la mayor asignación presupuestaria Programa III es para brindar apoyo administrativo y soporte técnico a la Unidad Técnica de Gestión Vial, lo cual hace referencia a la programación presupuestaria de una actividad habitual de la Municipalidad.

Por otra parte, los cuatro proyectos de inversión del área estratégica de política social local se refieren a la sostenibilidad del programa cantonal de reciclaje, a la remodelación de la fachada del cementerio municipal del distrito de Miramar, a la ampliación del mercado municipal, y a las mejoras en la red de distribución del acueducto municipal. De estos proyectos, la mayor asignación presupuestaria corresponde al acueducto municipal, seguido por el programa de reciclaje.

Finalmente, el proyecto correspondiente al área de desarrollo institucional hace referencia a otros fondos e inversiones que, aunque se identifica puntualmente en el PAO 2020, se señala que están definidas por ley.

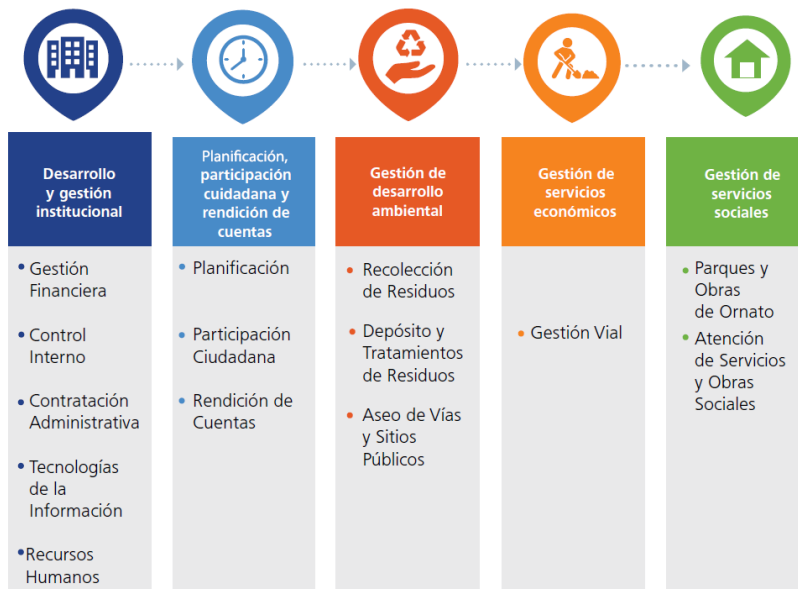
Llama la atención que para la totalidad de proyectos que componen el Programa III del PAO 2020 de la Municipalidad de Montes de Oro, figuran como responsables solamente la Alcaldía Municipal y el ingeniero municipal que lidera la Unidad Técnica de Gestión Vial.

## **1.2 Planteamiento del problema**

El Índice de Gestión Municipal, desarrollado por la Contraloría General de la República, se encuentra conformado por catorce áreas de evaluación y sesenta y un indicadores distribuidos en cinco ejes (ver figura 1.16). A saber: desarrollo y gestión institucional; planificación,

participación ciudadana y rendición de cuentas; gestión de desarrollo ambiental; gestión de servicios económicos (gestión vial) y; gestión de servicios sociales (CGR, 2019).

**Figura 1.16 Índice de Gestión Municipal 2018 – Ejes y Áreas**



*Fuente:* Tomado de *Índice de Gestión Municipal* (p. 7), por CGR, 2019, Decimocuarto informe, <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igm/2018/igm-2018.pdf>.

Los indicadores evaluados en el IGM son de gran importancia, ya que corresponde a aspectos normativos y técnicos referentes a la gestión de todas las municipalidades del país, y los resultados que se obtienen en cada período, son insumos muy relevantes para la toma de decisiones y el quehacer de los gobiernos locales, los cuales deben buscar constantemente la satisfacción de las necesidades de su comunidad, según lo establecido en el ordenamiento jurídico costarricense.

En la novena edición del IGM, correspondiente al período 2018 y presentado en julio del 2019, la CGR evaluó a los ochenta y un corporativos locales que habían logrado finalizar su

proceso de digitalización, validación y suministro de los datos mediante el Sistema Integrado de Información Municipal (SIIM).

Esta edición contiene los principales avances y retrocesos registrados por los gobiernos locales durante el período evaluado, respecto al 2017.

Las municipalidades que cuentan con mayor presupuesto, mejor Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHc), menor cantidad de kilómetros cuadrados de territorio, y mayor cantidad de unidades habitacionales con alto IDHc, se ubicaron en el Grupo A. Conforme esas condiciones cambiaban, las Municipalidades se ubicaron en los Grupos B, C y D, respectivamente.

En lo que respecta específicamente a la Municipalidad de Montes de Oro, ésta fue ubicada por la CGR en el Grupo C del IGM 2018. Como se muestra en la figura 1.17, la Municipalidad de Montes de Oro obtuvo una calificación de 58,01/100, la cual la colocó en la sexta posición de la provincia de Puntarenas, antecedida por los cantones de Esparza (81,63/100), Puntarenas (68,79/100), Osa (65,20/100), Quepos (59,71/100), y Garabito (58,19/100), respectivamente (CGR, 2019, p. 60).

Al analizar los resultados obtenidos por este gobierno local, llama la atención el favorable crecimiento que ha mantenido la Municipalidad de Montes de Oro en su calificación promedio entre el 2014 al 2018, donde solamente se registró una leve baja (49,35) en el 2016.

Asimismo, de los ejes evaluados, la CGR destaca que las principales debilidades se encuentran en la gestión de desarrollo ambiental (31,33) y en la gestión de servicios sociales (38,50). El primero hace referencia a la existencia de actuaciones de prevención y mitigación de problemas ambientales, por parte de la administración municipal. Y el segundo, por su parte, se refiere a la existencia de actuaciones de los gobiernos locales que promueven el desarrollo de

programas y proyectos para la interacción social, la atención de necesidades y los problemas sociales de la comunidad.

**Figura 1.17 Resultados del Índice de Gestión Municipal 2018 – Municipalidad de Montes de Oro**



Fuente: Tomado de *Índice de Gestión Municipal* (p. 60), por CGR, 2019, Decimocuarto informe, <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igm/2018/igm-2018.pdf>.

La CGR destacó también el avance del gobierno local en el cumplimiento de su plan de mejora del período 2018 respecto al período 2017. En este tema, el órgano contralor ubicó a esta Municipalidad en el Grupo C, en virtud de su cumplimiento parcial de dicho plan.

Llama la atención que, en materia social, la medición de la satisfacción del usuario sea de tan solo 14 puntos de 100 puntos posibles. Incluso, la CGR destaca que las áreas de mayor reto para la Municipalidad de Montes de Oro son, en primera instancia, la participación ciudadana (36,13), seguido por el depósito y tratamiento de residuos (37,85), y la recolección de residuos (49,89) (CGR, 2019, p. 60).

Respecto a estas oportunidades de mejora evidenciadas, se encontró que el tema de la gestión de residuos, ya se encuentra contenido en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local de Montes de Oro<sup>7</sup>, donde se destaca que el servicio de recolección se brinda solamente a los distritos de Miramar y San Isidro, excluyendo al distrito de La Unión, por motivos de presupuesto y accesibilidad a la zona (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 75).

La Municipalidad tampoco brinda el servicio de limpieza de vías y áreas públicas a las comunidades. Sin embargo, “(...) ha colocado recipientes para la clasificación de los residuos en los sitios de mayor afluencia y potenciales generadores como lo son calles principales, paradas de autobús, parques, entre otros.” (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 79).

Adicionalmente, dicho plan cantonal destaca que la comunidad oromontana, en general, “(...) carece de información y sensibilización acerca de prácticas de manejo y gestión de residuos, situación que ocasiona problemas de contaminación ambiental y visual como lo es el caso de los

---

<sup>7</sup> Fue elaborado como resultado del Concurso Privado No. 01-2014 entre el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN), la Municipalidad de Montes de Oro, y la empresa consultora DEPPAT S.A., con recursos del Fondo de Preinversión de MIDEPLAN. Establece la dirección a seguir para el desarrollo humano integral en el cantón durante la década del 2015 al 2025.

*botaderos clandestinos, lotes baldíos, ríos y quebradas del Cantón.*” (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 82).

Lo anterior, unido a la debilidad evidenciada por la CGR relacionada con el desarrollo de programas y proyectos para la interacción social, la atención de necesidades y los problemas sociales de la comunidad, requirieron que se profundizara en el tema de la administración de proyectos en este gobierno local. Incluso, la Vicealcaldesa Municipal destaca que, aunque reconocen la importancia que posee la gestión de proyectos en la organización, el gobierno local posee “(...) oportunidades de mejora (...) en cuanto a capacidades organizacionales en este tema.” (Chaves, L., comunicación personal, 02 de noviembre del 2021).

Para ello, en setiembre del 2021, se llevaron a cabo dos entrevistas presenciales preliminares, con personas funcionarias de la Municipalidad de Montes de Oro, cuya transcripción literal se encuentra contenida en los apéndices I y J. La primera se realizó a la señora Laura Chaves Rodríguez, actual Vicealcaldesa Municipal, y la segunda a la señora María del Milagro Garita Barahona, encargada del Departamento de Catastro y Bienes Inmuebles de este corporativo municipal. La entrevista a esta segunda persona se realizó por recomendación de la Vicealcaldesa, considerando que la señora Garita tiene como recargo de sus funciones una parte de la gestión de proyectos municipales.

Como parte del ejercicio de entrevistas, se abordaron preguntas generales tendientes a esbozar el estado actual de la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro, con el objetivo de determinar si existen oportunidades de mejora que se puedan implementar para fortalecer, en primera instancia, la gestión de servicios sociales, así como la gestión de desarrollo ambiental, y, en general, los proyectos municipales de distinta naturaleza.

En primera instancia, es importante señalar que la Municipalidad de Montes de Oro cuenta con un Plan Estratégico Municipal (PEM) 2021-2026 que fue elaborado recientemente y aprobado por el Concejo Municipal el 24 de agosto del 2021<sup>8</sup> (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 2-3).

Según lo indicado por Milagro Garita (comunicación personal, 17 de setiembre del 2021), este nuevo plan estratégico de la Municipalidad es de mediano plazo y tiene una vigencia de cinco años (2021-2026). Sin embargo, la comisión de trabajo interna de planificación estratégica (ver tabla 1.5), que ella lidera, se puso la meta de reunirse periódicamente para hacer las evaluaciones y los ajustes que correspondan al instrumento en el transcurso del año.

**Tabla 1.5 Equipo Técnico Municipal (ETM) de la Municipalidad de Montes de Oro**

<b>Nombre</b>	<b>Departamento</b>
María del Milagro Garita Barahona	Catastro y Bienes Inmuebles
Arelys Salas Salas	Oficina de la Alcaldía
Fabián Vindas Cerdas	Gestor Ambiental
Erick Alpizar Mena	Unidad Técnica de Gestión Vial
Maria Isabel Corella Castro	Contabilidad

*Fuente:* Tomado del *Plan Estratégico Municipal (PEM) del Cantón de Montes de Oro 2021-2026* (p. 2), por Municipalidad de Montes de Oro, 2021, <https://www.munimontesdeoro.go.cr/wp-content/uploads/2021/09/Plan-Estrategico-Municipalidad-de-Montes-de-Oro-2021-2026-final-con-acuerdo-incorporado-2.pdf>.

---

<sup>8</sup> Aprobado por el Concejo Municipal de Montes de Oro a través del Acuerdo 12 de la Sesión Ordinaria No. 69-2021 del 24 de agosto del 2021.

Para el Plan Estratégico Municipal (PEM) 2021-2026 se definieron y analizaron siete áreas estratégicas municipales sobre las cuales se cimienta. A saber: desarrollo institucional municipal, infraestructura, medio ambiente, ordenamiento territorial, política social, desarrollo económico local, y servicios públicos (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 17). Asimismo, en dicho plan se le otorga una importancia transversal a la gestión de proyectos en todas las áreas estratégicas municipales, ya sea de manera implícita o explícita.

Específicamente, para el área estratégica de desarrollo institucional municipal, el PEM define una serie de propuestas en distintos temas tendientes a apoyar, cada una en su campo de acción, la mejora en la asignación de los recursos para los proyectos municipales. Por ejemplo, se establecen temas tales como egresos de la Municipalidad, gestión presupuestaria, gestión de las adquisiciones, gestión de proyectos municipales, vínculos entre instancias municipales y la ciudadanía, entre otros.

En lo que respecta particularmente al tema de gestión de proyectos municipales, el PEM determina que la Municipalidad de Montes de Oro no cuenta actualmente con un Departamento de Gestión de Proyectos o de Planificación, por lo que “(...) *los proyectos se elaboran a partir de la solicitud de las comunidades y de las necesidades o inquietudes visibilizadas*” (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 26). Destaca, además, que en la formulación de proyectos municipales intervienen en la actualidad personas funcionarias afines a los temas, “(...) *por ejemplo de la Unidad Técnica de Gestión Vial, Departamento de construcción, Departamento de Gestión Vial, entre otros, con la Coordinación de la Alcaldía Municipal*” (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 26-27).

Así también, dicho plan señala que “*Actualmente la Municipalidad no cuenta con talento humano para la gestión de proyectos municipales, estas funciones como dijimos recaen en*

*funcionarios encargados de otros procesos”* (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 27). Particularmente, la funcionaria Milagro Garita (comunicación personal, 17 de setiembre del 2021), quien labora desde hace dieciséis años para este gobierno local, tiene como recargo varios de los procesos de la gestión de proyectos y de la planificación institucional. Según afirma ella, su formación profesional es de docente; sin embargo, cuenta con capacitación en administración de proyectos, planificación estratégica, y además se encuentra estudiando la carrera de Derecho.

Para atender la situación actual relacionada con la gestión de proyectos en este gobierno local, el PEM propone la conformación de un Departamento de Gestión de Proyectos, o bien que se nombre a una persona responsable de proyectos, que permita una ejecución de proyectos de manera más eficiente, efectiva, y que garantice una distribución equitativa de los recursos económicos municipales. Sobre este particular, el plan propone que *“(…) esto debe programarse para el año 2024.”* (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 26).

Sobre el tema específico de los vínculos entre instancias municipales y la ciudadanía, el PEM señala que no existe actualmente un reglamento de participación ciudadana. Por tanto, propone la formulación, aprobación y aplicación de dicho reglamento, así como la incorporación de este tema en los planes anuales operativos del gobierno local (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 28).

El Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2015-2025 de Montes de Oro (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 90) destaca la importancia de la participación ciudadana y la organización comunal, indicando sobre esta última como *“(…) un actor clave para colaborar en términos de gestión con los gobiernos locales del país”*.

Dicho plan cantonal establece, además, que la organización social y comunal del cantón se ha venido fortaleciendo en los últimos años, lo que evidencia una buena base para la formulación de procesos de planificación sostenibles.

En lo que refiere particularmente a la estrategia para el desarrollo municipal de mediano plazo, definida a la luz de dicho Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, la Municipalidad de Montes de Oro incluye en el PEM una nueva actualización de su misión, visión, valores, principios, objetivos y líneas estratégicas, y políticas generales que guiarán al gobierno local durante el quinquenio 2021-2026. Lo anterior fue establecido al amparo de lo dispuesto en el Código Municipal, que es el marco jurídico que rige sobre la estructura, el funcionamiento, las características, la organización, y el alcance del régimen municipal de Costa Rica (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 37).

En materia de procesos municipales, como se indicó con anterioridad, la Municipalidad de Montes de Oro no posee en la actualidad manuales aprobados, dado que los procesos no se encuentran definidos claramente. No obstante, para efectos de su PEM, el gobierno local realizó una propuesta de estructura que permitió establecer una base de partida.

En cuanto a los recursos con los que cuenta la Municipalidad de Montes de Oro, el PEM hace un análisis de los recursos financieros, humanos y tecnológicos con los que cuenta. En materia presupuestaria, los ingresos de este gobierno local son de tipo tributario, no tributario, transferencia corriente, y transferencia de capital.

En materia de recursos humanos, el PEM (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 43) expone el requerimiento del gobierno local “(...) de contar con algunas plazas nuevas, que lleguen a cubrir algunas necesidades o ampliaciones en servicios municipales (...)”. Adicionalmente, dicho plan exhorta para que se resuelvan otras situaciones como “(...) la asignación de plazas, la

*recalificación de puestos, sobrecargas laborales, rotaciones para promover la movilidad, incentivos, remuneración ascendente, entre otros”.*

Es importante resaltar que en esta Municipalidad tan solo veintitrés personas funcionarias cuentan con un grado profesional universitario, ya sea completo o en curso (Chaves, L., comunicación personal, 27 de setiembre del 2021). Milagro Garita (comunicación personal, 17 de setiembre del 2021) afirma que, en general, en el gobierno local existe actualmente una población importante de funcionarios municipales que no tienen una formación acorde al puesto que desempeñan, y que no fue sino hasta hace algunos años que la Municipalidad ha venido nombrando algunas plazas profesionales.

En virtud de ello, la señora Garita (comunicación personal, 17 de setiembre del 2021) también reconoce como una debilidad actual de la Municipalidad de Montes de Oro que las personas funcionarias municipales carezcan de conocimientos, competencias y habilidades en materia de gestión de proyectos, a quienes se les asignan proyectos de importancia por su trayectoria, y no porque cuenten con el conocimiento o experiencia para ello. También resalta como un área de mejora para el talento humano municipal el desarrollo de habilidades de liderazgo, así como competencias técnicas como tales (por ejemplo, el manejo de tecnología hacia proyectos).

Según informa esta funcionaria, solamente ella cuenta con capacitación en el área de administración de proyectos. De modo que, por lo general, es la persona designada para realizar la planificación de los proyectos, a partir de información técnica provista por los encargados de las distintas áreas funcionales de la Municipalidad. Sin embargo, para la ejecución, el seguimiento y el cierre de los proyectos propiamente, son asignadas como responsables a personas funcionarias del área funcional acorde con el tema, que, en ocasiones, no cuentan con experiencia en el campo de proyectos (Garita, M., comunicación personal, 17 de setiembre del 2021).

El PEM (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 43) determina la necesidad de “(...) *incentivar la capacitación como un proceso de mejora y actualización en temáticas atinente [sic] a la buena gestión municipal (...)*”. Por tanto, se puede inferir que esta referencia abarca también a la formación en gestión de proyectos municipales.

En lo que respecta a los recursos tecnológicos, el plan estratégico (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 43) señala que el Departamento de Tecnologías de Información de la Municipalidad fue creado en el 2011 “(...) *como una necesidad relevante para la gestión municipal eficiente y de calidad*”. Sin embargo, en lo referente particularmente a la gestión de proyectos, no existen sistemas informáticos de uso generalizado para todos los procesos en la Municipalidad, sino que cada una de las personas funcionarias municipales involucradas utiliza el medio que mejor le funcione para la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos, que puede ir desde el uso de sistemas informáticos como Microsoft Excel, Microsoft Word, y/o Microsoft Project, hasta el uso de medios físicos, tales como bitácoras o apuntes manuales (Garita, M., comunicación personal, 17 de setiembre del 2021).

Este corporativo municipal tampoco cuenta con un inventario centralizado de proyectos, ya sea realizados y/o en ejecución. Según la información brindada por Milagro Garita (comunicación personal, 17 de setiembre del 2021), ella sí cuenta con un inventario digital de los proyectos en ejecución en los que tiene algún tipo de participación. Sin embargo, la funcionaria confirma desconocer el total de proyectos que se encuentran en ejecución en la Municipalidad actualmente.

Como se indicó anteriormente, las Municipalidades tienen la potestad legal de realizar cualquier tipo de proyecto para asegurar el mayor valor público para su cantón, dando así respuesta

a problemas importantes de las comunidades, ofreciendo bienes y servicios eficientes y de calidad, y promoviendo oportunidades para la población.

Los proyectos que se realizan en la Municipalidad de Montes de Oro derivan tanto del Programa de Gobierno 2020-2024 de la Alcaldía Municipal, como del PEM 2021-2026 y del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2015-2025 (Garita, M., comunicación personal, 17 de setiembre del 2021). Además de asegurar el mayor valor público para el cantón, los proyectos deben ir alineados al marco estratégico tanto del cantón *per se*, como de la Municipalidad.

Al respecto, llama la atención que la nueva visión que se definió en el PEM 2021-2026 para la Municipalidad de Montes de Oro sea “*Ser un Gobierno Local que marque la pauta en cuanto a la prestación de servicios, ejecución de recursos y **gestión de proyectos***” (Municipalidad de Montes de Oro, p. 45). Esto denota no solamente la importancia que ha tomado recientemente el tema de gestión de proyectos en la Municipalidad, sino también un compromiso de la organización con la comunidad de cara al futuro para mejorar la formulación y la ejecución de proyectos municipales.

Según se mencionó con anterioridad, el PEM (Municipalidad de Montes de Oro, p. 48) también establece las políticas, objetivos estratégicos y líneas de acción que orientarán el accionar del gobierno local para el quinquenio 2021-2026, a fin de asegurar la coherencia entre la misión, la visión, los valores y los principios organizacionales, con la estrategia municipal.

Además de su plan estratégico, la Municipalidad de Montes de Oro cuenta con sus respectivos planes anuales operativos, mismos que son evaluados como parte de la elaboración de los informes trimestrales de liquidación presupuestaria, que les requiere el Código Municipal a los gobiernos locales (Garita, M., comunicación personal, 17 de setiembre del 2021).

Dentro de las políticas, objetivos estratégicos y líneas de acción definidas en el PEM para cada una de las áreas estratégicas, se destacan algunos elementos que están directamente relacionados justamente con el fortalecimiento de la gestión municipal de los proyectos.

Como se señaló, el área estratégica de desarrollo institucional abarca, entre otros, los temas relacionados con egresos municipales, gestión presupuestaria, proveeduría institucional, gestión de proyectos municipales, vínculos entre instancias municipales y la ciudadanía, y gestión de recursos humano.

En materia de egresos municipales y gestión presupuestaria, el PEM (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 50) sugiere líneas de acción tendientes a que los proyectos se planifiquen de manera oportuna y coordinada. De igual manera, en materia de proveeduría institucional, propone líneas de acción direccionadas a establecer una estructura que garantice una adecuada gestión de las adquisiciones, en general y específicas para los proyectos que se desarrollan.

El Departamento de Proveeduría Institucional de la Municipalidad comenzó a utilizar el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) a partir del año 2021, según lo establecido en la Ley de transparencia de las contrataciones administrativas (Ley No. 9395 del 31 de agosto del 2016). Sin embargo, la Municipalidad de Montes de Oro no tiene todavía con un plan anual de compras, por lo que se efectúan una gran cantidad de compras directas (Garita, M., comunicación personal, 17 de setiembre del 2021).

En materia de gestión de proyectos municipales, en particular, el PEM (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 51) sugiere tres líneas de acción. La primera propone la conformación de una unidad de gestión de proyectos y/o de planificación municipal, que garantice la estructura organizacional necesaria para el control y el cumplimiento de los diferentes planes. La segunda plantea capacitar al Concejo Municipal, los Concejos de Distrito, y las organizaciones sociales

comunales (u organizaciones de base) en materia de gestión de proyectos. Y la tercera, recomienda la realización de una priorización anual de proyectos que garantice una ejecución eficaz e inclusiva.

En favor de lo anterior, es relevante mencionar que, según lo indicado por Milagro Garita (comunicación personal, 17 de setiembre del 2021), actualmente a cada proyecto municipal se le genera un perfil de proyecto, y se le elabora un resumen ejecutivo que es el que se presenta a las partes interesadas, incluyendo el Concejo Municipal, los Concejos de Distrito, y las organizaciones de base. Para el componente presupuestario de los proyectos municipales, la persona encargada de la contabilidad en la Municipalidad tiene a su cargo la preparación.

La Municipalidad de Montes de Oro no tiene formatos establecidos para documentar los proyectos, sino que, en ocasiones, se emplean guías desarrolladas por otras organizaciones como es el caso de MIDEPLAN, INDER, DINADECO, entre otras. Las buenas prácticas y las lecciones aprendidas derivadas de los proyectos ya realizados no son actualmente documentadas (Garita, M., comunicación personal, 17 de setiembre del 2021).

Asimismo, la señora Garita (comunicación personal, 17 de setiembre del 2021) expone que este gobierno local cuenta con una serie de políticas de estandarización que están estipuladas teóricamente en el marco orientador del plan estratégico; pero que, sin embargo, no son aplicadas en la práctica en la gestión de los proyectos municipales. Tampoco cuentan en la práctica con herramientas y técnicas, formales y estándares, para la gestión de la integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados de sus proyectos, como las sugeridas en la Guía del PMBOK® del Project Management Institute.

La priorización de los proyectos municipales le corresponde al Concejo Municipal, el cual parte, por lo general, de las necesidades de la comunidad, reflejadas en el Plan Cantonal de

Desarrollo Humano Local vigente y en las necesidades evidenciadas por los Concejos de Distrito y las asociaciones de base del cantón de Montes de Oro (Garita, M., comunicación personal, 17 de setiembre del 2021). Sin embargo, en ocasiones, también se anteponen intereses propios de representantes de determinadas agrupaciones comunales, que generan presión o reclaman atención, lo que incide directamente sobre la priorización objetiva de los proyectos municipales, y esas modificaciones, primero, no son documentadas y, segundo, conllevan a ajustes presupuestarios que, a su vez, reducen o eliminan los recursos destinados a otros proyectos prioritarios.

En materia de vinculación entre instancias municipales y la ciudadanía, el PEM (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 52) sugiere líneas de acción tendientes a fortalecer los Concejos de Distrito y las organizaciones base, a través de su inclusión en el trabajo de las áreas estratégicas de la planificación municipal. Asimismo, en materia de gestión del talento humano, el plan estratégico plantea el desarrollo de programas que fortalezcan las capacidades del personal municipal.

Para el área estratégica de gestión ambiental, destacada por el IGM 2018 como de mejora, resulta de interés visibilizar las líneas de acción que propone el PEM, ya que hacen referencia directa a la gestión de proyectos municipales. Para el tema de proyectos de desarrollo amigables con el ambiente, el plan estratégico plantea desarrollar acciones de coordinación interinstitucional para realizar un control efectivo de los proyectos, que contribuyan al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Así también, para el tema de residuos sólidos, el PEM plantea la ampliación del servicio de recolección de residuos al distrito de La Unión, que actualmente se encuentra excluido por los motivos que se indicaron (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 55).

Finalmente, como señaló la funcionaria municipal Milagro Garita (comunicación personal, 17 de setiembre del 2021), el corporativo municipal cuenta con una serie de instrumentos de seguimiento y evaluación que están estipulados teóricamente en PEM; pero que, sin embargo, no son aplicados en la práctica en la gestión de los proyectos municipales. No obstante, se estima de gran valor visibilizar estos instrumentos para algunas de las áreas estratégicas, ya que tienen relación e incidencia directa sobre la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro.

El PEM (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 65) establece tres instrumentos para la verificación del cumplimiento de las políticas, los objetivos generales y específicos, y las líneas de acción de cada una de las áreas estratégicas municipales. Primero, los indicadores objetivamente verificables son enunciados precisos, concretos y claros que permiten valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos mediante las líneas de acción definidas. Segundo, los medios de verificación deben ser fuentes confiables y pueden ser registros, informes, contratos, juicio experto, ejecución presupuestaria, entre otros. Y, tercero, los supuestos o condiciones de éxito son requerimientos que deben presentarse para que el plan estratégico logre implementarse, pero que no dependen de la gestión municipal.

Para el tema de egresos municipales, perteneciente al área estratégica de desarrollo institucional, algunos de los indicadores objetivamente verificables que se establecieron son la cantidad de proyectos elaborados, ejecutados y evaluados. Por su parte, una de las fuentes de verificación propuesta son las memorias de los proyectos. Y las condiciones de éxito o supuestos requeridos son la voluntad política, la aprobación del Concejo Municipal, la publicación en el Diario Oficial La Gaceta, y la asignación presupuestaria (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 67).

Por otro lado, para el tema de gestión de proyectos municipales, también perteneciente al área estratégica de desarrollo institucional, los indicadores objetivamente verificables que se establecieron son la *“asignación formal del o los responsables del área de planificación de manera bianual”*; la *“cantidad de capacitaciones realizadas por año”*, y los *“proyectos priorizados planteados y ejecutados”*. Las fuentes de verificación propuestas son el *“perfil definido de la unidad”*, los *“requerimientos técnicos y de personal”*, la *“aprobación del Concejo”*, la *“inclusión presupuestaria”*, la *“contratación de personal”*, los *“informes”*, las *“memorias”*, y el *“instrumento de monitoreo, seguimiento y evaluación”*. Y las condiciones de éxito o supuestos requeridos son los *“funcionarios empoderados, fiscalizando y ejecutando proyectos”*, la *“voluntad política”*, el *“capital humano especializado”* y el *“compromiso institucional”* (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 68).

Para el tema de proyectos de desarrollo amigables con el ambiente, perteneciente al área gestión ambiental, los indicadores objetivamente verificables que se establecieron son la identificación de al menos cinco proyectos a nivel distrital por año, y la formulación de una metodología para la supervisión y el seguimiento del impacto ambiental de los proyectos de desarrollo urbano. Por su parte, las fuentes de verificación propuestas son la cantidad de proyectos identificados y con seguimiento, y la formulación de la metodología para la supervisión ambiental de los proyectos. Y las condiciones de éxito o supuestos requeridos son la participación de instituciones competentes en la materia, la capacitación en el tema de formulación y uso de metodologías, y la coordinación interinstitucional para el control efectivo de los proyectos (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 72-73).

En virtud de lo anteriormente expuesto, producto de las entrevistas efectuadas y lo dispuesto en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2015-2025 del cantón y en el Plan

Estratégico Municipal (PEM) 2021-2026 del gobierno local, se logra evidenciar que el problema corresponde a debilidades en factores ambientales relacionadas a la gestión de proyectos que le impiden a la Municipalidad de Montes de Oro alcanzar los resultados esperados.

### **1.3 Justificación del estudio**

El Programa de Gobierno 2020-2024 de la Alcaldía Municipal (Municipalidad de Montes de Oro, s.f., p. 3) determina que el cantón de Montes de Oro “(...) *enfrenta retos diarios que requieren del accionar de las instituciones públicas, con el apoyo de las fuerzas vivas y de cada uno de los ciudadanos*”. Asimismo, respecto a este marco de acción permanente, se señala en este plan que la Municipalidad oromontana debe ser la principal protagonista en los procesos de mejora del cantón y sus pobladores, a través de un liderazgo efectivo de su administración y el trabajo tenaz de las personas funcionarias municipales para brindar bienes y servicios de calidad.

Mario Rosales, miembro fundador de la Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones, señala que:

El secreto de las buenas administraciones municipales -que operan como reales gobiernos locales- es simple: el alcalde, concejales y equipos técnicos actúan como emprendedores sociales liderando democráticamente a sus comunidades a fin de estimular y promover acciones conjuntas de desarrollo de los diversos agentes locales. (Rosales, M., 2005, p.10)

Rosales destaca, además, que el talento humano municipal es el componente clave de la efectividad municipal, por lo que debe poseer alta motivación, compromiso cívico y apertura a la comunidad. Por su parte, respecto a los recursos financieros, indica que éstos se ven maximizados a través de su planificación.

Desde el año 2001, la CGR creó una metodología para evaluar la gestión financiera presupuestaria de las Municipalidades, con el objetivo de proveer información a jerarcas y

personas funcionarias municipales para la toma de acciones correctivas sobre las deficiencias u oportunidades de mejora, así como informar a la ciudadanía sobre la gestión financiera y presupuestaria de los municipios (CGR, 2018, p. 3).

Sin embargo, con el paso de los años, se concluyó en la necesidad de evolucionar el sistema de evaluación existente, hacia un instrumento que permitiera a los gobiernos locales obtener información más completa respecto a los resultados de su gestión municipal, en áreas medulares para la Municipalidad y la comunidad.

Es así como nace el Índice de Gestión Municipal, el cual es presentado por la CGR como un informe mediante el cual efectúa una valoración de los gobiernos locales, partiendo de los datos suministrados por las Municipalidades en el Sistema Integrado de Información Municipal (CGR, 2018, p. 3).

El IGM es de gran relevancia para los gobiernos locales por cuanto evalúa su gestión a partir de aspectos técnicos y normativos relacionados con sus actividades sustantivas y de apoyo más importantes, y compara la información con períodos anteriores a fin de aportar insumos relevantes para la toma de decisiones de la Municipalidad y de la ciudadanía en general, de cara al fortalecimiento de sus capacidades y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Estos cinco ejes del IGM se encuentran alineados con las siete áreas estratégicas definidas en el Plan Estratégico Municipal (PEM) de la Municipalidad de Montes de Oro: 1-) desarrollo institucional municipal; 2-) infraestructura; 3-) medio ambiente; 4-) ordenamiento territorial; 5-) política social; 6-) desarrollo económico local; y 7-) servicios públicos (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, p. 17).

El informe del IGM establece que es responsabilidad de las autoridades municipales, según el ordenamiento jurídico, determinar las debilidades existentes en la institución e implementar las

medidas correctivas que correspondan, con el objetivo de mejorar los procesos de planificación, ejecución, seguimiento, y control, a fin de asegurar un uso eficiente y eficaz de los recursos. Asimismo, exhorta a las administraciones municipales a valorar la implementación de las propuestas de mejora incluidas en el informe, y las incentiva para que continúen con los esfuerzos actuales en las áreas evaluadas favorablemente, de manera que se fortalezca la gestión municipal y la prestación de mejores bienes y servicios a los cantones (CGR, 2018, p. 4).

Por su parte, el ICC de la Universidad de Costa Rica es una herramienta que sintetiza información y resalta las diferencias relativas en los factores que inciden en la productividad de los cantones. Es un instrumento de apoyo para los gobiernos locales en sus decisiones de inversión y asignación de recursos públicos, pues analiza la capacidad productiva de cada cantón y los patrones de especialización de cada uno, así como los factores que promueven o detienen su desenvolvimiento (UCR, 2018).

El ICC está compuesto por treinta y ocho variables distribuidas en siete pilares (ver tabla 1.6).

**Tabla 1.6 Pilares del Índice de Competitividad Cantonal**

Cuadro No. 1	VARIABLES DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD CANTONAL 2006-2018	
	PILAR	VARIABLE
		Tasa de crecimiento del consumo eléctrico total
		Metros cuadrados de construcción por km <sup>2</sup>
	<b>Económico</b>	Egresos municipales (Total - inversiones) per cápita
		Exportaciones totales por trabajador
		Ingresos municipales per cápita
		Gasto municipal no administrativo per cápita
		Grado de dependencia de transferencias del sector público
	<b>Gobierno</b>	Días para obtener patentes comerciales (-1)
		Participación en elecciones municipales vs presidenciales
		Gasto en red vial por km de red vial cantonal
		No. evaluaciones de impacto ambiental por permiso de construcción
		Porcentaje de red vial pavimentada
	<b>Infraestructura</b>	Viviendas con acceso a electricidad por Km2
		Porcentaje de viviendas con acceso a agua potable
		Porcentaje de viviendas con teléfono fijo
		Porcentaje de Hogares con acceso a banda ancha
		Calidad de telefonía móvil
		Cobertura y desempeño de descarga global 3G
		Cobertura y desempeño de descarga global 4G
		Índice de competencia
	<b>Clima Empresarial</b>	No. de entidades financieras por km2
		Índice concentración de actividades (-1)
		Porcentaje de empresas exportadoras.
		Cobertura de inglés en primaria
		Cobertura en educación secundaria
	<b>Clima Laboral</b>	Matrícula Terciaria
		Población económicamente activa
		Especialización del trabajador en servicios e industria
		Tasa de crecimiento empleo formal con respecto a la P.E.A.
	<b>Capacidad de Innovación</b>	Concentración de las exportaciones en alta tecnología
		Porcentaje matrícula terciaria en ciencias y tecnología
		Porcentaje de escuelas y colegios con internet
		Mortalidad por infecciones por 10 mil habitantes (-1)
	<b>Calidad de Vida</b>	No. establecimientos de entretenimiento por cada 10 mil habitantes
		Mortalidad por homicidio por cada 100 mil habitantes (-1)
		Habitantes por EBAS (-1)
		Robos y asaltos a personas por cada 10 mil habitantes (-1)
		Esfuerzo municipal en mitigación ambiental

Nota: (-1) indica una relación inversa entre la variable y la competitividad, por lo que se invierte a la hora de incluirse en el índice

*Fuente:* Tomado de *Los pilares del índice de competitividad cantonal*, por Universidad de Costa Rica, 2018, <https://icc.fce.ucr.ac.cr/acerca-de>.

La edición 2018 del ICC analizó los ochenta y un cantones existentes en ese momento en el país. El cantón de Montes de Oro ocupó la posición número treinta y cuatro, ubicándose tan solo por debajo del cantón de Garabito (veintidós), respecto a los once cantones que conforman la provincia de Puntarenas (UCR, 2018).

El ICC es un instrumento de gran importancia para las municipalidades, puesto que les permite tener una noción de la realidad cantonal, ya que describe la condición de infraestructura y las características del gobierno local, las condiciones de la actividad económica, el clima laboral,

el clima empresarial, la capacidad de innovación, y la calidad de vida (Municipalidad de Montes de Oro, 2015, p. 41). Según el ICC 2018, las áreas de principal atención del cantón son las de capacidad de innovación, clima laboral, y clima empresarial (ver figura 1.3.1). Lo anterior debe impulsar al gobierno local a gestionar proyectos municipales que mejoren la posición del cantón de Montes de Oro.

Por otra parte, el Plan Estratégico Municipal (PEM) plantea los retos que enfrentará el gobierno local para el quinquenio 2021-2026, mismos que deberán ser traducidos por la Municipalidad en proyectos concretos para su ejecución. Estos retos se presentan en áreas tan variadas como la recaudación tributaria, la gestión presupuestaria, la gestión de adquisiciones, la gestión de proyectos municipales, la coordinación interinstitucional, la vinculación entre instancias municipales y ciudadanía, el tratamiento de residuos, el ordenamiento territorial, el combate a la pobreza, la equidad de género, la vivienda y urbanismo, la salud y seguridad, la oferta educativa, la empleabilidad y emprendimientos, la atracción de inversiones, el fomento del comercio local, la gestión de servicios públicos, la infraestructura, entre otras (Municipalidad de Montes de Oro, 2021, 21-36).

Así también, en materia de asignación presupuestaria, llama la atención que, en su Plan Anual Operativo Ajustado 2020, la Municipalidad de Montes de Oro priorice las actividades relacionadas con su operación diaria, por encima de la planificación y ejecución de proyectos que contribuyan finalmente al desarrollo del cantón. Como se indicó anteriormente, el Programa III de dicho plan, que contiene los nueve proyectos de infraestructura vial, política social local y desarrollo institucional de la Municipalidad, concentra solamente un 33,89 por ciento del total de recursos presupuestarios del año, mientras que el Programa I (dirección y administración general) y el Programa II (servicios comunitarios), que atienden actividades propias de la operación

habitual de la Municipalidad, abarcan prácticamente dos terceras partes de la asignación presupuestaria (Municipalidad de Montes de Oro, 2020, p. 13).

Según se evidenció en la sección 1.2 y de acuerdo con los conceptos y criterios de Guía del PMBOK<sup>®</sup>, la Municipalidad de Montes de Oro cuenta con debilidades en factores ambientales relacionadas a la gestión de proyectos que le impiden alcanzar los resultados esperados, particularmente en lo referente a su cultura organizacional, tecnología, técnicas y herramientas, concentración y sobrecarga de funciones, y competencias y habilidades del talento humano municipal.

Sin embargo, el análisis efectuado por la Comisión de Asuntos Jurídicos de la Municipalidad de Montes de Oro y la aprobación del Concejo Municipal del Plan Estratégico Municipal 2021-2026, permiten concluir que existe la voluntad política y el reconocimiento de las autoridades municipales de que la gestión de proyectos es una herramienta eficaz y oportuna para la consecución de las metas organizacionales y comunales, y que debe existir una cultura organizacional adecuada que facilite la adopción de ella en la Municipalidad.

Asimismo, como se muestra en el anexo 1, la Municipalidad de Montes de Oro, en la figura de la Vicealcaldesa, avala la realización de este estudio y destaca que el producto de esta investigación será de gran utilidad para el cumplimiento de la meta que se ha establecido el gobierno local de conformar, a más tardar en el año 2024, un Departamento de Gestión de Proyectos. Asimismo, la Municipalidad hace patente su reconocimiento de la importancia que posee la gestión de proyectos municipales, así como las oportunidades de mejora que tienen en cuanto a capacidades organizacionales en este tema (Chaves, L., comunicación personal, 02 de noviembre del 2021).

Adicionalmente, el Project Management Institute (2021, p. 1), en su más reciente edición del informe anual *Pulse of the Profession*<sup>®</sup>, denominado Más allá de la agilidad, demuestra que, tras los efectos causados por la crisis mundial por la COVID-19, se evidenció un cambio fundamental en la forma en que las organizaciones y sus equipos planifican y ejecutan proyectos, y, con ello, se dio la aparición de un tipo de organizaciones que denominaron "gimnásticas". Es decir, se trata de organizaciones que "(...) se centran en los resultados en lugar de en el proceso, con un claro sentido de cómo equilibrar la estructura y la gobernabilidad con la necesidad de flexibilizar y pivotar a pedido".

El PMI (2021, p. 1, 5) señala, además, que estas organizaciones "gimnásticas" reconocen la importancia de permitir el despliegue de todas las habilidades de gestión de proyectos, a través de una cultura organizacional basada en valores "(...) que se centre en el valor para el cliente, las soluciones digitales y la diversidad, la equidad y la inclusión". De igual manera, destaca que este tipo de organizaciones se centran en su gente, conscientes de que el desempeño organizacional es un "danza bien coreografiada" de desempeños individuales.

En síntesis, fortalecer las capacidades organizacionales para la administración de proyectos permitirá apoyar la transformación de la Municipalidad de Montes de Oro de una organización con un modelo funcional, hacia una organización que apoya su gestión municipal en la planificación y ejecución de proyectos, para la consecución de sus metas estratégicas de manera más eficaz y eficiente, particularmente ahora que son requeridos por el país gobiernos locales "gimnásticos", que sean capaces de brindar el máximo valor público al cantón bajo condiciones ambientales que cambian a paso trepidante, a causa de la actual crisis sanitaria mundial.

## **1.4 Objetivos**

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

### ***1.4.1 Objetivo general.***

Proponer un marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro de Puntarenas, para el mejoramiento de la gestión municipal y de los resultados que obtiene la comunidad de los proyectos que se realizan.

### ***1.4.2 Objetivos específicos.***

1. Establecer la situación actual de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro, para la determinación de un punto base de referencia.
2. Identificar áreas de mejora en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro, respecto a prácticas identificadas en otros gobiernos locales y la literatura existente.
3. Comparar la situación actual de la Municipalidad de Montes de Oro en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos respecto a las buenas prácticas existentes en la materia, mediante la realización de un análisis de brechas, para la generación de las acciones necesarias para alcanzar el estado deseado.
4. Diseñar un marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de la Municipalidad de Montes de Oro para la gestión de proyectos, a fin de orientar a las personas funcionarias en su quehacer de formular y ejecutar proyectos municipales.
5. Definir un plan de implementación del marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos, que permita al gobierno local su puesta marcha.

## **1.5 Alcance y limitaciones**

A continuación, se presentan el alcance y limitaciones del presente proyecto.

### ***1.5.1 Alcance***

La presente investigación desarrolla un marco de fortalecimiento de capacidades organizacionales en gestión de proyectos para el gobierno local de Montes de Oro, con la finalidad de mejorar su gestión municipal a nivel de proyectos y, consecuentemente, el valor público que recibe la comunidad oromontana de ellos.

Para esto, en primera instancia, se determina la situación actual de la Municipalidad en cuanto a sus capacidades organizacionales para la gestión de proyectos, tomando en cuenta las restricciones normativas aplicables en nuestro país y los activos de los procesos de la organización.

Posteriormente, se procede con la recopilación de prácticas que hayan resultado exitosas en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en otros gobiernos locales de Costa Rica y en la literatura existente, a fin de identificar buenas prácticas que puedan ser replicadas en la Municipalidad de Montes de Oro.

La información recabada permite hacer una comparación entre la situación actual de este gobierno local y el estado deseado para la organización en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos.

Una vez efectuado lo anterior, se desarrolla un marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos del gobierno local, con la finalidad de reducir las brechas identificadas entre la situación actual y la deseada y, consecuentemente, que las personas funcionarias municipales involucradas en la formulación y la ejecución de los proyectos puedan desempeñar su labor de mejor manera.

Es importante señalar que la propuesta que se realiza en el presente documento sobre indicadores de desempeño abarca solamente el alcance, el tiempo, los costos, los riesgos, y el valor público de los proyectos municipales. Las tres primeras áreas fueron seleccionadas por considerarse pilares fundamentales de cualquier proyecto, la cuarta por la importancia impresa en reiteradas ocasiones por el personal municipal entrevistado, y la quinta por la naturaleza pública de este tipo de proyectos. De igual manera, los procesos para la gestión de proyectos municipales autofinanciados que se plantean derivan de la Guía del PMBOK® y abarcan solamente la gestión del alcance, el tiempo, los costos y los riesgos.

Finalmente, se propone un plan de implementación de dicho marco de fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro, tomando en consideración la realidad actual de las condiciones financieras y de talento humano de la Municipalidad oromontana.

Es importante destacar que el producto final de la presente investigación corresponde al plan de implementación del marco de fortalecimiento de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro. Por tanto, se excluye su ejecución, monitoreo y control, así como su cierre de implementación, por cuanto ello conlleva asuntos, entre otros, de planificación, presupuestarios, y de toma de decisiones del Concejo Municipal.

El documento final será entregado a la Alcaldía Municipal, y los resultados serán presentados oportunamente al Concejo Municipal, a fin de sensibilizar a sus miembros acerca de la importancia de fortalecer las capacidades organizacionales del gobierno local para mejorar su gestión de proyectos.

### ***1.5.2 Limitaciones***

Para efectos de la presente investigación, conviene señalar que los análisis organizacionales y las propuestas efectuadas están enmarcadas únicamente en la información disponible, derivada tanto de las comunicaciones con personas funcionarias municipales y la documentación proveída por ellas, así como el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2015-2025, el Plan Estratégico Municipal (PEM) 2021-2026, el Programa de Gobierno 2020-2024 de la Alcaldía Municipal, y el Plan Anual Operativo Ajustado 2020.

Asimismo, la información disponible para el análisis de la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro corresponde al 2020, por cuanto la información del 2021 no se encontró disponible al momento de la investigación.

## **CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se exponen los conceptos teóricos en los cuales se fundamenta y encuadra la presente investigación.

En primera instancia, se abordan las generalidades de la administración de proyectos, como es el caso de la definición propiamente de proyecto y de la disciplina, la vinculación existente entre los proyectos y las organizaciones que los desarrollan, el éxito de los proyectos y la gestión de sus beneficios, el ciclo de vida de los proyectos, el rol trascendental que posee la figura del director de proyectos, las áreas de conocimiento y los grupos de procesos de la administración de proyectos, y, finalmente, el entorno en el que operan los proyectos, que contempla los factores ambientales internos y externos a la organización, así como los activos de los procesos en ella.

Posteriormente, se trata el tema de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos, que incluye las bases y las habilidades fundamentales requeridas para su desarrollo, y una referencia específica a las capacidades mínimas y fundamentales que deben existir en una organización para la adecuada gestión de proyectos.

### **2.1 Generalidades de la administración de proyectos**

En la presente sección se describen los elementos fundamentales que son requeridos para comprender y emplear la administración de proyectos, con especial énfasis en proyectos de carácter público y municipal.

De esta manera, se brindan varias definiciones del concepto de proyecto y de la administración de proyectos, y se describen puntalmente los grupos de procesos y las áreas de conocimiento que intervienen en la gestión de proyectos. Asimismo, se aborda la relación que existe entre los proyectos y la organización pública, los factores críticos de éxito para los proyectos de carácter público, el ciclo de vida de los proyectos, las funciones del director de proyectos, así

como el entorno en el que operan los proyectos, que se encuentra caracterizado por factores internos y externos a la organización, y por los activos de los procesos de ella.

### ***2.1.1 Definición de proyecto y administración de proyectos***

En la literatura existe multiplicidad de referencias que abordan el concepto de proyecto y de administración de proyectos.

El Project Management Institute (2017, p. 4-5), en la sexta edición de su Guía del PMBOK®, define proyecto como “(...) *un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único*”. Aclara que se trata de un esfuerzo temporal ya que todo proyecto tiene un principio y un fin definidos, sin que esto signifique que sea de corta o larga duración. Así también, destaca que los proyectos se realizan para cumplir objetivos estratégicos de la organización mediante la producción de entregables tangibles o intangibles, que pueden tratarse de un producto único, un servicio o una capacidad únicos, un resultado único, o bien una combinación única de uno o más productos, servicios o resultados.

El Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos (CoEPM<sup>2</sup>) de la Comisión Europea (2018, p. 5) señala que el hecho de que sean "únicos" significa que no han sido creados antes, aunque puedan ser similares a otros, pero siempre habrá un grado de singularidad. Asimismo, indica que los proyectos se definen, planifican y ejecutan bajo ciertas restricciones externas (o autoimpuestas), que pueden estar relacionadas con la programación, el presupuesto o la calidad, pero también con el entorno organizativo del proyecto, como es el caso de las capacidades organizacionales disponibles, entre otros elementos.

Es importante señalar también que un proyecto puede llegar a su final cuando se haya cumplido una o más de las siguientes situaciones (Project Management Institute, 2017, p. 5):

- Sus objetivos se alcanzaron;

- Sus objetivos no se lograrán o no pueden lograrse;
- Se agotó su financiamiento o ya no está disponible;
- La necesidad que le dio origen ya no existe;
- Los recursos humanos o materiales ya no están disponibles; o bien,
- Se da por terminado por conveniencia o por causa legal.

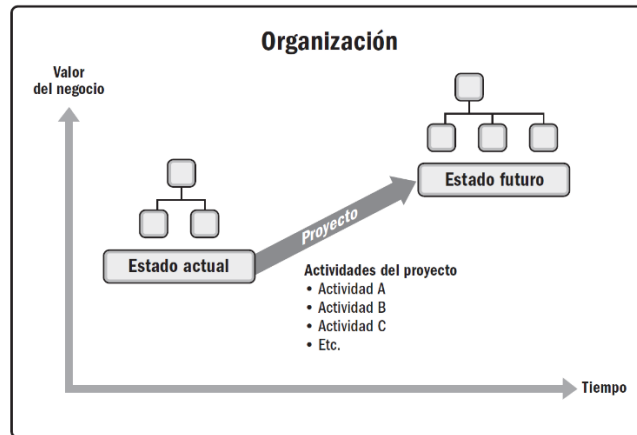
Por su parte, Knutson y Bitz (1991, p. 5) señalan que un proyecto es un esfuerzo único para introducir o producir un nuevo producto o servicio conforme a determinadas especificaciones y normas aplicables, y que este esfuerzo se lleva a cabo dentro de los parámetros del proyecto, incluidos los límites de tiempo, costo, recursos humanos y activos.

Wallace (2016, p. I/12-I/13) establece que los proyectos están caracterizados, entre otros atributos, porque:

- Suelen tener un único propósito u objetivo definible;
- Suelen tener una serie de limitaciones operativas individuales u objetivos de rendimiento;
- Cada equipo de proyecto suele ser único, ya que por lo general son multidisciplinarios;
- Son únicos;
- Tienden a ser desconocidos;
- Suelen tener una vida útil finita;
- Suelen pasar por etapas claras de desarrollo;
- Suelen ser complejos; y
- Se caracterizan por el cambio.

Entendiendo a los proyectos como procesos que crean productos, servicios o resultados únicos, de naturaleza social, económica, material o ambiental, ellos deben ser gestionados o administrados de manera eficiente y efectiva, de manera tal que impulsen el cambio en las organizaciones, moviéndolas de un estado a otro con la finalidad de que se logre el objetivo específico (ver figura 2.1).

**Figura 2.1 Transición del estado de una organización a través de un proyecto**



Fuente: Tomado de *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (6ª ed.)*, por Project Management Institute, 2017, p. 6.

La administración de proyectos es definida por el Project Management Institute (2017, p. 10) como “(...) la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”. Señala que esto se logra mediante la adecuada aplicación e integración de los procesos de administración identificados para los proyectos.

Haughey (s.f., 2), citando al autor Trevor L. Young en *"How to be a Better Project Manager"*, la define como un proceso dinámico que utiliza los recursos adecuados de la organización de forma controlada y estructurada, para alcanzar unos objetivos claramente definidos e identificados como necesidades estratégicas. Siempre se lleva a cabo dentro de un conjunto definido de restricciones.

A su vez, Wallace (2016, p. 1/17) manifiesta que la mayoría de los autores de la literatura sobre administración de proyectos coinciden en que la gestión de proyectos consiste en establecer y luego alcanzar (o superar) los objetivos de tiempo, costo y rendimiento (calidad). Cada vez más

autores introducen la variable de la seguridad, que adquiere constantemente más importancia debido a las crecientes disposiciones legales en materia de salud y seguridad. Algunos autores introducen también la variable del riesgo, ya que la necesidad económica impulsa de manera creciente los proyectos hacia estados de mayor riesgo.

Para entender el valor de la administración de proyectos, es necesario comprender la naturaleza fundamental de un proyecto; las características básicas de los procesos de gestión de proyectos; cómo se evalúa el éxito; las funciones, responsabilidades y actividades de un gestor de proyectos y los conocimientos técnicos necesarios; y el contexto en el que se realizan los proyectos (Departamento del Interior de los Estados Unidos, 2012, p. vii).

Los proyectos son una manera clave de crear valor y beneficio en las organizaciones, y más aún en un entorno dinámico y cambiante como el actual, en el que las personas líderes de las organizaciones se ven en la necesidad de gestionarlos con presupuestos más ajustados, cronogramas más cortos, recursos escasos, y en un ambiente de continua transformación digital. Por ello, la administración de proyectos asume una posición preponderante en las organizaciones, para aportarles valor de manera consistente (Project Management Institute, 2017, p. 10).

#### **2.1.1.1 Definición de proyecto de carácter público**

Dada su naturaleza, existen múltiples tipificaciones para los proyectos. Por ejemplo, a nivel macro, podemos encontrar proyectos de carácter privado y de carácter público. Los primeros son proyectos que buscan, por lo general, producir rentabilidad económica y generar ganancias.

Por su parte, los proyectos de carácter público son aquellos que procuran generar un impacto sobre la calidad de vida de la población. Estos proyectos son desarrollados tanto por gobiernos nacionales, gobiernos locales, organismos multilaterales, organizaciones no gubernamentales, e, incluso, por empresas como parte de sus políticas de responsabilidad social.

Al respecto, el Project Management Institute (2006, p. 5-6), más allá de la definición general que brinda de proyecto, establece que los proyectos gubernamentales o públicos tienen características únicas respecto de aquellos proyectos de carácter privado. A saber:

- Restricciones legales aplicables: los proyectos gubernamentales, además de cumplir con los marcos normativos que típicamente aplican a los proyectos de carácter privado, están sujetos a normativa adicional que puede afectar significativamente su planificación y su ejecución. Por lo general, los funcionarios públicos que gestionan proyectos deben obtener permisos y avales administrativos y legales para el desarrollo de los proyectos.
- Responsabilidad ante el público: en los proyectos de carácter público, los directores de proyecto y sus equipos de trabajo son responsables no solamente ante el cliente inmediato, sino también ante una gran cantidad de partes interesadas. En este tipo de proyectos, los participantes en el proceso de rendición de cuentas son tanto internos como externos (por ejemplo, otras organizaciones públicas o privadas, la prensa, etc.) a la organización pública, y, como parte de ese proceso, todos ellos pueden tener derecho a impugnar o a refrendar las decisiones tomadas por los gestores de proyectos del sector público.
- Utilización de recursos públicos: los proyectos gubernamentales se financian con recursos públicos que provienen del cobro de impuestos y otras tasas que son cobrados a los contribuyentes; por lo tanto, los directores de proyecto y sus equipos de trabajo tienen la obligación de utilizar dichos fondos públicos en el cumplimiento de los objetivos fijados por los órganos de gobierno y en el marco de la normativa aplicable.

A diferencia de los proyectos de carácter privado, los proyectos públicos son medidos con mayor frecuencia en términos del valor público que se le genera a la población, en lugar de la generación de ingresos o ahorro en gastos para la organización pública ejecutante. Por tal razón, los directores de proyecto, sus equipos de trabajo, y los órganos auditores tienen la responsabilidad

de garantizar que los recursos públicos sean empleados de manera eficiente y eficaz (Project Management Institute, 2006, p. 6).

Es importante destacar que el término de proyecto público, en ocasiones llamado también proyecto gubernamental, abarca a los proyectos desarrollados no solamente por el gobierno nacional, sino también a los desarrollados por los gobiernos locales o municipalidades.

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (2018, p. 2), en su publicación denominada Guía Técnica y Administrativa de Proyectos Municipales, define al proyecto municipal como el conjunto de actividades organizadas que se llevan a cabo para dar respuesta las necesidades de una comunidad, y donde se usa dinero y recursos que vienen especialmente de los impuestos cobrados por el gobierno. Estos pueden ser proyectos que forman capital fijo y los que no forman capital fijo. Los proyectos de capital fijo son aquellos que incluyen, por ejemplo, construcciones y mejoramiento de obras físicas. Por su parte, los proyectos que no forman capital fijo son aquellos que mejoran la capacidad y el conocimiento de los habitantes.

En términos generales, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (2018, p. 3-25) sugiere un ciclo de vida para los proyectos municipales conformado por cuatro fases, a saber: presentación, priorización, ejecución, y monitoreo de resultados.

La fase de presentación de proyectos debe incluir el análisis del presupuesto ejecutado de la Municipalidad, el análisis de las fuentes de ingresos municipales (ingresos propios, transferencias del gobierno central y préstamos y donaciones), la revisión de necesidades de la comunidad, la presentación *per se* de los proyectos, y su consideración para la planificación anual municipal.

La fase de priorización de proyectos debe contemplar no solo la priorización de ellos, sino también su vinculación con las políticas y agendas de desarrollo municipal, así como la creación del plan anual operativo del gobierno local.

La fase de ejecución de proyectos debe tomar en cuenta temas de procedimientos y normas de adquisición y contrataciones, y la presentación de la documentación soporte de los proyectos.

Y finalmente, la fase de monitoreo y seguimiento de resultados debe considerar la presentación de informes periódicos de avance de los proyectos, y la evaluación de los indicadores de desempeño de los proyectos.

#### **2.1.1.2 Administración de proyectos por procesos y por áreas de conocimiento**

De conformidad con el Project Management Institute, el ciclo de vida de los proyectos se gestiona a través de la ejecución de una serie de actividades de gestión de proyectos conocidas como procesos. Cada proceso produce determinadas salidas (entregables o resultados) a partir de determinadas entradas (insumos), mediante el uso de herramientas y técnicas adecuadas para la gestión de proyectos. La Guía del PMBOK® agrupa los procesos en cinco categorías llamadas grupos de procesos, a saber (2017, p. 23):

- Grupo de procesos de inicio: se refiere a los procesos desarrollados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización respectiva para iniciarlo.
- Grupo de procesos de planificación: se refiere a los procesos necesarios para establecer el alcance del proyecto, afinar sus objetivos, y establecer el plan de acción para alcanzarlos.
- Grupo de procesos de ejecución: se refiere a los procesos requeridos para cumplir con el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- Grupo de procesos de monitoreo y control: se refiere a los procesos necesarios para hacer el seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para determinar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios que correspondan.

- Grupo de procesos de cierre: se refiere a los procesos requeridos para finalizar o cerrar formalmente el proyecto o la fase.

De igual manera, el CoEPM<sup>2</sup> de la Comisión Europea (2018, p. 14) brinda su propia descripción de los grupos de procesos. En los de inicio, se definen los resultados deseados, se crea el caso de negocio, se define el alcance del proyecto, y se da inicio al proyecto. En los de planificación, se asigna al equipo central del proyecto, se elabora el alcance del proyecto, y se planifica el trabajo. En los de ejecución, se coordina la ejecución de los planes del proyecto, y se producen los entregables. En los de cierre, se coordina la aceptación formal del proyecto, se informa sobre el rendimiento del proyecto, se recogen las lecciones aprendidas y las recomendaciones posteriores al proyecto, y se cierra el proyecto administrativamente. Y, finalmente, en los de monitoreo y control, se supervisa todo el trabajo y las actividades de gestión del proyecto durante su duración (control del rendimiento del proyecto, medición del progreso, gestión de cambios, abordaje de riesgos y problemas, identificación de acciones correctivas, etc.).

Además de los grupos de procesos indicados, los procesos también se categorizan por áreas de conocimiento, que son áreas identificadas de la gestión de proyectos definidas por sus requisitos de conocimientos, y que se describen en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen. Las diez áreas de conocimiento descritas en la Guía del PMBOK<sup>®</sup> son (PMI, 2017, p. 23):

- Gestión de la integración del proyecto: hace referencia a los procesos y actividades requeridos para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de gestión del proyecto dentro de los grupos de procesos.
- Gestión del alcance del proyecto: hace referencia a los procesos necesarios para asegurar que el proyecto abarca el trabajo requerido para completarlo con éxito.
- Gestión del cronograma del proyecto: hace referencia a los procesos involucrados en gestionar la finalización a tiempo del proyecto.

- Gestión de los costos del proyecto: hace referencia a los procesos requeridos para planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos del proyecto, de manera que éste se complete dentro del presupuesto aprobado.
- Gestión de la calidad del proyecto: hace referencia a los procesos necesarios para incluir transversalmente la política de calidad de la organización en la gestión del proyecto.
- Gestión de los recursos del proyecto: hace referencia a los procesos involucrados en identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión del proyecto de forma exitosa.
- Gestión de las comunicaciones del proyecto: hace referencia a los procesos requeridos para garantizar de manera oportuna y adecuada la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- Gestión de los riesgos del proyecto: hace referencia a los procesos necesarios para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos del proyecto.
- Gestión de las adquisiciones del proyecto: hace referencia a los procesos involucrados en la adquisición de los productos o servicios requeridos, aparte del equipo del proyecto.
- Gestión de los interesados del proyecto: hace referencia a los procesos requeridos para identificar a las personas y los grupos de interés del proyecto, para analizar sus expectativas y su impacto en él, así como desarrollar estrategias de gestión adecuadas para abordarles de la mejor manera.

La tabla 2.1 presenta los procesos de gestión contenidos y la correspondencia entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento de la administración o gestión de proyectos, según el Project Management Institute.

Respecto a las áreas de conocimiento, Darnall y Preston (2012, p. 26) señalan que los proyectos se dividen en distintos componentes, y los directores de proyectos y sus equipos de trabajo debe tener conocimientos en cada área. Estos autores proponen las siguientes áreas de conocimiento de la gestión de proyectos: puesta en marcha e integración del proyecto; alcance del proyecto; cronograma y gestión del tiempo del proyecto; costos del proyecto; calidad del proyecto;

equipo del proyecto (recursos humanos y comunicaciones); comunicaciones; riesgo del proyecto; adquisiciones del proyecto.

Estos autores mencionan también que, durante la fase de puesta en marcha, el director de proyectos desarrolla la infraestructura del proyecto para su diseño y ejecución. Se forma un equipo de trabajo para crear un acuerdo entre las partes interesadas del proyecto sobre los objetivos, el costo y la fecha de finalización. Se crean planes para ejecutar el proyecto, gestionar el cronograma y la calidad, así como controlar el presupuesto. En la declaración del alcance se establecen los parámetros del proyecto que definen lo que se hará. Por su parte, el cronograma del proyecto comienza con una calendarización de hitos, seguido de una estructura de desglose del trabajo (EDT), y un diagrama del proyecto. La estimación de costos del proyecto inicia con una estimación conceptual o aproximada, que va seguida de una estimación por orden de magnitud para determinar la factibilidad económica del proyecto. El presupuesto del proyecto se determina a partir del costo de las tareas de la EDT, y se supervisan durante el proyecto, y se actualizan si varían con respecto a las expectativas. La calidad del proyecto comienza con las especificaciones de los materiales y la mano de obra, y el plan de calidad crea un proceso para garantizar el cumplimiento de los requisitos y las especificaciones del proyecto. En el plan de dotación de personal, se asignan a los miembros del equipo para gestionar las funciones y los procesos, según sea necesario. El riesgo del proyecto refleja el número de cosas que pueden ocurrir y que tendrán un efecto negativo en el proyecto y la probabilidad de que ocurran. La gestión de adquisiciones dependerá del tamaño del proyecto y de la organización (Darnall & Preston, 2012, p. 38).

**Tabla 2.1 Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la administración de proyectos**

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Fuente: Tomado de *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (6ª ed.)*, por Project Management Institute, 2017, p. 25.

### ***2.1.2 Relación entre los proyectos y la organización pública***

Existen distintos tipos de gobernabilidad que tienen incidencia sobre los proyectos en las organizaciones, como es el caso de la gobernabilidad organizacional y la propia gobernabilidad de los proyectos.

En el caso particular de los gobiernos locales en Costa Rica, la gobernabilidad organizacional está a cargo del Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal (Código Municipal, 1998, art. 12), para asegurar la rendición de cuentas, la imparcialidad y la transparencia a los habitantes del cantón. Los principios, decisiones y procesos de la gobernabilidad organizacional pueden influir y afectar la gobernabilidad de los proyectos, ya sea haciendo cumplir los requisitos legales, regulatorios, normativos y de cumplimiento; definiendo responsabilidades éticas, sociales y ambientales; y especificando políticas operativas, legales y de riesgo (Project Management Institute, 2017, p. 545).

Los proyectos municipales están determinados por la agenda del gobierno local, y tienen que ser aprobados y presupuestados con antelación. La gobernabilidad y la gestión fluyen jerárquicamente desde los puntos de la agenda política hasta el nivel de ejecución representando por los proyectos (Project Management Institute, 2006, p. 7).

Por su parte, la gobernabilidad de los proyectos se refiere al marco, las funciones, y los procesos que orientan las actividades de administración de proyectos, con el objetivo de generar un producto, servicio o resultado único, para cumplir con las metas organizacionales, estratégicas y operativas. Esta gobernabilidad contempla guiar y supervisar la gestión del trabajo del proyecto; garantizar el apego a las políticas, estándares y guías organizacionales; tomar decisiones sobre el escalamiento de riesgos, cambios y recursos; asegurar la adecuada participación de los interesados; así como monitorear el desempeño (Project Management Institute, 2017, p. 545).

### ***2.1.3 Factores críticos de éxito para los proyectos de carácter público***

Rockart (1979) define el término factor crítico de éxito (FCE o CSF, por sus siglas en inglés) como el número ilimitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización. Este término es igualmente aplicable para los proyectos, ya sean de carácter privado o público, y hace referencia a la existencia de determinados factores principales en los que la organización debe centrar la atención al momento de formular y ejecutar proyectos.

Dicho de otro modo, los factores críticos de éxito son una lista de elementos clave que el equipo de gestión de proyectos debe considerar para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Los factores críticos de éxito, combinados con un plan estratégico organizacional claro y consistente, permiten construir una base sólida sobre la cual desarrollar los proyectos y, consecuentemente, alcanzar satisfactoriamente dichos objetivos organizacionales.

En el caso de los proyectos de carácter público, éstos se realizan para dar respuesta a una o más necesidades de una comunidad, en alineación con las metas estratégicas de la organización pública.

Previo a iniciar un proyecto público, lo ideal es que se desarrolle un caso de negocio para definir los objetivos del proyecto, la inversión requerida, y los criterios cuantitativos y cualitativos para el éxito de este. El objetivo del caso de negocio es justamente proporcionar una base que permita medir el éxito y el avance del proyecto público a lo largo de su ciclo de vida, a través de la comparación de los resultados obtenidos respecto a los objetivos y criterios de éxito identificados.

Generalmente, los proyectos municipales se gestan a raíz de consideraciones tales como: demandas de las comunidades, oportunidades estratégicas para el gobierno local, necesidades sociales identificadas, asuntos ambientales, avances tecnológicos, requerimientos legales o regulatorios, así como alguna problemática existente o prevista.

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (2018, p. 7) señala que la priorización de las necesidades de la comunidad debe partir de un diagnóstico o análisis de problemas y necesidades, así como de la observancia de los planes estratégicos y operativos. Los proyectos se pueden identificar mediante asambleas comunitarias, y considerando lo dispuesto en el plan cantonal de desarrollo, el plan estratégico municipal, el plan de gobierno de la Alcaldía Municipal, y los planes anuales operativos, si existiesen todos ellos.

El Project Management Institute (2017, p. 546) establece que un plan de gestión de beneficios debe describir el modo y el momento en que se entregarán los beneficios del proyecto, y cómo se hará la medición de ellos. Dicho plan puede incluir los beneficios esperados o el valor público tangible e intangible que se espera obtener con la implementación del producto, servicio o resultado del proyecto público; el modo en el que los beneficios del proyecto público apoyan y se alinean con las estrategias de la organización; el plazo para obtener los beneficios (corto plazo, largo plazo y continuos); la persona o grupo de personas responsables de monitorear, registrar e informar los beneficios obtenidos; las métricas directas e indirectas empleadas para demostrar los beneficios obtenidos; así como los riesgos asociados con el logro de los beneficios esperados.

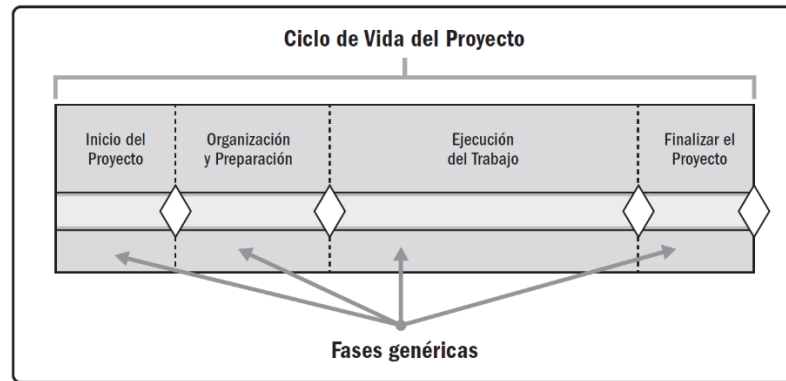
#### ***2.1.4 Ciclo de vida de los proyectos de carácter público***

El ciclo de vida de un proyecto cuenta con una serie de fases por las que transita un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Una fase refiere al conjunto de actividades del proyecto, que poseen una relación lógica, y que culminan con la conclusión de uno o más entregables. Los puntos de control definidos para cada fase permiten comparar el desempeño del proyecto contra el plan para la administración de este, para así determinar si el proyecto se debe cambiar, terminar o continuar según se planificó (Project Management Institute, 2017, p. 547).

El ciclo de vida del proyecto le brinda un marco de referencia para ser dirigido, sin importar el trabajo específico que involucre (Project Management Institute, 2017, p. 548). A diferencia de los proyectos de carácter privado, la Extensión de la Guía del PMBOK® para los Proyectos Gubernamentales, señala que el ciclo de vida de los proyectos públicos se encuentra altamente controlado por la normativa general y específica aplicable (Project Management Institute, 2006, p. 13).

Sin importar el tamaño o la complejidad que tenga cada proyecto, la configuración típica de su ciclo de vida se encuentra estructurada en una etapa de inicio, otra de organización y preparación, otra de ejecución del trabajo, y una final de cierre del proyecto. Esta configuración general se muestra en la figura 2.2 (Project Management Institute, 2017, p. 548).

**Figura 2.2 Representación genérica del ciclo de vida de un proyecto**



*Fuente:* Tomado de *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (6ª ed.)*, por Project Management Institute, 2017, p. 548.

Los proyectos de carácter público se caracterizan por tener una fase adicional en su ciclo de vida, que corresponde a la fase de creación, y la cual les da inicio. El producto escrito de esta fase recibe muchos nombres diferentes. Entre estos nombres se encuentran viabilidad, informe de

estudio, informe de planificación básica, informe de concepto del proyecto, informe de localización del proyecto, propuesta de presupuesto, y solicitud de financiación. El informe, la propuesta o la solicitud de financiación describen el producto con suficiente detalle para determinar si el proyecto debe seguir adelante. El documento de origen lo presenta la organización ejecutora para solicitar financiación. El presupuesto debe incluir algunos fondos discrecionales para que la organización ejecutora produzca propuestas de proyectos. Sin esta financiación, esta organización no puede proponer legalmente nuevos proyectos (Project Management Institute, 2006, p. 14).

En lo que respecta a las partes interesadas de los proyectos, el CoEPM<sup>2</sup> de la Comisión Europea (2018, p. 23) las describe como aquellas personas o grupos de personas que pueden afectar, verse afectadas, o creer que se verán afectadas por las actividades realizadas durante el ciclo de vida de un proyecto y/o por sus productos, servicios o resultados. Las partes interesadas pueden participar directamente en el trabajo de un proyecto, ser miembros de otras organizaciones internas o externas a la organización (por ejemplo, contratistas, proveedores, usuarios, o el público en general). El número de partes interesadas dependerá de la complejidad y el alcance del proyecto; sin embargo, cuantas más personas se vean afectadas por el proyecto, más probable será que éste afecte a personas con cierto poder o influencia sobre el mismo. Dado que las partes interesadas pueden apoyar o bloquear el proyecto, la gestión y la participación efectivas de ellas son cruciales para su éxito.

El Project Management Institute (2017, p. 550) expone que las partes interesadas del proyecto pueden ser internas o externas a este, pueden estar involucradas activa o pasivamente, e incluso desconocer del proyecto. Algunas partes interesadas internas pueden ser el patrocinador, la oficina de administración de proyectos, el director de proyectos y su equipo de trabajo, etc. Por

su parte, algunas partes interesadas externas pueden ser clientes, usuarios finales, proveedores, organismos reguladores, etc.

La Extensión de la Guía del PMBOK® para los Proyectos Gubernamentales del Project Management Institute (2006, p. 14) plantea que las partes interesadas en los proyectos públicos son en esencia las mismas que en los proyectos de carácter privado. Los proyectos públicos tienen una gran variedad de partes interesadas, tales como el público general, los órganos reguladores (que fungen como aprobadores de varios aspectos de los proyectos), las partes opositoras (se ven afectadas o potencialmente afectadas por los proyectos), la prensa, los proveedores, las futuras generaciones, el sector privado, etc.

#### ***2.1.5 Funciones del director de proyectos de carácter público***

El Project Management Institute (2017, p. 552) define al director de proyectos como la "*(...) persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto*", sin importar si se trata de proyectos de carácter privado o público. Los directores de proyectos deben contar, al menos, con conocimientos sobre la administración de proyectos, el entorno de la organización, aspectos técnicos y demás información necesaria para la dirección eficaz de los proyectos; habilidades necesarias para liderar el equipo del proyecto, coordinar el trabajo, coadyuvar con las partes interesadas, resolver conflictos, y tomar decisiones eficazmente; capacidades para el desarrollo y gestión del alcance, los cronogramas, los presupuestos, los recursos, los riesgos, los planes, las presentaciones e informes; así como otros atributos direccionados a la consecución del éxito del proyecto, tales como personalidad, actitud, ética y liderazgo.

La Comisión Europea (2018, p. 10) establece que los directores de proyectos deben comprender la metodología de administración de proyectos que se emplea en su organización, y

tener las competencias técnicas necesarias para gestionar eficazmente el inicio, la planificación, la ejecución, el control, y el cierre del proyecto. Asimismo, su función requiere de habilidades para trabajar eficazmente con las personas, y dentro del contexto organizativo más amplio, lo cual incluye las habilidades contextuales y de comportamiento necesarias para gestionar proyectos complejos con proyectos diversos y grupos de interesados que tienen prioridades plurales y conflictivas. Por lo anterior, los directores de proyectos también deben saber y comprender cómo comunicar, liderar, motivar, negociar, resolver problemas y tratar asuntos, dirigir reuniones y talleres, informar del estado del proyecto, etc.; conocer el entorno en el que se desenvuelve la organización y el proyecto; conocer los marcos normativos que inciden sobre el proyecto; conocer cómo se mantendrá el producto, el servicio o el resultado una vez finalizado el proyecto; y tener los conocimientos técnicos sobre la o las temáticas que aborda el proyecto.

Por su parte, Watt (s.f., p. 28) plantea que para que los directores de proyectos puedan gestionarlos de manera integral, deben aportar al equipo del proyecto conocimientos y habilidades generales de gestión y habilidades interpersonales, así como experiencia en administración de proyectos y conocimiento del marco normativo que incide sobre los proyectos. Los rápidos avances del entorno actual pueden dejarle atrás con bastante rapidez, si no se mantiene al corriente de las últimas tendencias en gestión de proyectos.

Los directores de proyectos deben contar también con habilidades interpersonales que les permitan alcanzar con éxito los objetivos planteados para los proyectos, así como satisfacer las necesidades, inquietudes y expectativas de las partes interesadas. Ejemplo de ellas son liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, influencia, capacidad de toma de decisiones, conocimientos de política y cultura, negociación, facilitación, resolución de conflictos, etc. (Project Management Institute, 2017, p. 552).

A su vez, Darnall y Preston (2012, p. 24) afirman que los directores de proyectos necesitan las mismas habilidades que los directores de operaciones, tales como buena comunicación, creación de equipos, planificación, agilidad y sensibilidad política. Así también, ellos requieren de habilidades que les permitan establecer la credibilidad, la resolución creativa de conflictos, la tolerancia a la ambigüedad, la gestión flexible, y muy buen don de gente.

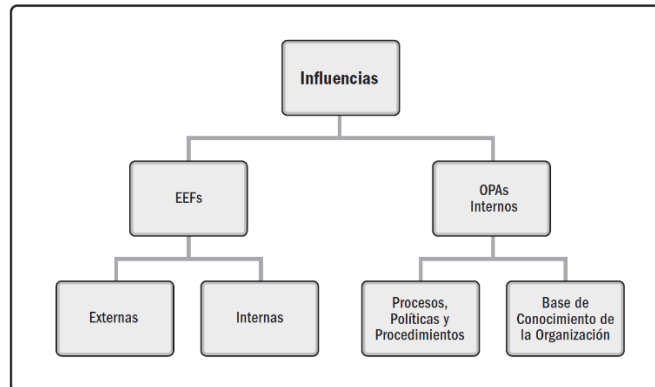
Para Haughey (s.f., 26-27), citando a la autora Joli Mosier, enumera los cinco rasgos principales que necesitan los directores de proyectos para alcanzar el éxito en la administración de proyectos, a saber: un estilo de gestión colaborativo, adaptabilidad, ingenio, habilidades de comunicación desarrolladas, y flexibilidad. También, citando al autor Timothy R. Barry, Haughey destaca las diez cualidades más importantes de ellos, indicando que los directores de proyectos deben inspirar una visión compartida, ser buenos comunicadores, íntegros, entusiastas, empáticos, competentes, capaces de delegar tareas, ecuanímenes bajo presión, capaces de crear equipos, y capaces para resolver problemas.

En síntesis, el éxito en la administración de los proyectos está medido en función de la capacidad que tenga el director de proyectos para adaptar el enfoque del proyecto, el ciclo de vida y los procesos, para satisfacer los requisitos tanto del proyecto como del producto.

### ***2.1.6 Entorno en el que operan los proyectos en general***

El Project Management Institute (2017, p. 37-41) establece que *"los proyectos existen y operan en entornos que pueden influir en ellos"*, y estas influencias pueden tener un impacto positivo o negativo, sin importar si se trata de proyectos de carácter privado o público. Como se indica en la figura 2.3, las dos principales categorías de influencia corresponden a factores ambientales (EEFs, por sus siglas en inglés) de la organización y a activos de los procesos (OPAs, por sus siglas en inglés) de la organización.

**Figura 2.3 Influencias del proyecto**



Fuente: Tomado de *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (6ª ed.)*, por Project Management Institute, 2017, p. 37.

Los factores ambientales de la organización pueden ser internos y/o externos a ella, y se consideran insumos para la mayor parte de los procesos de planificación de los proyectos. Asimismo, estos factores varían de manera importante, según sea el tipo o la naturaleza a la que refieren.

Algunos ejemplos de factores internos a la organización pueden ser la cultura, la estructura y la gobernabilidad de la organización; la distribución geográfica de las instalaciones y los recursos; la infraestructura; las herramientas de *software* que se emplean en la organización; la disponibilidad de recursos; así como las capacidades existentes en el talento humano, donde se contempla su pericia, habilidades, competencias y conocimiento especializado. Como se indicó anteriormente, los proyectos de carácter público se ven especialmente influenciados por las restricciones legales y estándares gubernamentales.

Asimismo, algunos ejemplos de factores externos a la organización a considerar son las condiciones del mercado; las influencias y los asuntos de carácter político, social y cultural; las restricciones legales; datos, información y estudios de mercado; investigaciones académicas;

estándares gubernamentales o sectoriales; consideraciones financieras; así como elementos ambientales físicos.

En el caso de los activos de los procesos de la organización éstos incluyen los procesos, políticas y procedimientos de la o las organizaciones ejecutoras que participan en el proyecto, y que pueden emplearse en su inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre. También se contemplan las bases o repositorios de conocimiento de la organización, para almacenar y recuperar información de tipo financiera, histórica, de lecciones aprendidas, de buenas prácticas, de incidentes y defectos, indicadores de desempeño, archivos de proyectos anteriores, etc.

### ***2.1.7 Administración Estratégica del Desempeño (SPM)***

Crawford et al. (2008, p. 14) describen el enfoque planificado de Administración Estratégica del Desempeño (SPM, por sus siglas en inglés) como un marco de referencia para el éxito empresarial, que integra aspectos de la organización que a menudo funciona de forma asíncrona. Destacan que una organización que opera bajo este modelo vincula la gobernabilidad y la administración del desempeño a cada una de siete áreas claves, a saber: 1) gestión de la estrategia, 2) gestión de la cartera de proyectos, 3) gestión de programas y proyectos, 4) estructura, 5) cultura, 6) personas, y 7) tecnologías de la información.

Los autores destacan a la SPM como un enfoque estratégico comprobado basado en prácticas empresariales, cuya propuesta de valor radica en brindar a las organizaciones un marco lógico para comunicar la estrategia y los procesos a las personas para hacerlos realidad. Asimismo, construye la capacidad organizativa continuamente. Con la SPM, las estrategias generan iniciativas reales de cambio y la información utilizable fluye de vuelta al proceso de planificación estratégica, permitiendo a los responsables de la toma de decisiones avanzar o cambiar el rumbo, según sea necesario (Crawford et al., 2008, p. 15).

El enfoque de Administración Estratégica del Desempeño ha permitido la aparición de modelos de evaluación de la madurez, como es el caso del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales, desarrollado por el especialista en gestión de proyectos Manuel Álvarez Cervantes. Este instrumento proporciona un diagnóstico de las organizaciones, con base en las capacidades del enfoque SPM, para evidenciar deficiencias y áreas de oportunidad en las capacidades organizacionales de gobernabilidad, estructura, cultura y cambio, procesos, recursos humanos, y tecnología.

## **2.2 Capacidades organizacionales para la gestión de proyectos**

En la presente sección se define el término de capacidad organizacional, a fin de facilitar una mejor comprensión de su importancia en materia de proyectos. Asimismo, se plantea un grupo de capacidades organizacionales sobre las cuales diversos autores coinciden en que son las mínimas y fundamentales que deben existir en una organización para la adecuada gestión de proyectos.

Desde hace algunos años atrás, el término de capacidades ha tomado una amplia relevancia en la literatura sobre estrategia organizacional y administración de proyectos, ya que se les considera elementos básicos para que las organizaciones puedan cumplir con sus estrategias. En términos generales, las capacidades organizacionales hacen referencia a las habilidades, las herramientas, el conocimiento, y las destrezas necesarias para organizar un conjunto de sistemas, procesos, acciones administrativas y técnicas que orienten la toma estratégica de decisiones para su ejecución, con el objetivo principal de alcanzar el cumplimiento de la estrategia organizacional (Álvarez, 2016, p. 348).

En ocasiones, se suele confundir el término capacidad organizacional con recurso organizacional. Spanos y Prastacos (2004, p. 32) definen recursos como aquellos activos tangibles

o intangibles que están ligados de forma semipermanente a la organización. Es decir, que los recursos pueden ser bienes o servicios que la organización tiene a su disposición, tales como, conocimientos técnicos (por ejemplo, patentes y licencias), activos financieros o físicos (por ejemplo, propiedades, instalaciones y equipos), capital humano, etc. (Amit & Schoemaker, 1993, p. 35). Por su parte, estos autores definen las capacidades como la habilidad de las organizaciones para explotar y combinar los recursos, a través de las rutinas organizativas, con el fin de lograr sus objetivos.

En virtud de lo anterior, Álvarez (2016, p. 348) afirma que las capacidades organizacionales se desarrollan con el tiempo hasta que llegan a aprenderse, de tal forma que, conforme se va ganando madurez en su práctica, estas definen las mejores rutas para realizar el quehacer de la organización, para generar un conocimiento, una información y un desempeño eficientes y eficaces.

Algunas otras definiciones de capacidades organizacionales que brinda la literatura especializada se presentan a continuación.

Dávila (2013, p. 15) las define como:

(...) entidades socialmente construidas que representan una forma colectiva de solucionar problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje (y en consecuencia poseen un componente dinámico intrínseco), y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos. En términos más específicos, una capacidad organizacional se define como una “rutina de alto nivel (o colección de rutinas) que en conjunto con el proceso de asignación y combinación de los insumos ofrece a la gerencia de la organización alternativas de decisión para producir salidas (outputs) de un determinado tipo.

Por su parte, Mohrman et al. (2005, p. 6) las conceptualizan como:

(...) la capacidad de emprender con éxito determinadas actividades para lograr un fin deseado. [Destacan la importancia de] (...) la intencionalidad de la empresa a lo largo del tiempo y de la estrategia a la hora de proporcionar una continuidad que permita que las capacidades crezcan y se manifiesten en los resultados de la empresa a través de la creación de recursos y rutinas basados en el conocimiento, incluidas las rutinas de búsqueda, las rutinas de decisión y las rutinas operativas. [Cita original en idioma inglés].

Amit y Schoemaker (1993, p. 35) las definen como:

(...) la capacidad de una empresa para desplegar recursos, normalmente en combinación, utilizando procesos organizativos, para lograr el fin deseado. Se trata de procesos tangibles o intangibles basados en la información que son específicos de la empresa y que se desarrollan a lo largo del tiempo mediante complejas interacciones entre los recursos de la empresa. (...) Como resultado, las empresas pueden crear capacidades corporativas como un servicio altamente fiable, innovaciones repetidas de procesos o productos, flexibilidad de fabricación, capacidad de respuesta a las tendencias del mercado y ciclos cortos de desarrollo de productos. [Cita original en idioma inglés].

Finalmente, Escamilla et al. (2017, p. 1794) las conceptualizan como:

(...) el conjunto de habilidades y destrezas intangibles desarrolladas por la empresa con el objetivo de gestionar todos los recursos destinados a mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad de acuerdo con la misión, la visión y los valores de la empresa (...) y materializada a través de procesos, tareas o rutinas que conducen a la adquisición de ventajas competitivas. [Cita original en idioma inglés].

De manera intrínseca, las definiciones presentadas anteriormente basan su esencia en el hecho de que las organizaciones poseen algún nivel de certeza acerca de las tareas o actividades que deben ejecutar, cuentan con un cuerpo de conocimiento para realizarlo, así como con el talento humano para realizarlas y los recursos para apoyar su ejecución. Por tal razón, dichos elementos en interacción constante dan como resultado la creación de capacidades organizacionales, y definen el valor competitivo de la organización para la consecución de su estrategia.

Dávila (2013, p. 16) señala que una capacidad organizacional posee tres características esenciales, a saber: 1) representa una solución efectiva de problemas completos; 2) es ejercida habitualmente y de manera efectiva; y 3) es confiable y se desarrolla a lo largo del tiempo.

La primera característica hace referencia a que una capacidad organizacional no puede ser atribuible a una organización, a menos que haya resultado problemas desafiantes (en términos de incertidumbre y sofisticación) y haya sobrevivido a ellos.

Por su parte, la segunda característica se refiere a que el concepto de capacidad organizacional está vinculado al término de acción y desempeño. Es decir, la organización posee una capacidad en cuanto realiza accionespreciadas respecto a sus competidores. Estas acciones necesitan de la existencia de patrones de acciones habituales y recurrentes (rutinas) que constituyen la base sobre las cuales se construyen las capacidades.

Finalmente, la tercera característica hace referencia a que las capacidades representan un patrón de acción confiable (demuestra ser efectivas frente a variadas situaciones problemáticas) y que puede ser reproducido en diferentes momentos en el tiempo (forma parte de la historia de la empresa e implica la integración de experiencias pasadas para la solución de problemas actuales y futuros). *"La construcción de una capacidad toma tiempo y genera interacciones sociales de diversa naturaleza, frecuencia, intensidad y duración"* (Dávila, 2013, p. 19).

Crawford et al. (2008, p. 39-52) establecen que el desarrollo de capacidades organizaciones es un proceso que requiere de tiempo, pero que propician la madurez de las organizaciones. Al respecto, sugieren siete pasos para el desarrollo de capacidades organizaciones, mismos que se secuencian de la siguiente manera:

- 1) Identificar las capacidades organizacionales ideales, y priorizar aquellas que requieran ser desarrolladas o, en su defecto, reforzadas;
- 2) Definir teóricamente el concepto de la o las capacidades a desarrollar o reforzar, tomando en consideración el valor que representa cada una para la organización en cuestión;
- 3) Efectuar un análisis de situación de la organización en cuanto a las capacidades organizacionales seleccionadas, a fin de determinar si ellas favorecen o dificultan la existencia plena de la capacidad en la organización;
- 4) Describir las buenas prácticas en la organización que le permitan contar con una madurez mayor en determinada capacidad;
- 5) Establecer el estado deseado al que interesa llevar a la organización, para lo cual se requiere definir una visión de la capacidad a desarrollar y analizar la brecha existente entre la situación actual y la deseada;
- 6) Brindar un conjunto de iniciativas requeridas para reducir o eliminar la brecha identificada; y
- 7) Definir la estrategia para identificar las acciones y el plan de acción para la implementación de la propuesta.

Álvarez (2016, p. 348) afirma que existen cinco capacidades mínimas y fundamentales que deben existir en las organizaciones para la adecuada administración o gestión de proyectos, las cuales se deben "*(...) atender, desarrollar y sincronizar para que los proyectos cumplan con éxito los objetivos y aporten a la estrategia*". A saber: gobernabilidad, estructura, procesos, personas (talento humano), y tecnología.

Adicionalmente, otros autores proponen que el conocimiento y la cultura organizacionales son otras capacidades importantes, ya que, en los últimos años, han alcanzado un gran

posicionamiento a nivel mundial en materia de administración de proyectos, por cuanto ambos también coadyuvan al cumplimiento de la estrategia organizacional.

A continuación, se aborda cada una de las siete capacidades organizacionales mencionadas.

### **2.2.1 Gobernabilidad**

En materia de proyectos, Álvarez (2016, p. 349) define gobernabilidad como "*(...) el marco de trabajo, donde se describen el conjunto de reglas y normas sobre las que la organización se estructura y opera para llevar a cabo la gestión de sus proyectos*". En otras palabras, se refiere a la determinación de los elementos fundamentales que norman los procesos de generación de iniciativas de la organización, ya sea por sus necesidades, sus problemas o innovaciones, o sus grupos de procesos para la gestión de proyectos.

La gobernabilidad se caracteriza por tener una estrategia clara, por un manejo adecuado de los riesgos, por su orientación hacia la disciplina, por su carácter de imparcialidad, así como por la búsqueda de la transparencia. Todas estas características moldean la visión y la misión de la organización, y orientan su implementación y su desarrollo en ella.

Brenes (2019, p. 46) propone una serie de buenas prácticas en materia de gobernabilidad para la gestión de proyectos en las organizaciones. A saber:

- Contar con una estrategia bien definida, que le permita a la administración tener claridad sobre qué se espera de su gestión;
- Poseer un plan documentado para la ejecución de la estrategia, que contenga las metas específicas para las distintas áreas funcionales, y que estén alineadas con el plan estratégico de la organización;
- Comunicar la estrategia organizacional de forma clara a todas las partes actoras que intervienen en el desarrollo de los proyectos, asegurándose que estas iniciativas apoyan la estrategia de la organización;

- Generar sentimiento de propiedad sobre los planes de ejecución de la estrategia organizacional por parte del equipo de gestión de proyectos;
- Tener procesos apropiados para monitorear el riesgo; y
- Proveer a los tomadores de decisiones toda la información necesaria sobre la ejecución y la evaluación de la estrategia, para la toma oportuna de decisiones estratégicas.

### **2.2.2 Estructura**

Álvarez (2016, p. 349) afirma que, una vez definido el marco estratégico de la organización, esta puede identificar la mejor manera de conformarse para llevar a cabo sus operaciones, generar los beneficios esperados, y crear valor para su órgano director y la sociedad en general.

Las distintas estructuras organizacionales responden a la naturaleza de la organización dentro de su ámbito de acción, sea este privado, público o mixto, y todas ellas generan niveles de autoridad para la toma de decisiones y ordenan el trabajo a realizar. En la actualidad, dado el entorno cambiante en el que se desarrollan, las organizaciones están llamadas a tener una estructura lo suficientemente flexible para lograr adaptarse exitosamente a los cambios y a la competencia.

Brenes (2019, p. 47) plantea una serie de buenas prácticas en materia de estructura para la gestión de proyectos en las organizaciones. A saber:

- Contar con una oficina de proyectos que propicie el cumplimiento de la estrategia organizacional;
- Tener una estructura flexible y adaptable a los repentinos cambios del entorno;
- Administrar la ejecución de la estrategia organizacional; y
- Adoptar la gestión de proyectos en toda la organización.

### **2.2.3 Procesos**

En el marco de la gestión de proyectos, el Project Management Institute (2017, p. 721) define un proceso como la "*serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas*". Según Álvarez (2016, p. 350), por medio de los proyectos, la organización puede no solamente mejorar sus procesos, sino que también puede expandirse, innovar, etc., de modo que los proyectos son también un medio para la consecución de la estrategia.

Los procesos para la gestión de proyectos se establecen y se desarrollan como elementos de mejores prácticas, procurando estandarizar su uso, con la finalidad de volver eficiente su aplicación a través de la práctica eficaz de las personas responsables.

Brenes (2019, p. 48) propone algunas buenas prácticas en gestión de proyectos en las organizaciones. A saber:

- Poseer un proceso de identificación de oportunidades de proyectos, que estén alineadas con la estrategia organizacional;
- Realizar revisiones de los proyectos incluyendo la verificación de los factores críticos de éxito, la disponibilidad de los recursos, y validando continuamente el caso de negocios.
- Monitorear y controlar el desempeño de los proyectos, por ejemplo, sobre la variación del cronograma, del presupuesto, y del valor ganado.
- Emplear la medición del desempeño del proyecto para realimentar a la administración de la organización acerca de la ejecución de la estrategia.

### **2.2.4 Talento humano**

Los proyectos inician y terminan con personas, por lo cual el talento humano es una pieza fundamental de la gestión de proyectos. Los procesos son ejecutados por las personas asignadas, por lo que siempre será requerida su intervención en procesos tales como la planificación, el control, el seguimiento, y la mejora continua de los proyectos (Álvarez, 2016, p. 350).

Desde esta perspectiva, se debe tener claridad de la relación entre las actividades, los perfiles profesionales requeridos y los conocimientos, para así asignar el talento humano requerido con las capacidades adecuadas para cada una de ellas. Las personas que gestionan proyectos deben contar con las competencias y las habilidades suficientes para no velar solamente por el cumplimiento documental y temporal de las actividades del proyecto, sino también por la correcta interacción entre todo el equipo de proyecto involucrado.

Para Álvarez (2016, p. 350), el talento humano es el activo más importante de la organización, por lo que debe aprovecharse y cuidarse de la mejor manera, para que su trabajo sea efectivo y exista un compromiso integral con la organización. Su formación y su desarrollo deben ser de interés, pues a través del talento humano es que las organizaciones ejecutan el trabajo y logran sus metas, por lo que debe existir un interés cada vez mayor en buscar sinergias entre el desarrollo organizacional y el desarrollo de las personas trabajadoras.

Algunas de las buenas prácticas que sugiere Brenes (2019, p. 48) en materia de talento humano son las siguientes. A saber:

- Emplear técnicas apropiadas para lograr la exitosa ejecución de la estrategia;
- Asignar personal a los proyectos que sea capaz y creativo, desarrollando y manteniendo las estrategias de la organización.
- Reconocer el trabajo y recompensar económicamente al equipo de proyectos con base en su contribución a los objetivos estratégicos.
- Participar activamente al equipo de trabajo en la fase de planificación de los proyectos como un interesado clave.
- Informar clara y asertivamente el plan de comunicación de la organización y de los proyectos.
- Atender con prontitud y resolver los problemas que se producen en la ejecución de los proyectos.

### **2.2.5 Tecnología**

La tecnología es una herramienta que permite aprovechar de forma práctica los conocimientos para automatizar los procesos en las organizaciones. Es el aliado estratégico que facilita la consecución y la administración de los distintos procesos de la gestión de proyectos y de otros procesos operativos de la organización (Álvarez, 2016, p. 351).

La tecnología puede convertirse en una ventaja competitiva para las organizaciones si se aplica adecuada y oportunamente, al brindarles estandarización de sus operaciones, facilitación de las comunicaciones internas y externas, la facilitación del trasiego de la información, la facilitación de los procesos de capacitación, habilitación de herramientas al personal para realizar sus actividades, etc. No obstante, una elección inadecuada de la tecnología o la administración de ella, puede derivar en una débil gestión administrativa que, de alguna manera, incidirá en la gestión de los proyectos.

Según Álvarez (2016, p. 351), la administración de la tecnología debe ser responsable y con una connotación dentro del ámbito del mejoramiento continuo. Brenes (2019, p. 50) sugiere que dos buenas prácticas en materia de tecnología son la creación de repositorios de información con acceso a diferentes recursos en materia de proyectos, así como el uso de sistemas informáticos para el control de los proyectos y el control de la revisión de documentos. El fin último de la tecnología en materia de gestión de proyectos es que todas las partes involucradas puedan contar con información oportuna y fidedigna con rapidez y fácil acceso.

### **2.2.6 Conocimiento organizacional**

De acuerdo con Hernández y Martí (2006), en las organizaciones, el conocimiento presenta una función primaria, considerándose un activo fundamental para su desempeño. Su valor se materializa en los beneficios que aporta a las organizaciones y su éxito. Para las autoras, durante

los últimos años, ha crecido de manera importante el reconocimiento acerca de la relevancia del conocimiento en la gestión de las organizaciones y de los proyectos, donde el talento humano juega un papel preponderante para la obtención de valor agregado.

El conocimiento está implícito en todos los procesos del sistema organizacional, y el valor agregado se materializa en los beneficios que aporta a las organizaciones y su éxito. Este valor se potencia cuando se coloca en función del logro de los objetivos estratégicos de la organización; sin embargo, el talento humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento. Por ello, el proceso de capacitación brinda la posibilidad de incrementar y perfeccionar los conocimientos que la organización necesita para su funcionamiento.

El conocimiento organizacional no solo se encuentra en el talento humano, sino también en documentos impresos y digitales, rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales, que forman parte de los activos de la organización. La creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización, y materializarlos en productos, servicio y/o resultados.

El conocimiento que se encuentra presente en las organizaciones requiere ser gestionado eficazmente para lograr resultados beneficiosos. La gestión del conocimiento organizacional es importante debido a que: convierte al conocimiento en un elemento clave para la competitividad de la organización; posibilita producir nuevo conocimiento mediante la experiencia, las actitudes y el cambio en la cultura organizacional; facilita la mejora de la comunicación organizacional; permite identificar y calificar las fuentes de conocimiento y de transferirlo eficazmente; crea condiciones para medir los resultados a partir de los datos, la información y el conocimiento dentro y fuera de la organización; perfecciona los procesos; mejora la utilización de los recursos existentes

en la organización; y posibilita crear un círculo virtuoso del aprendizaje individual y el organizacional (Hernández y Martí, 2006).

### ***2.2.7 Cultura organizacional***

Rodríguez (2009, p. 68) plantea que, en la actualidad, las organizaciones son percibidas como "pequeñas sociedades" con características culturales y con capacidad para crear valores y significados. Por ello, desde esa perspectiva, surge la idea de que las organizaciones cuentan con una cultura.

Salazar et al. (2009) establecen que la cultura organizacional comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Estos miembros determinan en gran medida esta cultura con sus creencias, mitos, conductas y valores. Los componentes esenciales de la cultura organizacional son creencias invisibles y subconscientes que influyen en los comportamientos de las personas que la integran. Las manifestaciones de la cultura se ven reflejadas en objetos, lenguaje, hechos y sentimientos compartidos que orientan a una organización.

Desde el punto de vista de la gestión de proyectos, la cultura organizacional es percibida como un sistema que tiene la organización, y que puede ser considerado como un recurso y convertirse potencialmente en un activo estratégico. El objetivo es lograr instalar una cultura funcional, alineada con la estrategia organizacional, y que potencie el compromiso de los integrantes (Rodríguez, 2009, p. 90). Una cultura ganadora brinda aportes a la organización a través de una estrategia clara y con enfoque, una excelencia operativa, una estructura organizacional simple, y propicia que los empleados se desempeñen hasta el máximo de sus capacidades.

No obstante lo anterior, Centeno y Serafín (2006, p. 9) afirman que, sin importar la concepción particular que se le atribuya al éxito, la cultura que posee una organización se debe hacer explícita antes de decidir orientarla hacia la gestión de proyectos, y proceder a ello si la tipología cultural que caracteriza a la organización interesada es promotora de la ejecución de proyectos, en virtud de que los aspectos culturales son muy difíciles de cambiar. Una vez orientada hacia los proyectos, una organización debe evaluar y desarrollar las competencias del director de proyectos y su equipo; adoptar prácticas de administración de proyectos sistemáticamente; y realizar esfuerzos a fin de incrementar el grado de homogeneidad cultural entre los miembros de la organización.

Para Rodríguez (2009, p. 75), una cultura organizacional es realmente funcional cuando está alineada con la estrategia y, conjuntamente, crean una identidad organizacional. Es funcional cuando otorga a sus integrantes un claro sentido de identidad; especifica qué es importante y como hacer las cosas, reduciendo la ambigüedad, la inseguridad y la ansiedad de los integrantes; actúa como mecanismo de control subconsciente; sustituye normas y reglamentos escritos; refuerza el compromiso y la identificación; crea una imagen institucional distintiva; e instala supuestos, creencias y valores.

Brenes (2019, p. 54) propone buenas prácticas para el fortalecimiento de la cultura organizacional en gestión de proyectos. A saber:

- Llevar a la organización hacia un esquema de aprendizaje, donde se abracen nuevas ideas, conceptos, técnicas, y haciéndoles disponibles para todos los miembros de la organización;
- Establecer procesos claros;
- Reconocer los logros y las personas que los alcanzaron, promoviendo una cultura de cambio;
- Conocer y divulgar los límites de la cultura;
- Involucrar a todos los miembros del equipo de proyectos;

- Usar un lenguaje y terminología comunes para incluir a todos los miembros de la organización dentro de la gestión de proyectos; y
- Esforzarse en extender la cultura a toda la organización, a pesar del riesgo inherente que representa el cambio.

## CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo desarrolla la planificación de la investigación y la forma en que la misma será desarrollada. Expone la metodología que se empleará para el desarrollo de la investigación y, consecuentemente, el logro de los objetivos planteados y la solución al problema identificado.

Como elementos del diseño metodológico de la investigación, este capítulo define las categorías de estudio; especifica las técnicas y los instrumentos para la recolección de datos; identifica los sujetos y las fuentes de información; describe los productos esperados para cada objetivo; y define los métodos y las herramientas a emplear en la etapa de análisis y procesamiento.

### 3.1 Categorías y variables de la investigación

Hernández Sampieri et al. (2010, p. 4) definen a la investigación como "*(...) un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno*".

Así también, señalan que las categorías y variables de estudio son propiedades que pueden fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse en la investigación. A través de su comportamiento es posible describir un fenómeno o una situación (Hernández, R. et al., 2010, p. 93).

Gran parte del éxito en el análisis, la estructuración y la claridad en una investigación depende de que se establezcan categorías y variables de estudio claras a lo largo de todo el proceso investigativo. Estas responden a la necesidad de crear parámetros conceptuales que faciliten y orienten el proceso de recolección, análisis e interpretación de la información, y, a su vez, alimentan directamente lo que constituyen los principales ejes teóricos del marco metodológico (Rivas-Tovar, L., 2015).

Si bien los términos categoría y variable están inmersos en todo el proceso investigativo, bajo diversos ángulos y, en ocasiones, denominaciones, para efectos de la presente investigación se hace referencia al término categoría, como una denominación genérica amplia que cubre tanto las fases operativas como teóricas de la investigación, considerando elementos de los cuales se recopilarán datos, se analizará la información y se desarrollarán soluciones.

A continuación, se presentan las categorías de estudio que orientarán y facilitarán este proceso investigativo (ver tabla 3.1).

**Tabla 3.1 Categorías de análisis de capacidades organizacionales en la Municipalidad de Montes de Oro**

Categoría	Subcategoría	Definición conceptual	Preguntas generadoras	Técnicas	Instrumentos
<b>Capacidades organizacionales</b>	<i>Gobernabilidad</i>	Conjunto de reglas y normas sobre las que la Municipalidad se estructura y opera para llevar a cabo la gestión de proyectos.	<p>¿Cómo se comunica la estrategia municipal a las personas funcionarias y cómo se les involucra para su cumplimiento?</p> <p>¿De qué forma permite, en la práctica, el Plan Estratégico Municipal vigente tener claridad sobre qué se espera de su gestión al Concejo Municipal y a la Alcaldía Municipal?</p> <p>¿Cómo se da el seguimiento y el control a las metas departamentales que se establecen en el Plan Anual Operativo de la Municipalidad?</p> <p>¿Cómo se mide el desempeño de la estrategia y los proyectos municipales? ¿Existen criterios de éxito definidos y documentados?</p> <p>¿Cómo es incorporado el marco normativo nacional que regula la gestión municipal en la formulación y la ejecución de los proyectos?</p> <p>¿Cómo se administra y monitorea el riesgo en los proyectos municipales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Guía de entrevista (grupo focal)</li> <li>• Formulario para registro de observación</li> </ul>

Categoría	Subcategoría	Definición conceptual	Preguntas generadoras	Técnicas	Instrumentos
			<p>¿Cuáles mecanismos de comunicación emplea la Municipalidad, hacia lo interno y lo externo de la organización, para dar a conocer los resultados de su gestión de proyectos?</p> <p>¿Con cuáles herramientas cuenta el Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal para realizar una autoevaluación de su gestión estratégica?</p>		
	<i>Talento humano</i>	Se refiere a las personas funcionarias de la Municipalidad, que son vitales para la gestión de proyectos en la organización como ejecutoras de las actividades asignadas a su rol y las responsabilidades de sus perfiles. Existe una estrecha relación entre las actividades de los proyectos, los perfiles profesionales, los conocimientos, y la asignación del talento humano con las capacidades adecuadas para la consecución de las tareas.	<p>¿Qué competencias tiene el personal municipal para gestionar proyectos?</p> <p>¿Cómo se evalúa la capacidad en gestión de proyectos del personal municipal que los formula y ejecuta?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Guía de entrevista (grupo focal)</li> <li>• Formulario para registro de observación</li> </ul>
	<i>Conocimiento organizacional</i>	Se refiere al conocimiento existente en la Municipalidad en materia de gestión de proyectos. Puede estar alojado en el talento humano, así como en documentación impresa y digital, rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales, que forman parte de los activos de la organización.	<p>¿Cuáles áreas de conocimiento poseen mayor oportunidad de mejora en el personal municipal que formula y ejecuta proyectos?</p> <p>¿Cada cuánto tiempo reciben capacitación en materia de gestión de proyectos el Concejo Municipal, la Alcaldía Municipal y las</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Guía de entrevista (grupo focal)</li> <li>• Formulario para registro de observación</li> </ul>

Categoría	Subcategoría	Definición conceptual	Preguntas generadoras	Técnicas	Instrumentos
			<p>personas funcionarias? ¿Se destinan anualmente recursos económicos para estos efectos?</p> <p>¿Qué tan nivelado es el conocimiento en materia de gestión de proyectos entre el personal municipal que formula y ejecuta proyectos?</p> <p>¿Qué tratamiento se le da a las buenas prácticas y las lecciones aprendidas obtenidas de proyectos anteriores para emplearlas en proyectos futuros?</p> <p>¿Cómo se transfieren actualmente los conocimientos generados de proyectos realizados al personal municipal que formula y ejecuta proyectos?</p>		
	<i>Cultura organizacional</i>	Se puede entender como la capacidad de la Municipalidad de crear una identidad y hábitos que sean comportamientos naturales de los miembros del equipo de administración de proyectos, para alcanzar el éxito de los objetivos organizacionales y el cumplimiento de su estrategia.	<p>¿Cuáles esfuerzos se realizan actualmente en la Municipalidad para orientar su cultura organizacional hacia la gestión de proyectos?</p> <p>¿Se utiliza un lenguaje y una terminología comunes para incluir a todo el personal municipal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Guía de entrevista (grupo focal)</li> <li>• Formulario para registro de observación</li> </ul>

Categoría	Subcategoría	Definición conceptual	Preguntas generadoras	Técnicas	Instrumentos
			¿Cómo divulga la Municipalidad, a nivel interno y externo, su cultura organizacional?		
<b>Gestión de proyectos municipales</b>	<i>Procedimientos</i>	Método establecido para alcanzar un desempeño o resultado consistentes; un procedimiento típicamente se puede describir como la secuencia de pasos que se utilizará para ejecutar un proceso.	¿Cómo alinea actualmente el gobierno local los proyectos que realiza con su Plan Estratégico Municipal y su Plan Anual Operativo vigentes? ¿Cómo se priorizan actualmente los proyectos en la Municipalidad, y se asignan adecuada y oportunamente los recursos a ellos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Revisión documental</li> <li>• Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Guía de entrevista (grupo focal)</li> <li>• Formulario para recolección de datos</li> <li>• Formulario para registro de observación</li> </ul>
	<i>Activos</i>	Planes, procesos, políticas, procedimientos y bases de conocimiento que son específicos de la organización ejecutante de los proyectos y que son utilizados por la misma.	¿Cómo se toman actualmente las decisiones sobre los proyectos y se gestiona oportunamente los cambios que ellos requieran?		
	<i>Técnicas</i>	Procedimiento sistemático definido y utilizado por una o más personas para desarrollar una o más actividades, a fin de generar un producto o resultado o prestar un servicio y que puede emplear una o más herramientas.	¿Cómo se definen los roles y las responsabilidades del personal municipal que formula y ejecuta proyectos? ¿Cómo se documentan actualmente los proyectos terminados y en ejecución? ¿Cómo se presupuestan y aprueban los recursos a asignar entre los proyectos priorizados?		

Categoría	Subcategoría	Definición conceptual	Preguntas generadoras	Técnicas	Instrumentos
			<p>¿Cómo se estructura actualmente el trabajo de inicio y planificación de los proyectos municipales? ¿Cuáles procedimientos, activos y técnicas específicos se utilizan?</p> <p>¿Cómo se ejecutan actualmente los proyectos municipales? ¿Cuáles procedimientos, activos y técnicas específicos se utilizan?</p> <p>¿Cómo se estructura actualmente el trabajo de seguimiento y control de los proyectos municipales? ¿Cuáles procedimientos, activos y técnicas específicos se utilizan?</p> <p>¿Cómo se finalizan o cierran actualmente los proyectos municipales? ¿Cuáles procedimientos, activos y técnicas específicos se utilizan?</p> <p>¿Qué tipo de repositorios de conocimiento tiene actualmente la Municipalidad, que le permiten almacenar y recuperar información y documentación de proyectos pasados?</p>		

Categoría	Subcategoría	Definición conceptual	Preguntas generadoras	Técnicas	Instrumentos
			¿Cuáles sistemas de información utiliza actualmente la Municipalidad para gestionar adecuadamente sus proyectos?		
<b>Mejores prácticas en capacidades organizacionales para la gestión de proyectos</b>	<i>No aplica</i>	Se puede entender como aquellas prácticas en materia de capacidades organizacionales sobre las cuales existe un consenso general acerca de que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a la gestión de proyectos puede aumentar la posibilidad de éxito de los proyectos para entregar los resultados y los valores de negocio esperados.	<p>¿Cuáles buenas prácticas en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos se aplica a nivel internacional en gobiernos locales?</p> <p>¿Cuáles buenas prácticas en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos se aplica a nivel nacional en otros gobiernos locales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Revisión documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales (Manuel Álvarez Cervantes)</li> <li>• Formulario para recolección de datos</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia a partir del análisis de la información disponible.

### **3.2 Etapa de recolección de información**

En esta sección se establecen los sujetos y las fuentes de los cuales se obtendrá los datos e información para la presente investigación, así como las actividades, técnicas e instrumentos que se aplicarán a los sujetos y fuentes.

#### ***3.2.1 Sujetos y fuentes de información***

Bernal (2010, p. 189) señala que en una investigación es de gran importancia definir la población y la muestra con la cual se desarrollará. Al respecto, define población como "*(...) la totalidad o el conjunto de todos los sujetos o elementos que tienen ciertas características similares y a los cuales se refiere la investigación*". Por su parte, destaca que la muestra es "*(...) la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio*". Una muestra es la parte de la población de estudio que pretende proporcionar conclusiones válidas para la población, por tanto, debe ser representativa.

La población de estudio de la presente investigación está conformada por las personas funcionarias de la Municipalidad de Montes de Oro que tienen alguna participación en la formulación y/o ejecución de los proyectos de este gobierno local.

Para esta investigación, los principales sujetos de información que se consultarán son los detallados en la tabla 3.2, los cuales comprenden a:

- El Presidente del Concejo Municipal, en representación de este cuerpo deliberativo;
- El Alcalde y la Vicealcaldesa, en representación de la Alcaldía Municipal; y
- Las personas encargadas de distintos departamentos de la Municipalidad, que tienen a su cargo la formulación y ejecución de los proyectos del gobierno local.

**Tabla 3.2 Sujetos de información**

<b>Sujeto</b>	<b>Rol del sujeto</b>	<b>Información a obtener</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Presidente del Concejo Municipal	El Concejo Municipal es el cuerpo deliberativo del gobierno municipal que tiene como parte de sus funciones la fijación de la política y las prioridades de desarrollo del municipio, conforme al programa de gobierno de la Alcaldía Municipal de turno. Lo anterior incluye la selección, la priorización y la aprobación de los proyectos municipales que se realizan. Por ello, se estima que el rol de la Presidencia del Concejo Municipal es fundamental debido al conocimiento del municipio de Montes de Oro, y a la capacidad decisoria para la gestión de proyectos que inciden sobre la estrategia municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de participación del Concejo Municipal en el proceso de planificación y seguimiento de la estrategia municipal.</li> <li>• Nivel de participación del Concejo Municipal en el proceso de planificación y seguimiento de los planes anuales operativos.</li> <li>• Nivel de participación del Concejo Municipal en el seguimiento y control del cumplimiento de las metas anuales del gobierno local.</li> <li>• Disponibilidad de información necesaria sobre la ejecución de la estrategia organizacional para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Guía de entrevista (grupo focal)</li> <li>• Formulario para registro de observación</li> </ul>
Alcalde y Vicealcaldesa Municipales	En su rol de administradores generales municipales, titular y suplente respectivamente, tienen la potestad y el mandato legal de, entre otras funciones, proponer al Concejo Municipal todos aquellos proyectos que beneficien y generen desarrollo para el cantón de Montes de Oro. Así también, les corresponde la coordinación y el fiel cumplimiento de los acuerdos municipales; rendir cuentas periódicamente ante el Concejo Municipal sobre sus labores; y velar por el logro de los fines propuestos en el plan de gobierno de la Alcaldía Municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de participación de la Alcaldía Municipal en el proceso de planificación y seguimiento de la estrategia municipal.</li> <li>• Forma en la que se comunica la estrategia municipal a las personas funcionarias que planifican y ejecutan los proyectos.</li> <li>• Nivel de participación de la Alcaldía Municipal en el proceso de planificación y seguimiento de los planes anuales operativos.</li> <li>• Nivel de participación de la Alcaldía Municipal en el seguimiento y control del cumplimiento de las metas anuales del gobierno local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Guía de entrevista (grupo focal)</li> <li>• Formulario para registro de observación</li> </ul>

Sujeto	Rol del sujeto	Información a obtener	Técnicas	Instrumentos
Persona encargada del Departamento de Catastro y Bienes Inmuebles	Además de poseer conocimientos en gestión de proyectos, es la persona a cargo del proceso de planificación institucional y de los proyectos municipales. Asimismo, es la persona que coordinó al equipo técnico municipal del PEM 2021-2026 de la Municipalidad, y también lideró la elaboración del Plan Anual Operativo 2020. Tiene comprensión a nivel técnico de lo que implica la gestión de proyectos municipales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de personal con formación profesional o algún tipo de capacitación en gestión de proyectos.</li> <li>• Ciclo de vida actual de los proyectos municipales.</li> <li>• Estructura municipal actual para la gestión de proyectos.</li> <li>• Tipo y priorización de proyectos que se desarrollan en la Municipalidad.</li> <li>• Existencia, documentación y almacenamiento de procesos y procedimientos para el inicio y la planificación de los proyectos municipales.</li> <li>• Existencia, documentación y almacenamiento de procesos y procedimientos para la ejecución, el monitoreo y el control de los proyectos municipales.</li> <li>• Existencia, documentación y almacenamiento de procesos y procedimientos para el cierre de los proyectos municipales.</li> <li>• Existencia de repositorios de conocimiento, incluyendo documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas.</li> <li>• Rendición de cuentas al Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal sobre las evaluaciones de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Guía de entrevista (grupo focal)</li> <li>• Formulario para registro de observación</li> </ul>
Persona encargada de la Unidad Técnica de Gestión Vial	Desde la Unidad Técnica de Gestión Vial, tiene a su cargo la ejecución de los proyectos municipales relacionados con el mejoramiento de la red vial cantonal, los cuales representan la mayor cantidad de proyectos que se desarrollan en el gobierno local. También, tuvo participación en el equipo técnico municipal del PEM 2021-2026 de la Municipalidad.			
Persona encargada del Departamento de Gestión de Servicios	Como responsable del Departamento de Gestión de Servicios Municipales, tiene a su cargo el liderazgo en la ejecución de proyectos relacionados con el acueducto municipal, el mercado municipal, la recolección de basura, el cementerio municipal, y la terminal de autobuses.			
Personas encargadas del Departamento de Servicios Sociales	El Departamento de Servicios Sociales, además de incluir a la persona encargada de la gestión social, abarca a la Oficina de la Mujer (unipersonal), el Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI), y el Centro Comunitario Inteligente (CECI) (unipersonal). La Oficina de la Mujer se encarga de brindar información a la población femenina del cantón acerca de sus derechos, servicios especializados por instituciones públicas con presencia en Montes de Oro, y programas y servicios específicos del gobierno local; referir a las mujeres oromontanas a programas y			

Sujeto	Rol del sujeto	Información a obtener	Técnicas	Instrumentos
	<p>servicios gubernamentales, y realizarles referencias para gestiones antes distintas instituciones; brindar atención especializada en materia de violencia intrafamiliar; atender a la niñez y las personas jóvenes en riesgo social o problemáticas emocionales; entre otras.</p> <p>El CECUDI, por su parte, brinda a la población infantil (de cero a seis años) del cantón el servicio de cuidado, alimentación, educación, estimulación temprana, desarrollo de habilidades sociales y motoras, atención psicológica, terapia física y de lenguaje.</p> <p>El CECI imparte variedad de cursos virtuales tales como manipulación de alimentos, salud ocupacional, cómputo, entre otros, a las personas vecinas del cantón.</p>	<p>desempeño de los proyectos municipales para monitorear el cumplimiento de los planes operativos y la estrategia organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de una cultura organizacional orientada hacia proyectos.</li> </ul>		
<p>Persona encargada del Departamento de Gestión Ambiental</p>	<p>Tiene bajo su responsabilidad el desarrollo de políticas y acciones planificadas y contingenciales, así como la ejecución de proyectos municipales, que contribuyan a promover el desarrollo sostenible y la protección efectiva del medio ambiente del cantón. También, tuvo participación en el equipo técnico municipal del PEM 2021-2026 de la Municipalidad.</p>			
<p>Persona encargada del Departamento de Contabilidad</p>	<p>Tiene a su cargo, entre otras funciones, la elaboración de los presupuestos ordinarios y extraordinarios del gobierno local; la evaluación financiera de los planes anuales operativos y de los proyectos municipales; y la elaboración y presentaciones de informes en el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP) de la Contraloría General de la República. Además, tuvo participación en el equipo técnico municipal del PEM 2021-2026 de la Municipalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de formación profesional o algún tipo de capacitación en gestión de proyectos.</li> <li>• Planificación de la gestión de los costos de los proyectos, estimación de los costos, determinación el presupuesto, control de los costos.</li> </ul>		
<p>Persona encargada del Departamento de Proveeduría Institucional</p>	<p>Es responsable de la gestión integral de las adquisiciones del gobierno local, al amparo de la normativa correspondiente en materia de contratación administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de formación profesional o algún tipo de</li> </ul>		

Sujeto	Rol del sujeto	Información a obtener	Técnicas	Instrumentos
		capacitación en gestión de proyectos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la gestión de las adquisiciones de los proyectos, realización de las adquisiciones, y control de las adquisiciones.</li> </ul>		
Persona encargada del Departamento de Tecnologías de Información	Tiene a su cargo la administración de los recursos tecnológicos de la Municipalidad, que abarca la instalación y el mantenimiento de los componentes del hardware y todos aquellos necesarios para el funcionamiento informático del gobierno local; el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones y software necesarios para el funcionamiento operativo de la Municipalidad; implementa normas que garantizan el correcto uso de la tecnología por parte de los funcionarios; y administra el sitio web de la Municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de personal con formación profesional o algún tipo de capacitación en gestión de proyectos.</li> <li>• Disponibilidad y utilización de recursos tecnológicos para la gestión de proyectos municipales.</li> </ul>		

*Fuente:* Elaboración propia a partir del análisis de la información disponible.

En lo que respecta a las fuentes de información, Arias (2012, p. 27) las define como todo aquello que aporta datos o información y que, según su naturaleza, pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios) y vivas (sujetos que aportan datos primarios). Por su parte, Hernández Sampieri et al. (2010, p. 26) agregan que las fuentes de información nos proporcionan datos para reconstruir hechos y las bases de conocimiento. Las fuentes primarias contienen información original; es decir, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones, y contienen información directa antes de ser interpretada o evaluada por otra persona. Las fuentes secundarias son las que ya han procesado información de una fuente primaria, pudiéndose haberse dado por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria.

Para la recolección de datos e información en esta investigación sobre capacidades organizacionales, se emplearán las fuentes de información primarias y secundarias detalladas en la tabla 3.3.

**Tabla 3.3 Fuentes de información**

<b>Tipo</b>	<b>Fuente</b>	<b>Información a obtener</b>
<b>Primaria</b>	Testimonio experto/opinión de los sujetos de información entrevistados a través del grupo focal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información general y específica sobre las capacidades organizacionales actuales de la Municipalidad de Montes de Oro para la gestión de proyectos (governabilidad, estructura, procesos, talento humano, tecnología, conocimiento organizacional, cultura en administración de proyectos).</li> </ul>
	Sitio web oficial de la Municipalidad de Montes de Oro y de la Unión Nacional de Gobiernos Locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información general e indicadores de desempeño de la Municipalidad de Montes de Oro.</li> </ul>
	<p><i>Documentos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, Cantón de Montes de Oro, Puntarenas, Costa Rica, 2015-2025.</li> <li>- Plan Estratégico Municipal (PEM) del Cantón de Montes de Oro, Puntarenas, 2021-2026.</li> <li>- Plan Anual Operativo Ajustado Año 2020.</li> <li>- Programa de Gobierno 2020-2024 Alcaldía Municipal.</li> <li>- Activos de los procesos de la Municipalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre la planificación estratégica cantonal y del gobierno local.</li> <li>• Información relacionada con el plan de gobierno de la Alcaldía Municipal y su operativización a través del plan anual operativo.</li> <li>• Existencia de documentación relacionada con gestión de proyectos (procesos, políticas, procedimientos, repositorios, etc.).</li> </ul>
<b>Secundaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código Municipal. Ley No. 7794 del 30 de abril de 1998.</li> <li>- Normativa nacional que circunscribe la gestión de proyectos municipales.</li> <li>- Índice de Gestión Municipal de la Contraloría General de la República.</li> <li>- Índice de Competitividad Cantonal de la Universidad de Costa Rica.</li> <li>- Anuarios estadísticos cantonales del Instituto Nacional de Estadística y Censos.</li> <li>- La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®), 6ª ed.</li> <li>- Literatura, en formato físico y/o digital, de autores reconocidos nacionales e internacionales, que recopila conocimientos con juicio experto en el desarrollo de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre el régimen municipal en Costa Rica, y marco normativo aplicable para la ejecución de proyectos municipales.</li> <li>• Información sobre la gestión municipal de la Municipalidad de Montes de Oro.</li> <li>• Fundamentos para la administración de proyectos en la Municipalidad.</li> <li>• Información sobre desarrollo de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia a partir del análisis de la información disponible.

### ***3.2.2 Técnicas y herramientas para la recopilación de datos***

En esta sección se presentan las técnicas y las herramientas que serán empleadas para la recolección de la información proveniente de los sujetos y las fuentes descritas anteriormente. Según Hernández Sampieri et al. (2010, p. 409), la recolección de datos resulta fundamental, ya que busca obtener datos, que se convertirán en información, de personas, comunidades, contextos o situaciones en profundidad. Los datos se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis.

Las técnicas e instrumentos constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos sobre los cuales se investiga, y deben ofrecer confiabilidad y validez al contenido de la investigación, de forma que permitan organizar los datos de conformidad con el objeto de estudio.

Abril (2008, p. 2) afirma que las técnicas de investigación constituyen los procedimientos concretos que el investigador utiliza para lograr información. Estas técnicas son específicas, y tienen un carácter práctico y operativo. Además, ellas se subordinan a un método, el cual, a su vez, determina qué técnicas se van a utilizar. Al respecto, conviene señalar que, aunque el método y la técnica se encuentran íntimamente ligados, estos no se identifican, pues ambos se complementan y son necesarios en la investigación.

Las técnicas constituyen un conjunto de mecanismos, medios o recursos que están orientados hacia la recolección, conservación, análisis y transmisión de los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. Por tanto, las técnicas son procedimientos o recursos medulares para la recolección de la información, de los cuales se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento (Abril, 2008, p. 3).

Para Abril (2008, p. 4), las técnicas de investigación revisten de una gran importancia, ya que permiten elaborar sistemas de organización y clasificación de la información; proporcionan distintos instrumentos y medios para la recolección, concentración y conservación de los datos, tales como fichas, cuestionarios, etc.; permiten cuantificar, medir y correlacionar los datos, valiéndose de las matemáticas, la estadística y la tecnología; entre otros aspectos.

Las técnicas de investigación de campo que están orientadas a obtener información primaria son la observación, la entrevista, los grupos focales, la encuesta, y el experimento. Por su parte, las técnicas de investigación bibliográfica están direccionadas a obtener información de fuentes secundarias de documentos en general, entre las que destacan la técnica del fichaje y las técnicas de análisis documental (Abril, 2008, p. 5-6).

Diversos autores coinciden en que, siempre que exista el tiempo y los recursos, es conveniente emplear varias técnicas y herramientas para la recolección de información. A esto se le conoce como triangulación de datos (Hernández, 2010, p. 439).

A continuación, se describirán las principales técnicas y herramientas que se emplearán en la presente investigación.

### **3.2.2.1 Observación**

Abril (2008, p. 10) señala que la observación no se limita al sentido de la vista (observación cotidiana), sino que implica adentrarse a profundidad en las situaciones y mantener una reflexión permanente, atendiendo a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. Para este autor, la observación científica o investigativa consiste en la percepción sistemática y dirigida a captar los aspectos más significativos de los objetos, hechos, realidades sociales y personas en el contexto donde se desarrollan normalmente.

La técnica de observación se encuentra caracterizada por ser: 1) consciente, al estar orientada por un objetivo o propósito bien determinado y definido; 2) sistemática y planificada cuidadosamente y estar inscrita en el proceso de la investigación a realizar; 3) objetiva, sin influir sobre lo que se ve o recoge, para contribuir con la objetividad de la información; 4) registrada cuidadosamente y con conocimiento experto; 5) comprobada y ratificada, ya sea a través de la repetición o por comparación con lo observado por otras personas observadoras competentes.

En lo que respecta a su tipología, Abril (2008, p. 13) señala que, inicialmente, la técnica de observación se divide en directa (simple y experimental) y en documental. Sin embargo, también se le puede dividir por su grado de estructuración, grado de participación, número de investigadores, y lugar donde se realiza.

Según el grado de estructuración de la observación y de los medios que se utilizan para sistematizar lo que se observa, se le puede dividir en observación no estructurada y estructurada. Según el grado de participación del observador, se le puede dividir en observación no participante y participante. Según el número de investigadores que participan en la observación, se le puede dividir en individual y colectiva o en equipo. Y, finalmente, según el lugar donde se realiza la observación, se le puede dividir en observación de campo y de laboratorio.

Algunos de los instrumentos más utilizados en la técnica de observación son la ficha de observación, el registro de observación, el cuaderno de notas, el diario de campo, los mapas, la cámara fotográfica y de video, la grabadora, etc.

Considerando los beneficios que aporta la técnica de observación, ella es utilizada en la presente investigación como un apoyo a la entrevista grupal (grupo focal) desarrollada con los sujetos de información. El objetivo del investigador, a través del uso de la observación, es ampliar su perspectiva de análisis, pudiendo obtener no solamente el juicio experto de los sujetos de

información, sino también datos observacionales descriptivos que no requieren inferencia por parte del investigador, así datos inferenciales que le permiten al investigador hacer inferencias sobre las emociones subyacentes externadas por los sujetos de información durante la sesión de grupo focal. Particularmente, se emplea la observación no participante y no estructurada para este fin.

Para la recolección de datos por medio de la técnica de observación, durante la sesión de grupo focal se empleará un formulario de registro de observación, incluido en el apéndice A del presente documento.

### **3.2.2.2 Encuesta**

Abril (2008, p. 15) establece que la encuesta es una técnica de recolección de datos que, por lo general, se instrumentaliza a través de un cuestionario, que es un conjunto de preguntas preparadas cuidadosamente sobre hechos y aspectos que interesan en una investigación, a fin de que sea contestado por la población o una muestra de ella.

Hernández Sampieri et al. (2010, p. 217) definen el cuestionario como "*(...) un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir*", que debe ser congruente con el problema planteado. El cuestionario puede incluir preguntas cerradas o abiertas. Las primeras son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, que pueden ser dicotómicas o de opción múltiple. Las segundas, por el contrario, no delimitan las alternativas de respuesta, por lo que son útiles cuando no existe suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas. Estos autores recomiendan construir el cuestionario únicamente con las preguntas que sean necesarias para obtener la información deseada o medir la variable (Hernández, 2010, p. 223).

Los cuestionarios pueden ser autoadministrados o aplicados. El cuestionario autoadministrado supone que el mismo se proporciona directamente a las personas encuestadas, quienes lo contestan, por lo que no hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos. El

cuestionario aplicado requiere que la persona encuestadora realice la aplicación a las personas encuestadas, por lo que su papel es crucial (Hernández, 2010, p. 235, 239).

Tomando en consideración los aportes que brinda esta técnica de recolección de datos, esta es utilizada en la presente investigación con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la Municipalidad de Montes de Oro en materia de medición de sus capacidades organizacionales para la gestión de proyectos.

La encuesta está compuesta por seis cuestionarios individuales con preguntas cerradas y descriptivas referentes a capacidades organizacionales para la gestión de proyectos, que serán aplicados a los sujetos de información. El apéndice B del presente documento incluye el cuestionario relacionado al tema de gobernabilidad, el apéndice C contiene el cuestionario referente al talento humano, en el apéndice D contempla el cuestionario atinente al conocimiento organizacional, en el apéndice E incorpora el cuestionario relativo a la cultura organizacional, y en el apéndice F comprende el cuestionario concerniente a los procedimientos, activos y técnicas para la gestión de proyectos.

### **3.2.2.3 Entrevista grupal (grupo focal)**

Hernández Sampieri et al. (2010, p. 418) definen la entrevista como "*(...) una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)*". Por su parte, Abril (2008, p. 16) la define como "*(...) un diálogo intencional, una conversación personal que el entrevistador establece con el sujeto investigado, con el propósito de obtener información*".

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, o abiertas. En las primeras, el entrevistador realiza su trabajo basándose en una guía de preguntas específicas y se circunscribe específicamente a esta, siendo que el instrumento establece qué

asuntos se abordarán y en qué orden. En las segundas, el entrevistador se basa en una guía de preguntas, pero tiene la libertad de introducir otras preguntas adicionales a fin de precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados. Y, en las terceras, el entrevistador se orienta en una guía general de contenido, pero posee toda la flexibilidad para manejarla en cuanto a ritmo, estructura y contenido (Hernández, 2010, p. 418).

Hernández Sampieri et al. (2010, p. 419) plantean que la entrevista posee características que son esenciales. A saber:

- Su principio y su fin no se predeterminan ni se definen con claridad, e incluso pueden realizarse en varias etapas;
- Las preguntas y el orden en el que se efectúan se adecuan a los participantes;
- Es en buena medida anecdótica;
- El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista;
- El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados;
- El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado; y
- Las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje.

La técnica de entrevista es ventajosa ya que recolecta información clave con mayor detalle si se le compara con otras técnicas; presenta mayor comodidad para responder por parte de los sujetos de información; asegura la participación de la población; y el entrevistador puede evaluar puntos clave del lenguaje corporal para medir la objetividad de la técnica. Sin embargo, también posee desventajas, como es el caso de que exige un mayor compromiso por parte del entrevistado y el entrevistador, así como la parcialidad del sujeto de información.

Brenes (2009, p. 74) menciona que los instrumentos mayormente empleados en la técnica de entrevista son la guía de entrevista, el grupo focal, la grabadora de voz, la cámara de video, la libreta de notas, etc.

En lo que respecta específicamente a la entrevista grupal, mejor conocida como grupo focal, Hernández Sampieri et al. (2010, p. 425) señalan que este instrumento ha tomado mucho auge en los últimos años, y se le conoce también como grupo de enfoque, sesión en profundidad e, incluso, como *focus group*, por su traducción al idioma inglés. Estos autores lo definen como una entrevista de grupo, que consiste en una reunión pequeña o mediana de personas (tres a diez individuos), en la cual los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales.

Dichos autores enfatizan que, más allá de hacer la misma pregunta a varios participantes, su finalidad es generar y analizar la dinámica entre ellos. El formato y la naturaleza de la sesión o sesiones depende del objetivo planteado, así como las características de los participantes y del planteamiento del problema. Los grupos focales son muy útiles en aquellas ocasiones en las que el tiempo apremia, y se necesita información con rapidez sobre un tema puntual.

En el grupo focal es fundamental considerar que, en este caso, la unidad de análisis es el grupo de personas, lo que ellas expresan y construyen. A diferencia de la entrevista uno a uno, en el grupo focal lo que se busca es analizar la interacción entre las personas participantes y cómo se construyen significados grupalmente. Los grupos focales no tienen solamente un potencial descriptivo, sino que también tiene un gran potencial comparativo que es necesario aprovechar (Hernández, 2010, p. 426).

El rol del moderador o conductor del grupo focal es medular, ya que debe incentivar la participación de cada persona y lograr que todas ellas tomen su turno para expresarse.

Considerando los beneficios que brinda la técnica de entrevista, a través del grupo focal, ella es utilizada en la presente investigación con la finalidad de profundizar en el conocimiento de las capacidades organizacionales de la Municipalidad para la gestión de proyectos y de la

administración misma de los proyectos en ella. En el apéndice G se incluye la guía de entrevista de grupo focal utilizada para la recolección de datos.

#### **3.2.2.4 Revisión documental**

Hernández Sampieri et al. (2010, p. 433) afirman que los documentos, los registros, los materiales y los diversos artefactos ayudan a comprender el fenómeno central de la investigación, y todos ellos le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano.

Este tipo de insumos puede dividirse en individuales y grupales. Entre los individuales encontramos los documentos escritos personales (documentos o registros de carácter oficial, documentos personales, y documentos profesionales); materiales audiovisuales (imágenes, material de audio, material de video); artefactos individuales (artículos creados o utilizados para determinados fines por una persona); y archivos personales (colecciones o registros privados de una persona).

Por su parte, entre los grupales encontramos los documentos grupales (documentos generados para determinada finalidad por un grupo de personas, ya sea oficial, profesional, ideológica, etc.); materiales audiovisuales grupales (imágenes, material de audio, material de video, etc.); artefactos y construcciones grupales o comunitarias (creados por un grupo para determinados propósitos); documentos y materiales organizacionales; registros de archivos públicos; huellas, rastros, vestigios, medidas de erosión o desgaste y de acumulación.

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2010, p. 434), los diferentes tipos de materiales, documentos, registros y objetos pueden ser empleados para la recolección de datos bajo tres circunstancias. A saber: 1) solicitar a los participantes de la investigación que proporcionen

evidencia de determinados elementos; 2) solicitar a los participantes que los elaboren con motivo de la investigación; y 3) obtener los elementos sin solicitarlos directamente a los participantes.

Para hacer uso de documentos, registros, materiales y artefactos, es esencial examinar y determinar cómo “encaja” cada uno en el esquema de recolección de los datos.

Tomando en consideración los aportes que brinda esta técnica de recolección de datos, la revisión documental es utilizada en la presente investigación con el objetivo de efectuar análisis documentales relacionados a los procedimientos, los activos y las técnicas con los que cuenta la Municipalidad de Montes de Oro en materia de gestión de proyectos. En el apéndice H se incluye el formulario para la recolección de datos, que será empleado para esta tarea.

En la tabla 3.4 se presenta la correlación entre técnicas e instrumentos de recolección de información que serán empleadas para la medición de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro, así como la referencia a los anexos y los apéndices que contienen los cuestionarios empleados.

***Tabla 3.4 Técnicas e instrumentos seleccionadas para la medición de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro***

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Capacidades organizacionales</b>	<i>Gobernabilidad</i>	Encuesta	Cuestionario (apéndice B)
		Entrevista	Guía de entrevista para grupo focal (apéndice G)
		Observación	Formulario para el registro de la observación (apéndice A)
	<i>Talento humano</i>	Encuesta	Cuestionario (apéndice C)
		Entrevista	Guía de entrevista para grupo focal (apéndice G)

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
		Observación	Formulario para el registro de la observación (apéndice A)
	<i>Conocimiento organizacional</i>	Encuesta	Cuestionario (apéndice D)
		Entrevista	Guía de entrevista para grupo focal (apéndice G)
		Observación	Formulario para el registro de la observación (apéndice A)
	<i>Cultura organizacional</i>	Encuesta	Cuestionario (apéndice E)
		Entrevista	Guía de entrevista para grupo focal (apéndice G)
		Observación	Formulario para el registro de la observación (apéndice A)
<b>Gestión de proyectos municipales</b>	<i>Procedimientos, activos y técnicas</i>	Encuesta	Cuestionario (apéndice F)
		Entrevista	Guía de entrevista para grupo focal (apéndice G)
		Revisión documental	Formulario de recolección de datos (apéndice H)
		Observación	Formulario para el registro de la observación (apéndice A)
<b>Mejores prácticas en capacidades organizacionales para la gestión de proyectos</b>	<i>No aplica</i>	Entrevista a gobiernos locales nacionales (Alajuela, Heredia y San Carlos)	Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales (anexo 2)
		Revisión documental	Formulario de recolección de datos (apéndice H)

*Fuente:* Elaboración propia a partir del análisis de la información disponible.

### **3.3 Etapa de análisis y procesamiento de datos**

Hernández Sampieri et al. (2010, p. 4) definen la investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se emplean para el estudio de un fenómeno. Existen tres tipos de enfoque de investigación: enfoque cuantitativo, enfoque cualitativo, y enfoque mixto.

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, y utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. El enfoque cualitativo, por su parte, emplea la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. El enfoque mixto es, por tanto, una combinación de los enfoques anteriores en un mismo estudio o investigación.

Para efectos de la presente investigación, se empleará un enfoque de investigación fundamentalmente cualitativo. Se utilizará el análisis documental de mejores prácticas en materia de capacidades organizacionales, a fin de valorar posibles iniciativas que puedan ser adoptadas por la Municipalidad de Montes de Oro para la gestión de sus proyectos. Asimismo, se hará el levantamiento de buenas prácticas en esta materia, ya implementadas por otros gobiernos locales a nivel nacional, a través de un proceso de entrevistas con personal a cargo de la gestión de proyectos en dichas organizaciones.

Asimismo, se procurará determinar el nivel de desarrollo de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos existente actualmente en la Municipalidad de Montes de Oro. Para ello, se empleará la tabulación y la graficación como medios para ordenar, analizar y presentar la información, y así determinar cuáles de esas capacidades organizacionales requieren ser fortalecidas. Los números y datos que se utilizan en esta investigación han servido para ordenar, tabular, graficar y describir la situación de interés, pero que no se ha utilizado ninguna técnica estadística que pruebe ninguna hipótesis.

La guía de entrevista para grupo focal y los cuestionarios incluidos en los apéndices B, C, D, E, F y G, son instrumentos que permitirán recolectar datos e información de gran interés derivados de los sujetos de información, que serán luego procesados y comparados contra el Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales<sup>9</sup>, que se encuentra incluido en el anexo 2. Este instrumento, desarrollado por Manuel Álvarez Cervantes, basado en modelo denominado Administración Estratégica del Desempeño (SPM, por sus siglas en inglés), permite al investigador evaluar las capacidades organizacionales de gobernabilidad, estructura, cultura y cambio, procesos, recursos humanos, y tecnología de una organización, a través de seis bloques de diez enunciados cada uno. Para cada enunciado establece cuatro criterios con su respectiva puntuación, a saber: No (cero puntos), Algunas veces (un punto), Casi siempre (dos puntos), y Sí (tres puntos). El puntaje máximo total posible es de ciento ochenta puntos. Por tanto, si al finalizar la evaluación, el investigador obtiene un puntaje total entre cero y cien puntos, el nivel de desarrollo de estas capacidades será bajo. Si obtiene un puntaje total entre ciento uno y ciento cuarenta y cuatro, el nivel de desarrollo de estas capacidades organizacionales será medio. Y, finalmente, si obtiene un puntaje total superior a ciento cuarenta y cuatro puntos, el nivel de desarrollo de estas capacidades será alto en la organización.

Para efectos del procesamiento de los datos recolectados a través de la entrevista grupal y los cuestionarios, y su comparación contra dicho Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales, el investigador utilizará tanto el criterio de las personas encuestadas,

---

<sup>9</sup> El Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales fue desarrollado por Manuel Álvarez Cervantes, actual director de proyectos del Banco Nacional de Costa Rica, a partir del modelo denominado Administración Estratégica del Desempeño o *Strategy Performance Management (SPM)*, por su nombre en idioma inglés. Este instrumento proporciona un diagnóstico de las organizaciones, con base en las capacidades del modelo SPM, para evidenciar deficiencias y áreas de oportunidad en las capacidades organizacionales de gobernabilidad, estructura, cultura y cambio, procesos, recursos humanos, y tecnología (Brenes, 2019, p. 44).

evidenciado en los resultados de los cuestionarios, así como su propio criterio objetivo, derivado de los hallazgos identificados producto de los puntos de vista verbalizados por el personal municipal durante la entrevista grupal.

Para el procesamiento de los datos recabados se emplearán los métodos de categorización y codificación de la información, así como de teoría fundamentada. Los datos y la información recolectados en esta investigación serán analizados y procesados de conformidad con las distintas categorías de investigación determinadas para cada uno de los objetivos específicos.

Respecto al primer objetivo específico de esta investigación, para establecer la situación actual (diagnóstico) de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro, se aplicarán cuestionarios a los sujetos de información y se realizará un grupo focal con ellos para evaluar aspectos relacionados con las capacidades seleccionadas y los activos de los procesos de la organización. Sobre este último punto, también se realizará una revisión de documentos y registros para corroborar su existencia en el gobierno local. Los datos y la información recolectada serán posteriormente cotejada contra la mencionada herramienta de evaluación de competencias organizacionales. Por tratarse de una organización de carácter público, será imprescindible realizar las comparaciones correspondientes tomando en consideración las restricciones normativas que resulten aplicables a los gobiernos locales en Costa Rica.

Para efectos de lo anterior, se efectuará el análisis y el procesamiento de los datos recolectados, para su posterior tabulación y graficación de los resultados, y categorización de la información. La presentación de la información se realizará a través de tablas, cuadros, figuras y resúmenes.

En lo que refiere al segundo objetivo específico, la identificación de áreas de mejora en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos tendrá como insumo la revisión bibliográfica, y también se realizará una evaluación comparativa (*benchmarking*) de la Municipalidad de Montes de Oro respecto a otros gobiernos locales del país, como es el caso de los cantones de Alajuela, Heredia y San Carlos, que cuentan con un mayor avance en materia de gestión de proyectos. Lo anterior con la finalidad de efectuar una recopilación e inventario de mejores prácticas en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos, que hayan resultado exitosas y que puedan ser replicadas en la Municipalidad de Montes de Oro.

Para lo anterior, se procesarán los datos recolectados y se categorizará la información, para su posterior análisis comparativo. La presentación de la información se efectuará a través de tablas, cuadros, figuras y resúmenes.

En lo que respecta al tercer objetivo específico, a través de un análisis de brechas, se realizará una comparación entre el estado actual diagnosticado de la Municipalidad de Montes de Oro en materia de capacidades organizacionales y el marco de buenas prácticas identificadas. Esto se realizará a través del análisis y procesamiento de los datos recolectados. Posteriormente, la triangulación y tabulación comparada de la información permitirán establecer las brechas existentes entre la realidad actual y el futuro deseado. La presentación de la información se realizará a través de tablas, cuadros, figuras y resúmenes.

Para el caso del cuarto objetivo específico, a partir de las brechas identificadas, se determinarán las acciones necesarias para que este gobierno local alcance el estado deseado y, consecuentemente, que las personas funcionarias municipales involucradas en la formulación y la ejecución de los proyectos puedan desempeñar su labor de mejor manera. El producto esperado

para este objetivo es un compendio de iniciativas (marco) que propicien el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de la Municipalidad de Montes de Oro para la gestión de proyectos.

Para efectuar lo anterior, se analizarán, triangularán y diagramarán los datos recolectados, para luego presentar la información a través de un marco de gestión de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en este gobierno local.

Finalmente, en lo que respecta al quinto objetivo específico, se generará una propuesta de plan de implementación de dicho marco, donde se describirá el cómo se ejecutará y se pondrá en marcha, considerando la realidad actual de las condiciones financieras y de talento humano de la Municipalidad oromontana. El procesamiento y la presentación de la información se dará por medio de la articulación intencionada de elementos que serán incluidos en el plan de implementación, donde se incluyen, por ejemplo, las tareas principales, las personas responsables, el cronograma de implementación, y el presupuesto requerido.

## **CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se desarrolla el diagnóstico de la situación actual de la Municipalidad de Montes de Oro en cuanto a sus capacidades organizacionales para la gestión de proyectos, así como el análisis de los resultados obtenidos a través de las distintas herramientas de recolección de datos aplicadas. Lo anterior corresponde a los entregables establecidos para los primeros tres objetivos específicos de la investigación, indicados en la sección 1.4.2.

Este capítulo reviste de gran importancia para la presente investigación, en el sentido de que permite determinar el estado actual de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en este gobierno local, a fin de tener un punto base de referencia, así como establecer áreas de oportunidad en esta materia, a través de la identificación de mejores prácticas en otras municipalidades y en literatura existente, que permitan mejorar la actual gestión de proyectos y, también, determinar las brechas existentes entre la situación actual de la Municipalidad de Montes de Oro y el estado deseado para ella.

Con dicho diagnóstico e identificación de mejores prácticas, se pretende establecer la brecha existente en este gobierno local entre ambos estados, lo cual dará paso a la generación de las acciones necesarias para alcanzar el estado deseado, que estarán acompañadas por un marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro, que será abordado en el siguiente capítulo de esta investigación.

#### **4.1 Justificación del uso del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales**

Si bien existen distintos modelos de madurez sugeridos por la literatura especializada para evaluar, entre otros aspectos, las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos, como es el caso del Modelo de Madurez para la Gestión Organizacional de Proyectos (OPM3, por sus siglas en inglés), el Modelo de Madurez de Harold Kerzner (PMMM, por sus siglas en inglés), el Modelo de Madurez de Capacidades (CMM, por sus siglas en inglés), el Modelo de Madurez Integrado de Capacidades (CMMI, por sus siglas en inglés), el Modelo de Madurez del PM Solutions, el Modelo de Administración Estratégica del Desempeño (SPM, por sus siglas en inglés), entre otros, es conveniente señalar que el presente estudio se utilizó el Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales, desarrollado por Manuel Álvarez Cervantes, a partir de dicho modelo SPM.

Dadas las características actuales de la Municipalidad de Montes de Oro, se estimó que la aplicación de este modelo era el que mejor se ajustaba a las necesidades de esta organización, gracias a que, además de estar enfocado en capacidades organizacionales, es de simple aplicación, en comparación con la mayoría de los otros modelos *supra* indicados, lo cual resulta muy conveniente considerando las características actuales de este gobierno local. Este modelo de Álvarez Cervantes proporciona un diagnóstico de las organizaciones, con base en las capacidades del modelo SPM, que permite evidenciar las debilidades y las fortalezas en distintas capacidades organizacionales necesarias para la óptima gestión de proyectos.

En virtud de lo anterior, el Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales se emplea como referencia para efectuar el diagnóstico y la evaluación de las capacidades organizacionales de la Municipalidad de Montes de Oro. Es importante destacar que la capacidad de conocimiento organizacional en gestión de proyectos, al no ser evaluada por ninguno de los

modelos indicados, pero ser de gran importancia para el gobierno local, ha sido adaptada al modelo seleccionado, tomando como base el estudio documental efectuado en la sección 2.2.6. Por ello, para efectos de esta capacidad organizacionales se tomaron en consideración aspectos relacionados con la capacitación en gestión de proyectos que recibe tanto el personal como la Alcaldía y el Concejo Municipal, las áreas de conocimiento en gestión de proyectos que maneja el personal, el nivel de conocimiento en gestión de proyectos que posee el personal, la transferencia de conocimientos en gestión de proyectos, entre otros elementos.

#### **4.2 Diagnóstico de la situación actual de la Municipalidad de Montes de Oro en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos**

En esta sección se presentan los datos y la información recopilada en este gobierno local, de conformidad con la metodología descrita en el capítulo anterior, y se analizan para establecer la situación actual de la organización en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos.

Los datos y la información obtenidos fueron procesados y son presentados en esta sección conforme a las categorías y las variables de estudio que fueron establecidas en el marco metodológico de esta investigación. Todos los insumos recabados son analizados a la luz de cada uno de los objetivos específicos planteados para este estudio.

En los siguientes apartados se presentan los resultados obtenidos y los hallazgos identificados para cada una de las capacidades organizacionales evaluadas; a saber: gobernabilidad, talento humano, conocimiento organizacional, cultura organizacional, y gestión de proyectos.

#### **4.2.1 Gobernabilidad**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la aplicación y el análisis del cuestionario sobre gobernabilidad (apéndice B) y las distintas entrevistas realizadas a funcionarios municipales y al representante del Concejo Municipal (apéndices I, J, K, L), evaluados a la luz del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales (anexo 2), con el objetivo de establecer el nivel de desarrollo de esta capacidad organizacional que tiene el gobierno local actualmente. Para lo anterior, se tomó en cuenta, además, el marco estratégico organizacional descrito en el apartado 1.1.3.2. de esta investigación.

Para determinar el nivel de desarrollo de la capacidad organizacional denominada gobernabilidad en la Municipalidad oromontana, se llevaron a cabo las actividades que se indican a continuación.

- Entrevista sobre capacidades organizacionales para la gestión de proyectos con el Presidente del Concejo Municipal de Montes de Oro, empleando la guía de entrevista contenida en el apéndice G;
- Entrevista grupal (grupo focal) sobre capacidades organizacionales para la gestión de proyectos con el Alcalde Municipal, la Vicealcaldesa Municipal, y el personal que formula y ejecuta proyectos, utilizando la guía de entrevista contenida en el apéndice G;
- Aplicación del cuestionario sobre gobernabilidad, contenido en el apéndice B, al Presidente del Concejo Municipal, el Alcalde Municipal, la Vicealcaldesa Municipal, y el personal que formula y ejecuta proyectos; y
- Procesamiento y análisis de los datos y la información recabada en los puntos anteriores, a la luz del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales (anexo 2).

Las transcripciones literales de dichas entrevistas se encuentran contenidas en los apéndices K y L.

Para medir el nivel de desarrollo de esta capacidad organizacional en la Municipalidad de Montes de Oro, se emplearon los rangos y los puntajes de la tabla 4.1, mismos que corresponden a una estimación derivada de la adaptación<sup>10</sup> de los rangos y los puntajes establecidos en el modelo seleccionado. Por lo tanto, se evalúan nuevamente los niveles de desarrollo de esta y demás capacidades organizacionales bajo cuatro categorías (bajo, medio-bajo, medio-alto y alto), con el objetivo de que la medición sea más precisa.

***Tabla 4.1 Nivel de desarrollo de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro***

NIVEL DESARROLLO	ALTO	MEDIO-ALTO	MEDIO-BAJO	BAJO
ÁMBITO	140-210	106-140	71-105	0-70
RANGO	68%-100%	51%-67%	34%-50%	0%-33%

*Fuente:* Elaboración propia, con base en la adaptación de los rangos y los puntajes establecidos en el Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales.

---

<sup>10</sup> Originalmente, el Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales es aplicable a seis capacidades organizacionales: gobernabilidad, estructura, cultura y cambio, procesos, recursos humanos, y tecnología. La puntuación máxima que brinda el modelo es de ciento ochenta puntos, distribuidos en treinta puntos por cada capacidad organizacional. Por tanto, al incluir la capacidad denominada conocimiento organizacional y fusionar las capacidades organizacionales de estructura, procesos y tecnología en una sola capacidad denominada gestión de proyectos municipales, la puntuación máxima del instrumento aumenta a doscientos diez puntos, distribuidos entre cinco categorías (gobernabilidad: treinta puntos, talento humano: treinta puntos, conocimiento organizacional: treinta puntos, cultura organizacional: treinta puntos, y gestión de proyectos municipales: noventa puntos).

**Cuadro 4.1 Procesamiento y análisis de datos respecto a la capacidad organizacional denominada gobernabilidad en la Municipalidad de Montes de Oro**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (POR MANUEL ÁLVAREZ CERVANTES) Mejores prácticas en capacidades organizacionales		CRITERIO DE ENCUESTADOS/ INVESTIGADOR	PUNTAJE
<b>1. GOBERNABILIDAD</b>			
1.1.	La organización tiene una estrategia de negocio definida.	Sí	3
1.2.	La organización tiene un plan que guía y mide los esfuerzos en su ejecución de la estrategia (misión, visión, objetivos estratégicos).	Sí	3
1.3.	La estrategia es comunicada a través de programas y portafolios de proyectos para garantizar que las iniciativas son soportadas.	Casi siempre	2
1.4.	La organización ha definido los criterios de éxito de sus proyectos.	Sí	3
1.5.	La organización cuenta con la normativa que regula el comportamiento entre los involucrados en la administración de proyectos.	No	0
1.6.	Existen administradores de portafolios, programas y proyectos que se empoderan para cumplir la estrategia.	Sí	3
1.7.	Existen procesos efectivos de administración y monitoreo del riesgo.	No	0
1.8.	Los tomadores de decisiones tienen la información necesaria para cumplir exitosamente la estrategia de la organización.	Sí	3
1.9.	Existen mecanismos de comunicación de resultados de la gestión de proyectos como evidencia de transparencia del desempeño hacia la organización.	Algunas veces	1
1.10.	La alta administración posee las herramientas disponibles para realizar una autoevaluación de su gestión estratégica.	Sí	3
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>			<b>21</b>
<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>			<b>30</b>
<b>NIVEL DE DESARROLLO</b>			<b>70%</b>

*Fuente:* Elaboración propia, con los resultados de la aplicación del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales, realizada en enero del 2022.

Tras la aplicación del modelo seleccionado, como se constata en el cuadro 4.1, la capacidad organizacional denominada gobernabilidad obtiene una puntuación de veintiún puntos de treinta posibles para esta capacidad, lo cual equivale a un nivel de desarrollo de un setenta por ciento, que, al amparo de los rangos propuestos en la tabla 4.1, significa un nivel alto de desarrollo de la gobernabilidad en la organización. Por ello, resulta conveniente seguir mejorando la implementación de mejores prácticas de gobernabilidad, para así lograr que se siga aumentando paulatinamente su nivel de desarrollo en la organización.

La realización de la entrevista al Presidente del Concejo Municipal y el grupo focal con el personal que formula y ejecuta proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro (apéndices G, J y K), así como la aplicación del cuestionario sobre gobernabilidad a estas personas (apéndice B),

permitieron también encontrar importantes hallazgos de prácticas ya implementadas plena o medianamente en el gobierno local, así como otras que no están implementadas aún, tal y como se muestran en la tabla 4.2.

**Tabla 4.2 Hallazgos de prácticas de gobernabilidad en la Municipalidad de Montes de Oro**

<b>BUENAS PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS</b>	<b>PRÁCTICAS MEDIANAMENTE IMPLEMENTADAS</b>	<b>PRÁCTICAS NO IMPLEMENTADAS</b>
La organización cuenta con su Plan Estratégico Municipal 2021-2026 y sus planes anuales operativos. Se involucra al personal en la elaboración de la estrategia municipal. El Plan Estratégico Municipal es validado y aprobado por la Alcaldía Municipal y por el Concejo Municipal.	La Municipalidad da a conocer a su personal la estrategia de la organización y se involucra para su cumplimiento.	Mayor involucramiento de los miembros del Concejo Municipal en la elaboración de la estrategia municipal.
El plan estratégico vigente le permite, en la práctica, al Concejo Municipal y a la Alcaldía Municipal contar con indicadores claros y medibles para evaluar el desempeño de su gestión municipal. Cuenta con indicadores de desempeño establecidos, así como la misión, la visión, y los objetivos estratégicos.	Existen los mecanismos de comunicación adecuados en la Municipalidad hacia lo externo de la organización, para dar a conocer los resultados de la gestión de los proyectos municipales, como evidencia de transparencia del desempeño.	Dar seguimiento y control periódico, a nivel municipal, al cumplimiento de las metas departamentales establecidas en el Plan Anual Operativo.
El Plan Anual Operativo vigente de la Municipalidad contiene metas departamentales específicas.		Emplear el Plan Anual Operativo como un instrumento de seguimiento y control de metas municipales, y no como simple requisito de la Contraloría General de la República.
La Municipalidad cuenta con criterios de éxito definidos y documentados para medir el desempeño de su estrategia y sus proyectos, establecidos por cada departamento al momento durante el proceso de planificación.		Involucrar a todos los departamentos y áreas funcionales de la Municipalidad en la elaboración del Plan Anual Operativo.
El personal municipal que formula y ejecuta proyectos conoce y considera el marco normativo nacional que regula la gestión del gobierno local.		Dar seguimiento y control a los indicadores de desempeño del plan estratégico, y vincularlos con el Plan Anual Operativo.
El personal municipal que formula y ejecuta proyectos se siente empoderado para cumplir la estrategia municipal a través de su gestión.		Distribuir oportunamente el Plan Anual Operativo con el personal municipal, para tengan conocimiento de las metas y los proyectos aprobados para el año siguiente.
El Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal cuentan, en la práctica, con la información necesaria acerca de la ejecución de la estrategia, de modo que les permita tomar las mejores decisiones.		Efectuar mediciones periódicas del éxito de la estrategia municipal y de los proyectos que se realizan.
El Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal cuentan, en la práctica, con herramientas para realizar una autoevaluación de su gestión estratégica.		Vincular el Plan Anual Operativo con el Plan Estratégico Municipal.
		Desarrollar e implementar normativa interna que regule el comportamiento entre los involucrados en la administración de proyectos de la Municipalidad.
		Gestionar el riesgo de los proyectos, a través de procesos efectivos de administración y monitoreo de él.
		Desarrollar informes periódicos, además de los informes de gestión departamentales existentes en la actualidad, que permitan a la Alcaldía Municipal y el Concejo Municipal respaldar el cumplimiento de la estrategia organizacional.
		Implementar mecanismos de comunicación adecuados hacia lo interno de la Municipalidad para comunicar regularmente los resultados de la gestión de proyectos municipales, ya que cada departamento los formula y los ejecuta individualmente.
		Desarrollar herramientas propias para realizar autoevaluaciones de la gestión estratégica del Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal, ya que las herramientas disponibles en la actualidad son únicamente las que proporciona la Contraloría General de la República, tras las evaluaciones periódicas que realiza a los gobiernos locales.

*Fuente:* Elaboración propia, con base los datos y la información recabada del cuestionario correspondiente y de las entrevistas individuales y grupales con jefes y personal municipal, realizadas en enero del 2022.

#### **4.2.2 Talento humano**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la aplicación y el análisis del cuestionario sobre talento humano (apéndice C) y las distintas entrevistas realizadas a funcionarios municipales y al Presidente del Concejo Municipal (apéndices I, J, K, L), evaluados a la luz del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales (anexo 2), con el objetivo de establecer el nivel de desarrollo de esta capacidad organizacional que tiene el gobierno local en la actualidad.

Para determinar el nivel de desarrollo de la capacidad organizacional denominada talento humano en la Municipalidad de Montes de Oro, se llevaron a cabo las actividades que se indican a continuación.

- Entrevista sobre capacidades organizacionales para la gestión de proyectos con el Presidente del Concejo Municipal de Montes de Oro, empleando la guía de entrevista contenida en el apéndice G;
- Entrevista grupal (grupo focal) sobre capacidades organizacionales para la gestión de proyectos con los administradores municipales y el personal que formula y ejecuta proyectos, empleando la guía de entrevista contenida en el apéndice G;
- Aplicación del cuestionario sobre talento humano, contenido en el apéndice C, al Presidente del Concejo Municipal, el Alcalde Municipal, la Vicealcaldesa Municipal, y el personal que formula y ejecuta proyectos; y
- Procesamiento y análisis de los datos y la información recabada en los puntos anteriores, a la luz del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales (anexo 2).

Como se indicó anteriormente, las transcripciones literales de dichas entrevistas pueden ser consultadas en los apéndices K y L.

Para medir el nivel de desarrollo de esta capacidad organizacional en la Municipalidad de Montes de Oro, también se emplearon los rangos de la tabla 4.1.

**Cuadro 4.2 Procesamiento y análisis de datos respecto a la capacidad organizacional denominada talento humano en la Municipalidad de Montes de Oro**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (POR MANUEL ÁLVAREZ CERVANTES) Mejores prácticas en capacidades organizacionales		CRITERIO DE ENCUESTADOS/ INVESTIGADOR	PUNTAJE
<b>2. TALENTO HUMANO</b>			
2.1.	Los involucrados en los proyectos entienden claramente los objetivos estratégicos de la organización.	Sí	3
2.2.	Los involucrados en los proyectos entienden cómo pueden influenciar en el logro de las estrategias y cómo su trabajo es importante para la consecución de los entregables en los proyectos.	Sí	3
2.3.	Los involucrados en los proyectos tienen claro cómo las metas individuales y grupales están alineadas a los objetivos estratégicos de la organización.	Casi siempre	2
2.4.	El rendimiento y recompensa individual está estructurado basado en la contribución de los empleados a los objetivos estratégicos.	No	0
2.5.	El equipo de proyecto es capaz de crear, desarrollar y mantener el portafolio, programas y proyectos estratégicos.	Casi siempre	2
2.6.	Se conforma en la organización una base de recursos que promueve la flexibilidad y asignación de recursos entre los proyectos.	No	0
2.7.	Se considera en la organización el vincular los reportes de rendimiento a las oportunidades de entrenamiento.	No	0
2.8.	Se identifican en la organización niveles de administradores de proyectos, así como complejidad de proyectos.	No	0
2.9.	Se incluyen recursos especialistas y administradores además del rol de Administrador de proyectos.	No	0
2.10.	Se revisa mensualmente la solicitud de demanda y oferta de recursos para los proyectos.	No	0
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>			<b>10</b>
<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>			<b>30</b>
<b>NIVEL DE DESARROLLO</b>			<b>33%</b>

*Fuente:* Elaboración propia, con los resultados de la aplicación del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales, realizada en enero del 2022.

Tras la aplicación del modelo seleccionado, como se confirma en el cuadro 4.2, la capacidad organizacional denominada talento humano obtiene una puntuación de solamente diez puntos de treinta posibles para esta capacidad, lo cual equivale a un nivel de desarrollo de un treinta y tres por ciento, que, al amparo de los rangos propuestos en la tabla 4.1, significa un nivel bajo de desarrollo de esta capacidad organizacional en el gobierno local.

Conviene señalar que el nivel de desarrollo obtenido por esta Municipalidad para esta capacidad de talento humano, específicamente, se encuentra justo en el límite superior del nivel de desarrollo medio-bajo. Por ello, es conveniente que este gobierno local pueda incrementar

paulatinamente la implementación de buenas prácticas en talento humano, para así lograr que se mejore su nivel de desarrollo en la organización.

La entrevista sostenida con el Presidente del Concejo Municipal y la entrevista grupal realizada con el personal que formula y ejecuta proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro (apéndices G, J y K), así como la aplicación del cuestionario sobre talento humano a estas personas (apéndice C), permitieron también identificar importantes hallazgos de prácticas ya implementadas plena o medianamente en la Municipalidad, así como otras que aún no están implementadas, tal y como se muestran en la tabla 4.3.

**Tabla 4.3 Hallazgos de prácticas de talento humano en la Municipalidad de Montes de Oro**

<b>BUENAS PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS</b>	<b>PRÁCTICAS MEDIANAMENTE IMPLEMENTADAS</b>	<b>PRÁCTICAS NO IMPLEMENTADAS</b>
El personal municipal involucrado en la formulación y la ejecución de proyectos comprende con claridad la misión, la visión, los principios, los valores, y los objetivos estratégicos de la organización.	El personal municipal involucrado en la formulación y la ejecución de proyectos conoce cómo puede influenciar en el logro de la estrategia organizacional, y cómo las metas individuales y grupales están alineadas con la estrategia.	Desarrollar una política o implementar una práctica para reconocer al personal que formula y ejecuta proyectos, basada en su contribución a los objetivos estratégicos municipales.
El personal municipal involucrado en la formulación y la ejecución de proyectos conoce cómo su trabajo es importante para la consecución de los entregables de los proyectos.		Conformar una base de recursos que promueva la flexibilidad y la asignación de recursos entre los proyectos. Los proyectos municipales son formulados y ejecutados en su totalidad por los jefes del área funcional o departamento correspondiente.
El personal municipal involucrado en la formulación y la ejecución de proyectos participa como una parte interesada clave.		Vincular el rendimiento de los proyectos municipales a las oportunidades de entrenamiento o capacitación para el personal.
		Identificar niveles de administradores de proyectos, así como complejidad de proyectos. Actualmente los jefes de departamento son quienes se encargan de la formulación y la ejecución de los proyectos de su respectiva área funcional.
		Revisar mensualmente la solicitud de demanda y oferta de recursos para los proyectos municipales, ya que en la actualidad solamente en la Unidad Técnica de Gestión Vial se da seguimiento y control a este tema.

*Fuente:* Elaboración propia, con base los datos y la información recabada del cuestionario correspondiente y de las entrevistas individuales y grupales con jefarcas y personal municipal, realizadas en enero del 2022.

### **4.2.3 Conocimiento organizacional**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a través del uso de las técnicas e instrumentos indicados en la tabla 3.4, como es el caso de la aplicación y el análisis del cuestionario sobre conocimiento organizacional (apéndice D) y las diversas entrevistas realizadas al personal municipal y al representante del Concejo Municipal (apéndices I, J, K, L), evaluados a la luz del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales (anexo 2), con el objetivo de establecer el nivel de desarrollo de esta capacidad organizacional que tiene la Municipalidad de Montes de Oro actualmente.

Al igual que en las demás capacidades organizacionales estudiadas, para la determinación del nivel de desarrollo de la capacidad denominada conocimiento organizacional en este gobierno local, se llevaron a cabo las actividades que se señalan a continuación.

- Entrevista sobre capacidades organizacionales para la gestión de proyectos con el Presidente del Concejo Municipal de Montes de Oro, empleando la guía de entrevista contenida en el apéndice G;
- Entrevista grupal (grupo focal) sobre capacidades organizacionales para la gestión de proyectos con los jerarcas municipales y el personal que formula y ejecuta proyectos, empleando la guía de entrevista contenida en el apéndice G;
- Aplicación del cuestionario sobre conocimiento organizacional, contenido en el apéndice D, al Presidente del Concejo Municipal, el Alcalde Municipal, la Vicealcaldesa Municipal, y el personal que formula y ejecuta proyectos; y
- Procesamiento y análisis de los datos y la información recabada en los puntos anteriores, a la luz de la metodología propuesta por el Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales (anexo 2).

Las transcripciones literales de dichas entrevistas están disponibles en los apéndices K y L.

Para medir el nivel de desarrollo de esta capacidad organizacional en la Municipalidad de Montes de Oro, también se emplearon los rangos de la tabla 4.1.

**Cuadro 4.3 Procesamiento y análisis de datos respecto a la capacidad organizacional denominada conocimiento organizacional en la Municipalidad de Montes de Oro**

<b>3. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL</b>		
3.1. El personal municipal que formula y ejecuta proyectos conoce el concepto de conocimiento organizacional en lo que respecta a la gestión de proyectos.	Sí	3
3.2. El personal municipal que formula y ejecuta proyectos recibe capacitación periódicamente en materia de gestión de proyectos.	No	0
3.3. El Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal reciben capacitación periódicamente en materia de gestión de proyectos.	No	0
3.4. Existe en el presupuesto anual de la Municipalidad una partida específica para brindar capacitaciones a su personal.	No	0
5. Todas las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos están debidamente desarrolladas en la organización.	No	0
3.6. Existe una nivelación en el personal municipal involucrado en la formulación y la ejecución de proyectos en cuanto a sus conocimientos en materia de gestión de proyectos.	Algunas veces	1
3.7. Cada vez que se identifica un nuevo conocimiento en la Municipalidad, éste se documenta a través de manuales o procedimientos.	No	0
3.8. Se realizan esfuerzos para incentivar el conocimiento organizacional generado en materia de gestión de proyectos.	Algunas veces	1
3.9. Las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de los proyectos anteriores son documentadas y archivadas para poder emplearlas en proyectos futuros.	Algunas veces	1
3.10. Existe actualmente alguna forma de transferencia de conocimientos de los proyectos ya desarrollados por parte del personal ejecutor hacia el resto de personal que formula y ejecuta proyectos municipales, aunque sea no documentada.	No	0
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>		<b>6</b>
<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>		<b>30</b>
<b>NIVEL DE DESARROLLO</b>		<b>20%</b>

*Fuente:* Elaboración propia, con los resultados de la aplicación del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales, realizada en enero del 2022.

Para la obtención de las métricas correspondientes a esta capacidad organizacional, se emplearon los enunciados del cuestionario sobre conocimiento organizacional y las respuestas brindadas a él por parte de las personas encuestadas. Tras la aplicación de la metodología proporcionada por el Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales a esta capacidad organizacional, se confirma, en el cuadro 4.3, que ha obtenido una puntuación de únicamente seis puntos de treinta posibles, lo cual equivale a un nivel de desarrollo del veinte por ciento, que, según los rangos propuestos en la tabla 4.1, significa un nivel bajo de desarrollo en este gobierno local.

La entrevista realizada al Presidente del Concejo Municipal y el grupo focal efectuado con el personal que formula y ejecuta proyectos en la Municipalidad (apéndices G, J y K), así como la

aplicación del cuestionario sobre conocimiento organizacional a estas personas (apéndice D), permitieron también identificar importantes hallazgos de prácticas ya implementadas plena o medianamente en el gobierno local oromontano, así como otras que aún no están implementadas, según se muestran en la tabla 4.4.

**Tabla 4.4 Hallazgos de prácticas de conocimiento organizacional en la Municipalidad de Montes de Oro**

<b>BUENAS PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS</b>	<b>PRÁCTICAS MEDIANAMENTE IMPLEMENTADAS</b>	<b>PRÁCTICAS NO IMPLEMENTADAS</b>
El personal municipal que formula y ejecuta proyectos conoce el concepto de conocimiento organizacional en lo que respecta a la gestión de proyectos.	El personal que formula y ejecuta proyectos se esfuerza incentivar el conocimiento organizacional generado en materia de gestión de proyectos.	Desarrollar e implementar un plan de capacitación y formación para el personal municipal que abarque todas las áreas de conocimiento de la administración de proyectos.
	Las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de los proyectos anteriores son documentadas y archivadas, a nivel de algunos departamentos, pero no los utilizan usualmente de consulta para proyectos siguientes. No existe, a nivel institucional, la política de documentar y archivar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas derivadas de proyectos anteriores.	Mantener una partida específica en el presupuesto municipal destinada a realizar inversiones en capacitación para el personal, principalmente, que formula y ejecuta proyectos.
		Generar alianzas estratégicas con organizaciones de desarrollo municipal y cantonal para obtener capacitaciones gratuitas para el personal del gobierno local en diversos temas, incluyendo gestión de proyectos.
		Crear una unidad o designar personal idóneo para realizar el proceso de planificación, seguimiento y control de los proyectos municipales.
		Desarrollar e implementar políticas institucionales para que se documenten y archiven las buenas prácticas y las lecciones aprendidas derivadas de proyectos anteriores, y para que existan los medios para la transferencia de conocimientos de los proyectos ya desarrollados por parte del personal ejecutor hacia el resto de personal que formula y ejecuta proyectos municipales.
		Desarrollar bases de conocimiento unificadas que puedan ser consultadas por todos los departamentos. Cada departamento maneja su información a lo interno actualmente.
		Desarrollar un inventario digital unificado con la totalidad de proyectos municipales ejecutados y en proceso.

*Fuente:* Elaboración propia, con base los datos y la información recabada del cuestionario correspondiente y de las entrevistas individuales y grupales con jerarcas y personal municipal, realizadas en enero del 2022.

#### ***4.2.4 Cultura organizacional***

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la aplicación y el análisis del cuestionario sobre cultura organizacional en gestión de proyectos (apéndice E) y las distintas entrevistas realizadas al Presidente del Concejo Municipal, el Alcalde, la Vicealcaldesa y personal municipal (apéndices I, J, K, L), evaluados a la luz del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales (anexo 2), con la finalidad de determinar el nivel de desarrollo de esta capacidad organizacional que tiene el gobierno local actualmente. Para determinar el nivel de desarrollo de esta capacidad organizacional en el gobierno local oromontano, se llevaron a cabo las actividades que se indican a continuación.

- Entrevista sobre capacidades organizacionales para la gestión de proyectos con el Presidente del Concejo Municipal de Montes de Oro, empleando la guía de entrevista contenida en el apéndice G;
- Entrevista grupal (grupo focal) sobre capacidades organizacionales para la gestión de proyectos con los administradores municipales y el personal que formula y ejecuta proyectos, empleando la guía de entrevista contenida en el apéndice G;
- Aplicación del cuestionario sobre cultura organizacional, contenido en el apéndice E, al Presidente del Concejo Municipal, los jefes municipales, así como el personal que formula y ejecuta proyectos; y
- Procesamiento y análisis de los datos y la información recabada en los puntos anteriores, a la luz del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales (anexo 2).

Como se ha indicado con anterioridad, las transcripciones literales de dichas entrevistas pueden ser consultadas en los apéndices K y L.

Para medir el nivel de desarrollo de esta capacidad organizacional en la Municipalidad de Montes de Oro, también se emplearon los rangos de la tabla 4.1.

**Cuadro 4.4 Procesamiento y análisis de datos respecto a la capacidad organizacional denominada cultura organizacional en gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (POR MANUEL ÁLVAREZ CERVANTES) Mejores prácticas en capacidades organizacionales		CRITERIO DE ENCUESTADOS/ INVESTIGADOR	PUNTAJE
<b>4. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
4.1.	Existencia de una metodología para la administración de proyectos, utilizada por todos los equipos de proyectos.	No	0
4.2.	Existen métricas que guían la ejecución de la estrategia, en lugar de consecuencias no deseadas.	Algunas veces	1
4.3.	Poseen un desarrollo significativo de la carrera de administrador de proyectos.	No	0
4.4.	Existe una efectiva educación, entrenamiento y certificación de administradores de proyectos, y entrenamiento a los miembros de los equipos de proyectos y ejecutivos de la empresa.	No	0
4.5.	Su organización busca convertirse en una organización de aprendizaje, implementar nuevas ideas, nuevos conceptos, nuevas técnicas, y ponerlos a disposición de todos.	Sí	3
4.6.	Se establecen claros procesos y medios de comunicación para la gestión de la administración de proyectos.	No	0
4.7.	Reconocen los logros y las personas que apoyan y demuestran la aplicación de conceptos necesarios que apoyan la nueva cultura.	No	0
4.8.	Existe una estructura flexible y central que proporciona un medio y mecanismo para analizar y opinar sobre los esfuerzos de implementación de las estrategias de la organización.	Sí	3
4.9.	Se acepta el riesgo y se procede con prudencia. Se esfuerza por extender la cultura a lo largo de toda la organización a pesar del riesgo inherente de cambio.	Algunas veces	1
4.10.	Se conoce y divulga los límites de la cultura. Garantizan un entendimiento común de lo que la cultura está destinada a ser y lo que significa.	No	0
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>			<b>8</b>
<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>			<b>30</b>
<b>NIVEL DE DESARROLLO</b>			<b>27%</b>

*Fuente:* Elaboración propia, con los resultados de la aplicación del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales, realizada en enero del 2022.

Luego de la aplicación del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales a esta capacidad organizacional, se constata, en el cuadro 4.4, la obtención de una puntuación de solo ocho puntos de treinta posibles, lo cual equivale a un nivel de desarrollo del veintisiete por ciento, que, según los rangos propuestos en la tabla 4.1, significa un nivel bajo de desarrollo en la Municipalidad de Montes de Oro.

La entrevista realizada al Presidente del Concejo Municipal y el grupo focal efectuado con las autoridades municipales y el personal que formula y ejecuta proyectos en el gobierno local oromontano (apéndices G, J y K), así como la aplicación del cuestionario sobre cultura

organizacional a estos representantes (apéndice E), permitieron identificar importantes hallazgos de prácticas ya implementadas plena o medianamente en el gobierno local oromontano, así como otras que aún no están implementadas, según se muestran en la tabla 4.5.

**Tabla 4.5 Hallazgos de prácticas de cultura organizacional en gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro**

<b>BUENAS PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS</b>	<b>PRÁCTICAS MEDIANAMENTE IMPLEMENTADAS</b>	<b>PRÁCTICAS NO IMPLEMENTADAS</b>
La Alcaldía Municipal muestra apertura para que el personal municipal analice y aporte sobre los esfuerzos de implementación de las estrategias de la organización, aunque no exista una políticas, procesos y/o procedimientos para ello.	La Municipalidad busca convertirse en una organización de aprendizaje, y que implementa nuevas ideas, nuevos conceptos, nuevas técnicas, y ponerlas a disposición de todos.	Desarrollar procedimientos, metodologías, y políticas que orienten el accionar del personal municipal para la gestión de proyectos.
	El personal municipal que formula y ejecuta proyectos se siente identificado con la cultura y la estrategia organizacional del gobierno local.	Dotar al personal municipal de las herramientas necesarias para aplicar, monitorear y controlar las métricas establecidas en Plan Estratégico Municipal para guiar la ejecución de la estrategia.
		Incentivar el desarrollo de la carrera de gestión de proyectos entre el personal municipal.
		Propiciar una efectiva capacitación y formación en materia de gestión de proyectos del personal que los formula y ejecuta, así como del personal municipal en general.
		Establecer claros procesos y medios de comunicación para la gestión de la administración de proyectos municipales.
		Procurar el reconocimiento de los logros y las personas que apoyan y demuestran la aplicación de conceptos necesarios que apoyan la nueva cultura de gestión de proyectos.
		Desarrollar una estructura organizacional flexible que permita la creación de equipos de trabajo interdisciplinarios para el desarrollo de los proyectos municipales.
		Generar un proceso inclusivo y participativo de definición de la cultura organizacional del gobierno local, y difundirla tanto a lo interno como a lo externo de la organización.

*Fuente:* Elaboración propia, con base los datos y la información recabada del cuestionario correspondiente y de las entrevistas individuales y grupales con jerarcas y personal municipal, realizadas en enero del 2022.

#### ***4.2.5 Gestión de proyectos municipales***

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la aplicación y el análisis del cuestionario sobre gestión de proyectos municipales (apéndice F) y las distintas entrevistas realizadas al Presidente del Concejo Municipal, las autoridades municipales y el personal que formula y ejecuta los proyectos (apéndices I, J, K, L), evaluados a la luz del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales (anexo 2), con la finalidad de determinar el nivel de desarrollo de esta capacidad organizacional que tiene la Municipalidad de Montes de Oro en la actualidad. Para determinar el nivel de desarrollo de esta capacidad organizacional en este gobierno local, se llevaron a cabo las actividades que se indican a continuación.

- Entrevista sobre capacidades organizacionales para la gestión de proyectos con el Presidente del Concejo Municipal de Montes de Oro, empleando la guía de entrevista contenida en el apéndice G;
- Entrevista grupal (grupo focal) sobre capacidades organizacionales para la gestión de proyectos con el Alcalde Municipal, la Vicealcaldesa Municipal y personas funcionarias, empleando la guía de entrevista contenida en el apéndice G;
- Aplicación del cuestionario sobre gestión de proyectos municipales, contenido en el apéndice F, al Presidente del Concejo Municipal, las autoridades municipales, así como el personal que formula y ejecuta proyectos; y
- Procesamiento y análisis de los datos y la información recabada en los puntos anteriores, a la luz del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales (anexo 2).

Las transcripciones literales de dichas entrevistas pueden ser consultadas en los apéndices K y L.

Para medir el nivel de desarrollo de esta capacidad organizacional en la Municipalidad de Montes de Oro, también se emplearon los rangos de la tabla 4.1.

**Cuadro 4.5 Procesamiento y análisis de datos respecto a la capacidad organizacional denominada gestión de proyectos municipales en la Municipalidad de Montes de Oro**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (POR MANUEL ÁLVAREZ CERVANTES) Mejores prácticas en capacidades organizacionales	CRITERIO DE ENCUESTADOS/ INVESTIGADOR	PUNTAJE
<b>5. GESTIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES</b>		
5.1. La organización tiene una estructura que es responsable por administrar la ejecución de la estrategia (Oficinas de Administración de Proyectos, Administración de la Estrategia, Comité estratégico, etc.).	No	0
5.2. La organización posee una estructura flexible y adaptable a la dinámica de los negocios de hoy en día y al ambiente cambiante de los negocios.	No	0
5.3. La Administración de Proyectos está claramente establecida y arraigada dentro de la estructura estratégica y de negocios de la organización.	No	0
5.4. La información estratégica y el flujo de resultados de los proyectos fluye adecuadamente entre las unidades de negocio facilitando la ejecución de las estrategias.	Casi siempre	2
5.5. Existe en la organización una estructura que juegue el rol de alinear los proyectos con los planes estratégicos.	Algunas veces	1
5.6. Se conforma una estructura formal para la administración de proyectos, diferente de la tradicional funcionalmente.	No	0
5.7. Se tiene claramente definidos los roles y responsabilidades entre la estructura formal de proyectos y la tradicional funcional.	Casi siempre	2
5.8. La organización le brinda la autoridad necesaria al Administrador del Proyecto para gestionar los proyectos.	Sí	3
5.9. Existe una unidad estratégica en la organización que consolide, analice y disponga de información de los proyectos.	No	0
5.10. La organización posee la unidad de Auditoría de Proyectos que controle y monitoree el desarrollo de estos, conforme a una guía de gestión de proyectos.	No	0
5.11. Existe en la organización un proceso estructurado para la gestión de los proyectos.	No	0
5.12. Existe un inventario, de procesos para obtener información de los proyectos, programas y el portafolio para su análisis.	No	0
5.13. Realizan análisis del proceso de alineamiento estratégico, examinando el riesgo del negocio y proyectos, para seleccionar y priorizar los proyectos del portafolio.	Algunas veces	1
5.14. Se tiene planificado el proceso de aprobación y presupuestación, para asignar recursos y programar proyectos basados en la prioridad de los proyectos.	Sí	3
5.15. El proceso de inicio dentro de la organización se tiene debidamente estructurado, identificando los gestores de iniciativas, su evaluación y aprobación como proyectos.	Casi siempre	2
5.16. La ejecución de los proyectos considera que se realiza por medio de una eficiente utilización de los recursos.	Sí	3
5.17. En el proceso de monitoreo y control, se realiza un proceso de revisión, control y seguimiento de los proyectos, detectando problemas y cambios de forma oportuna.	Casi siempre	2
5.18. Para el mejoramiento de la ejecución del portafolio, se realiza un proceso de ajuste necesario, generando un balance de recursos del equipo, proyectos y necesidades empresariales.	Algunas veces	1
5.19. La organización tiene definida formalmente una actividad de aprobación de entregables y resultados entre cada proceso.	Sí	3
5.20. El proceso de "Control de Cambios", se ha establecido como una buena práctica de gestión de proyectos dentro de la organización.	Casi siempre	2
5.21. La organización provee un medio para el monitoreo y control, continua revisión y ajuste de las prioridades para la organización y de los proyectos.	No	0
5.22. La organización posee herramientas que facilitan el análisis de los proyectos sobre el impacto en los objetivos estratégicos del negocio.	No	0
5.23. Se facilita mediante la disponibilidad de medios para la administración y comunicación para la toma de decisiones sobre las iniciativas que plantea la organización.	No	0
5.24. Se posee la herramienta para visualizar la totalidad del portafolio de proyectos.	No	0
5.25. Se cuenta con herramientas de información para priorizar de forma efectiva el portafolio de proyectos.	No	0
5.26. Se tiene la herramienta que permita identificar la ubicación y tiempo de trabajo de cada recurso involucrado.	No	0
5.27. Se tiene la herramienta que permita visualizar de diversos reportes sobre el desempeño de proyectos.	No	0
5.28. Las herramientas utilizadas para la Administración de Proyectos se integra con un flujo de trabajo para permitir trazabilidad de la ejecución de los proyectos.	No	0
5.29. Las herramientas de tecnología brindan accesibilidad y seguridad según perfiles definidos.	No	0
5.30. La tecnología permite ser la herramienta que propicia la integración con los diferentes sistemas operativos de la corporación.	No	0
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>		<b>25</b>
<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>		<b>90</b>
<b>NIVEL DE DESARROLLO</b>		<b>28%</b>

*Fuente:* Elaboración propia, con los resultados de la aplicación del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales, realizada en enero del 2022.

Tras de la aplicación del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales a esta capacidad organizacional, se comprueba, en el cuadro 4.5, la obtención de una puntuación de veinticinco puntos de noventa posibles, lo cual equivale a un nivel de desarrollo del veintiocho por ciento, que, según los rangos propuestos en la tabla 4.1, significa un nivel bajo de desarrollo en la Municipalidad de Montes de Oro.

Conviene señalar que el nivel de desarrollo obtenido por el gobierno local en esta capacidad organizacional en específico se encuentra cercano a un nivel de desarrollo medio-bajo. Por ello, resulta provechoso mejorar aún más la implementación de mejores prácticas de gestión de proyectos municipales, para así lograr aumentar paulatinamente su nivel de desarrollo en la organización.

La entrevista realizada al Presidente del Concejo Municipal y el grupo focal efectuado con la administración municipal y el personal que formula y ejecuta proyectos en el gobierno local oromontano (apéndices G, J y K), así como la aplicación del cuestionario sobre gestión de proyectos municipales a estas personas (apéndice F), permitieron identificar importantes hallazgos de prácticas ya implementadas plena o medianamente en el gobierno local oromontano, así como otras que aún no están implementadas, según se muestran en la tabla 4.6.

**Tabla 4.6 Hallazgos de prácticas de gestión de proyectos municipales en la Municipalidad de Montes de Oro**

<b>BUENAS PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS</b>	<b>PRÁCTICAS MEDIANAMENTE IMPLEMENTADAS</b>	<b>PRÁCTICAS NO IMPLEMENTADAS</b>
La Municipalidad le brinda la autoridad suficiente a su personal a cargo de los proyectos para gestionarlos.	La estructura organizacional actual de la Municipalidad permite alinear los proyectos con el Plan Estratégico Municipal y el Plan Anual Operativo vigentes.	Desarrollar una estructura en la organización responsable de planificar los proyectos, y darles oportuno seguimiento y control.
Se tiene planificado el proceso de aprobación y presupuestación, para asignar recursos y programar proyectos basados en la prioridad de los proyectos.	La Municipalidad realiza un análisis de su estrategia organizacional al momento de seleccionar y priorizar sus proyectos.	Desarrollar una estructura organizacional flexible y adaptable a la dinámica actual de los gobiernos locales.
La ejecución de los proyectos considera que se realiza por medio de una eficiente utilización de los recursos.	La información estratégica y los resultados de los proyectos fluyen adecuadamente entre los distintos departamentos de la Municipalidad, facilitando la ejecución de las estrategias.	Establecer claramente y arraigar dentro de la estructura organizacional la administración de proyectos.
La estructura organizacional actual de la Municipalidad permite tomar decisiones y gestionar oportunamente los cambios que se requieran en los proyectos.	La estructura organizacional actual de la Municipalidad permite priorizar los proyectos, y asignar adecuada y oportunamente los recursos a ellos.	Designar a una unidad estratégica en la organización que consolide, analice y disponga de información de los proyectos.
La Municipalidad, en la labor de finalización o cierre de sus proyectos, tiene definida formalmente una actividad de aprobación de entregables y resultados.	Se tienen claramente definidos los roles y las responsabilidades del personal municipal que participa en la formulación y la ejecución de los proyectos del gobierno local.	Designar una unidad de auditoría de proyectos que controle y monitoree el desarrollo de estos, conforme a una guía de gestión de proyectos.
El personal municipal que formula y ejecuta los proyectos tiene conocimientos y se encuentra familiarizado con la utilización de sistemas de información empleados generalmente para la gestión de proyectos.	La Municipalidad tiene debidamente estructurado el trabajo de inicio y planificación de sus proyectos, identificando los proponentes de las iniciativas, su evaluación y su aprobación como proyecto.	Establecer procesos, metodologías y políticas estructuradas para la gestión de los proyectos.
	La Municipalidad, en la labor de monitorear y controlar sus proyectos, realiza un proceso de revisión, control y seguimiento de ellos, detectando oportunamente problemas y necesidades de cambio.	Crear un inventario único, sistemático y centralizado de proyectos para obtener información de ellos para su análisis.
		Proveer un medio para el monitoreo y control, continua revisión y ajuste de las prioridades para la organización y de los proyectos.
		Contar con repositorios de conocimiento que le permitan a la Municipalidad almacenar y recuperar información y documentación de proyectos pasados.

*Fuente:* Elaboración propia, con base los datos y la información recabada del cuestionario correspondiente y de las entrevistas individuales y grupales con jefes y personal municipal, realizadas en enero del 2022.

#### ***4.2.6 Resultados del análisis sobre el nivel de desarrollo de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos.***

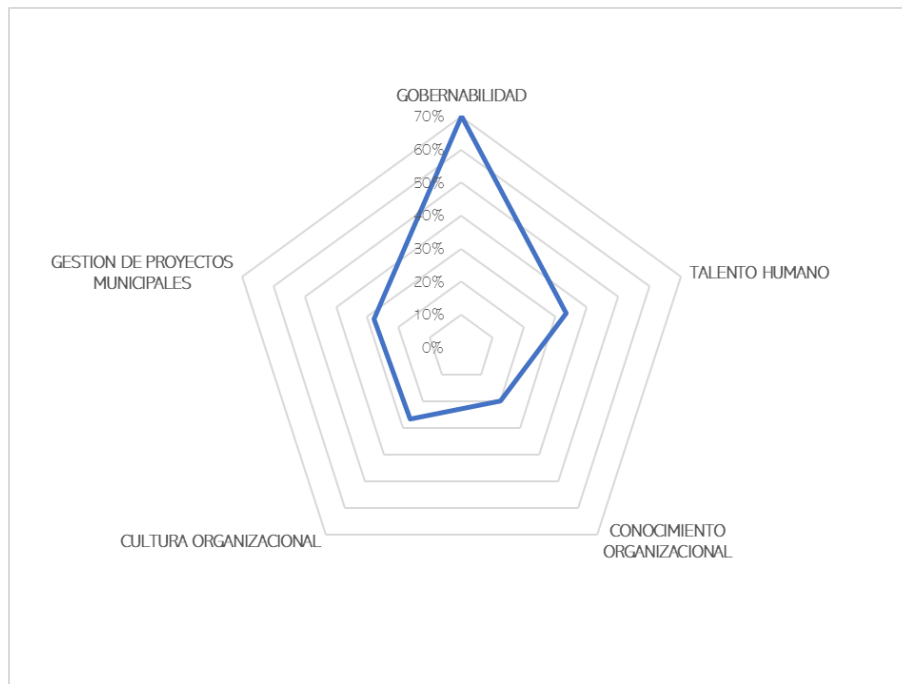
En este apartado se presentan los resultados generales obtenidos a través de la evaluación de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos objeto de estudio en la Municipalidad de Montes de Oro.

En la figura 4.1, se muestra de manera sintética el nivel de desarrollo de cada una de las cinco capacidades organizacionales estudiadas en la presente investigación (governabilidad, talento humano, conocimiento organizacional, cultura organizacional, y gestión de proyectos). Como se muestra en dicho gráfico, el diagnóstico efectuado evidenció los siguientes niveles de desarrollo para dichas capacidades organizacionales:

- Gobernabilidad: Alto (70%)
- Talento humano: Bajo (33%)
- Conocimiento organizacional: Bajo (20%)
- Cultura organizacional: Bajo (27%)
- Gestión de proyectos municipales: Bajo (28%)

Este gráfico denota que la capacidad más desarrollada actualmente en este gobierno local es la gobernabilidad, la cual podría representar potencialmente un elemento apalancador de las cuatro capacidades restantes.

**Figura 4.1 Nivel de desarrollo actual de cada capacidad organizacional para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro**



*Fuente:* Elaboración propia, con los resultados de la aplicación del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales, realizada en enero del 2022.

Por otra parte, la sumatoria de los resultados obtenidos en las cinco capacidades evaluadas, tras la aplicación del modelo seleccionado, evidencia que la Municipalidad de Montes de Oro alcanza solamente setenta puntos de los doscientos diez puntos posibles, lo que representa un treinta y tres por ciento. Lo anterior, hace que este gobierno local cuente con un nivel general de desarrollo bajo de dichas capacidades, según se muestra en la figura 4.2.

**Figura 4.2 Nivel general de desarrollo actual de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro**

NIVEL DESARROLLO	ALTO	MEDIO-ALTO	MEDIO-BAJO	BAJO
ÁMBITO	140-210	106-140	71-105	0-70
RANGO	68%-100%	51%-67%	34%-50%	0%-33%



*Fuente:* Elaboración propia, con los resultados de la aplicación del Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales, realizada en enero del 2022.

De acuerdo con la figura anterior, el nivel general de desarrollo de estas capacidades es actualmente bajo, pero se encuentra justamente en el límite para ascender a un nivel de desarrollo mayor. Por tanto, resultará muy conveniente para el gobierno local oromontano el poder implementar con prontitud otras mejores prácticas de gestión de proyectos municipales, para así seguir aumentando paulatinamente el nivel de desarrollo de dichas capacidades en la organización.

Como parte de las conclusiones del diagnóstico, a continuación se presentan las principales fortalezas y debilidades identificadas por el investigador para cada capacidad organizacional, como resultado de la aplicación de los cuestionarios a las autoridades municipales y las personas funcionarias, así como de las entrevistas llevadas a cabo a largo de la investigación (apéndices I, J, K y L).

#### **4.2.6.1 Gobernabilidad**

##### **a) Fortalezas**

- La Municipalidad cuenta con una estrategia organizacional definida, expresada en su Plan Estratégico Municipal 2021-2026 y un Plan Anual Operativo vigente. En dicho plan estratégico se evidencia expresamente el interés de este gobierno local en fortalecer la gestión de sus proyectos, considerándose un tema relevante para el desarrollo institucional municipal, e incluyéndosele como una de las líneas de acción estratégica para el período en cuestión.
- Los procesos de planeación estratégica de la Municipalidad involucran a la mayoría de las jefaturas departamentales.
- El Plan Estratégico Municipal vigente sí le permite al Concejo Municipal y a la Alcaldía Municipal tener claridad sobre qué se espera de su gestión, aunque su desempeño no es actualmente medido.
- Con el paso del tiempo, se han hecho esfuerzos exitosos por mejorar la elaboración del plan estratégico y los planes anuales operativos.
- A pesar de que la mayoría de los departamentos municipales no lo realizan, la Unidad Técnica de Gestión Vial sí documenta su proceso de seguimiento y control de cumplimiento de metas, en virtud del mandato legal que los obliga derivado del Plan Quinquenal de la Red Vial Cantonal de Montes de Oro, para el desembolso de los recursos.
- La Municipalidad tiene claramente definido el proceso para contrataciones, derivado de la Ley de Contratación Administrativa, por lo que se apega a la normativa vigente para la gestión de las adquisiciones al formular y ejecutar los proyectos.
- A pesar de que no existe una política, ni procedimientos claros para la gestión de la comunicación, la Municipalidad sí da a conocer los resultados de su gestión de proyectos a la comunidad a través de sus medios digitales y los informes periódicos de gestión municipal. A lo interno, actualmente no es frecuente que se comuniquen los resultados de su gestión de proyectos.

## **b) Debilidades**

- Existe un escaso involucramiento de los miembros del Concejo Municipal en la elaboración de la estrategia municipal. Su participación se limita prácticamente al análisis, validación y aprobación de la propuesta estratégica emanada de la Alcaldía Municipal.
- La administración municipal no le da seguimiento y control al cumplimiento de las metas departamentales que se establecen en el Plan Anual Operativo. El seguimiento y control de las metas se da únicamente a nivel de cada departamento, por parte de cada jefatura.
- Los procesos de planificación estratégica y planificación operativa son percibidos actualmente como una obligación demandada por la CGR, y no como instrumentos de desarrollo organizacional e involucramiento del personal.
- El Plan Anual Operativo es elaborado, en la actualidad, prácticamente por el departamento de Contabilidad Institucional. Este plan no es socializado oportunamente por la administración municipal, sino que las jefaturas departamentales deben, por lo general, obtenerlo de otras fuentes (por ejemplo, sitio web de la CGR). Las jefaturas de departamento desconocen el contenido del Plan Anual Operativo, incluyendo los proyectos y los presupuestos aprobados, hasta que el documento es aprobado por dicho órgano contralor.
- El Plan Anual Operativo no se encuentra enlazado o vinculado con el Plan Estratégico Municipal, ya que actualmente no se hace un verdadero proceso de planificación operativa, sino una simple distribución de recursos por parte del Departamento de Contabilidad Institucional.
- Por lo general, los presupuestos anuales asignados a la mayoría de los departamentos alcanzan únicamente para cumplir con las obligaciones de la operación normal de cada uno, y no para la realización de nuevos proyectos.
- Si bien el Plan Estratégico Municipal 2021-2026 establece criterios de éxito para el desempeño de la estrategia y los proyectos municipales, éstos no son medidos en la práctica.
- En la Municipalidad no se administra ni monitorea el riesgo de los proyectos. En general, no existen procesos de gestión de riesgos a nivel municipal.

- La Alcaldía Municipal y el Concejo Municipal cuentan únicamente con las herramientas que general la CGR para realizar autoevaluaciones de su gestión estratégica, puesto que no existen herramientas internas que lo permitan. El Concejo Municipal, por su parte, emplea también los informes periódicos de gestión que rinde la Alcaldía Municipal para evaluar su gestión.

#### **4.2.6.2 Talento humano**

##### **a) Fortalezas**

- El personal municipal, en general, muestra un gran compromiso y vocación de servicio a la comunidad oromontana.
- La Vicealcaldesa Municipal se encuentra liderando actualmente un proceso de elaboración de perfiles de puesto y de un manual de reclutamiento y selección.

##### **b) Debilidades**

- Los jefes de departamento son los encargados de la formulación y la ejecución de los proyectos de su propia área funcional. En la práctica, no existe una estrecha relación interdepartamental durante la ejecución de los proyectos. Los departamentos trabajan de forma aislada.
- Toda la carga laboral de la formulación y la ejecución de los proyectos recae sobre las jefaturas de departamento, quienes deben trabajar únicamente con el talento humano disponible en su departamento.
- Los jefes de departamento afirman, en su mayoría, que ellos invierten veinticinco por ciento o menos de su tiempo laboral para la administración de los proyectos municipales a su cargo.
- La capacidad en gestión de proyectos del personal que formula y ejecuta proyectos no es evaluada por la administración municipal.
- Los roles y las responsabilidades del personal que trabaja en proyectos se dan por sentados, ya que actualmente no existen perfiles de puesto, ni manuales de procedimiento que lo indiquen.

### **4.2.6.3 Conocimiento organizacional**

#### **a) Fortalezas**

- En el pasado, se han gestionado capacitaciones para el personal en distintos temas en coordinación, por ejemplo, con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).
- Aprovechando la virtualidad, algunos de los jefes de departamento han buscado capacitarse en distintos temas, gracias a las capacitaciones y programas de formación gratuitos que han puesto a disposición distintas organizaciones públicas.
- Existe buena comunicación entre las jefaturas de los departamentos, lo que les permite solicitar asesoría técnica para la formulación y/o la ejecución de sus proyectos municipales.

#### **b) Debilidades**

- El personal técnico municipal que ejecuta los proyectos no cuenta con la capacitación requerida para ello.
- La Municipalidad no cuenta en la actualidad con presupuesto para realizar inversiones en capacitaciones para el personal. Solamente la Unidad Técnica de Gestión Vial cuenta con presupuesto para ello, por exigencia de las organizaciones patrocinadoras de sus proyectos. La Municipalidad tampoco cuenta con un plan de capacitación y formación para su personal en ningún tema.
- Los jefes de departamento reconocen una gran necesidad de capacitación en todas las áreas de conocimiento de la administración de proyectos. A saber, por orden de importancia para ellos: 1) Costos, 2) Riesgos, 3) Integración, 4) Alcance, 5) Adquisiciones, 6) Calidad, 7) Comunicaciones, 8) Interesados, 9) Cronograma, y 10) Recursos.
- La Municipalidad actualmente no ha aprovechado al máximo los programas de capacitación para gobiernos locales con los que cuentan instituciones de desarrollo municipal y cantonal como, por ejemplo, el IFAM y la Unión Nacional de Gobiernos Locales.
- La Municipalidad carece de una unidad o de personal dedicado formalmente, como parte de sus funciones, a realizar la formulación de los proyectos.
- No existe, a nivel institucional, la política de documentar y archivar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas derivadas de proyectos anteriores. Solo algunos

departamentos documentan y archivan sus proyectos, pero no los utilizan usualmente de consulta para proyectos siguientes.

- No existen bases de conocimiento unificadas que puedan ser consultadas por todos los departamentos. Cada departamento maneja su información a lo interno.
- No existe actualmente ninguna forma, documentada o no documentada, de transferencia de conocimientos de los proyectos ya desarrollados por parte del personal ejecutor hacia el resto de personal que formula y ejecuta proyectos municipales.

#### **4.2.6.4 Cultura organizacional**

##### **a) Fortalezas**

- Los jefes de departamento se sienten realmente identificados con la estrategia organizacional del gobierno local.
- La Municipalidad brinda los espacios necesarios a su personal para analizar, opinar y aportar sobre los esfuerzos de implementación de la estrategia municipal, pero hace falta definirlo claramente en una política.

##### **b) Debilidades**

- En la actualidad, en la Municipalidad no se utilizan realmente un lenguaje y una terminología comunes en materia de proyectos, que propicie la creación de una cultura de gestión de proyectos.
- Los jefes de departamento no consideran que la Municipalidad esté actualmente promoviendo una cultura organizacional orientada hacia los proyectos, a través del desarrollo de metodologías claras y la adopción de buenas prácticas en gestión de proyectos. Las políticas y los procedimientos que se crean corresponden a una exigencia de la CGR, y no porque la organización en sí lo requiera.
- Los jefes de departamento no consideran que la Municipalidad les reconozca de alguna manera los logros alcanzados con la formulación y la ejecución de los proyectos.
- Los jefes de departamento no tienen clara cuál es la cultura organizacional de la Municipalidad, ya que no está definida, ni documentada, ni es divulgada a nivel interno y externo.

#### **4.2.6.5 Gestión de proyectos municipales**

##### **a) Fortalezas**

- El Plan Estratégico Municipal 2021-2026 y otros planes se encuentran almacenados en un repositorio digital llamado MMO, desarrollado internamente por el departamento de Tecnologías de Información, que es de acceso libre para todo el personal municipal. Este repositorio de conocimiento, aunque no es utilizado actualmente por todo el personal, tiene funcionalidades que aún no han sido aprovechadas, pero que permitirían almacenar y compartir información y documentación de proyectos en ejecución y pasados. Actualmente, cada departamento maneja su información en repositorios propios digitales y/o físicos.
- El personal que formula y ejecuta proyectos utiliza, para los proyectos municipales que cuentan con patrocinio externo, los formatos propuestos por el INDER, IFAM, MIDEPLAN, DINADECO, entre otras organizaciones. Ejemplos de este tipo de proyectos se encuentran consignados en los anexos 5 y 8.
- El Plan Estratégico Municipal 2021-2026 se encuentra vinculado, por primera vez, con el plan quinquenal de la Unidad Técnica de Gestión Vial.

##### **b) Debilidades**

- La administración municipal no realiza reuniones periódicas con todos los jefes de departamento, donde se compartan los avances y los resultados de su operación y de sus proyectos en ejecución y realizados.
- La estructura organizacional actual de la Municipalidad provoca que exista una sobrecarga de funciones en el personal, principalmente en las jefaturas, que en ocasiones ni siquiera corresponden a sus áreas funcionales.
- Los jefes de departamento consideran que, en la práctica, la estructura organizacional actual de la Municipalidad no es la adecuada para priorizar, gestionar, y alinear los proyectos con el plan estratégico y el plan operativo vigentes.
- La Municipalidad carece de políticas, metodologías y procedimientos para realizar sus distintos procesos de gestión de proyectos. Cada departamento gestiona a su manera sus proyectos.

- Los proyectos que desarrollan los distintos departamentos, que cuentan con financiamiento propio de la Municipalidad, son escasamente documentados. Ejemplos de documentos desarrollados por este gobierno local para proyectos específicos se encuentran consignados en los anexos 4 y 6. Los proyectos que cuentan con mayor documentación de respaldo son aquellos financiados por patrocinadores externos, en los formatos provistos por estas organizaciones.
- En la Municipalidad no existe una unidad que se encargue de la gestión de las comunicaciones. Las comunicaciones son redactadas por el mismo personal a cargo de la gestión correspondiente.
- Actualmente, la información de los proyectos no es consolidada, analizada y dispuesta por la administración municipal. Cada departamento está encargado de la llevanza de la documentación y los registros de sus propios proyectos.
- Los proyectos municipales son seleccionados y priorizados, en la actualidad, partiendo de los recursos económicos disponibles, pero no hay una alineación entre el plan estratégico y el plan operativo vigentes. La selección y priorización se realiza prácticamente con la elaboración del presupuesto anual municipal. En el caso de la Unidad Técnica de Gestión Vial, la selección y priorización de proyectos se hace en conjunto con la Junta Vial del cantón, para la posterior aprobación del Concejo Municipal.
- No existe un inventario digital y/o físico unificado con la totalidad de proyectos municipales ejecutados y en proceso. Cada jefatura de departamento maneja el inventario de sus proyectos en su propio formato. A modo de ejemplo, en el anexo 3 se encuentra consignado un inventario parcial de proyectos municipales que fueron planificados por la funcionaria Milagro Garita en el período 2020-2021 en temas relacionados con infraestructura y equipamiento.
- Salvo en el caso de la Unidad Técnica de Gestión Vial, para el resto de los departamentos de la Municipalidad, primero se distribuyen los recursos disponibles en el presupuesto y, una vez aprobado el mismo, se asignan los recursos tanto a la operación normal como a los proyectos del gobierno local. Por tanto, no existe una adecuada presupuestación de recursos a asignar entre los proyectos municipales priorizados.

- Los proyectos que tienen prioridad son aquellos derivados de mandatos legales. Por ejemplo, criterios de la CGR, resoluciones de la Sala Constitucional, entre otros.
- La Municipalidad no cuenta actualmente con procedimientos, activos propios y técnicas para realizar el trabajo de inicio y planificación de sus proyectos. Se emplean en su mayoría formatos provistos por otras organizaciones como el INDER, el IFAM, MIDEPLAN, DINADECO, entre otras. En el anexo 7 se incluye, a modo de ejemplo, una presentación preparada por la Alcaldía Municipal para gestionar fondos ante el INDER para un proyecto de mejoramiento vial cantonal.
- La Municipalidad no cuenta en la actualidad con procedimientos, activos propios y técnicas para realizar el trabajo de ejecución, monitoreo y control de sus proyectos. Este trabajo no es documentado para la totalidad de los proyectos municipales, solamente para aquellos donde se necesita algún documento que respalde el pago.
- La Municipalidad no cuenta actualmente con procedimientos, activos propios y técnicas para realizar el cierre de sus proyectos. Si se trata de obra pública, donde medió un proceso de contratación, sí hay un trabajo de cierre formal que es documentado. Pero para otro tipo de proyectos, no existen trabajos formales de cierre del proyecto. En algunas ocasiones, para ciertas organizaciones patrocinadoras, basta con una nota de conclusión para dar por finalizado el proyecto y ejecutar el pago.
- Los informes de labores, con los resultados de los proyectos, se confeccionan principalmente para su presentación ante la CGR y la comunidad, pero no para el seguimiento y control internos.
- En la actualidad, en la Municipalidad no existen programas informáticos de uso generalizado, que permitan al personal que formula y ejecuta proyectos poder gestionarlos adecuadamente. Algunos jefes de departamento utilizan Microsoft Project y Microsoft Excel, pero el uso no es general, ya que la Municipalidad no cuenta con licencias para todo el personal.
- Actualmente, no todo el personal que formula y ejecuta proyectos en la Municipalidad tiene los conocimientos necesarios ni se encuentra familiarizado con la utilización de programas informáticos típicamente empleados para la gestión de proyectos, por lo que se requiere también de capacitación en este tema.

### **4.3 Buenas prácticas en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos**

En esta sección se presentan las buenas prácticas en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos, que fueron recabadas a través de la investigación documental y de las entrevistas realizadas a personas funcionarias de los gobiernos locales de los cantones de San Carlos y Alajuela, de la provincia de Alajuela, y Heredia, de la provincia de Heredia. Las buenas prácticas recopiladas para las capacidades organizacionales en estudio se basan en las siguientes fuentes:

- El ABC de la Gestión de Proyectos Municipales. Asociación Nacional de Alcaldes de México y Fundación Konrad Adenauer México. 2019.
- Buenas Prácticas de Gestión Municipal. Corporación de Estudios para Latinoamérica (CIEPLAN).
- Gestión Participativa de Proyectos. Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL) de la Universidad Estatal a Distancia (UNED). 2018.
- Buenas Prácticas Municipales. Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica (UNGL).
- Tercera edición de la Extensión Gubernamental a la Guía del PMBOK®. Project Management Institute. 2006.
- Sexta edición de la Guía del PMBOK®. Project Management Institute. 2017.
- Entrevista con Tracy Delgado Zamora, funcionaria de la Oficina de Proyectos de la Municipalidad de San Carlos. Comunicación personal, 9 de diciembre del 2021, apéndice M.
- Entrevista con Gabriela Bonilla Portilla, Coordinadora de Diseño y Gestión de Proyectos de la Municipalidad de Alajuela. Comunicación personal, 9 de diciembre del 2021, apéndice N.
- Entrevista con Lorelly Marín Mena, Directora de Inversión Pública de la Municipalidad de Heredia. Comunicación personal, 13 de diciembre del 2021, apéndice O.

- Cuestionario de Evaluación de Competencias Organizacionales de Manuel Álvarez. Anexo 2.

La UNGL (s.f.) señala que una buena práctica municipal es aquella experiencia que responde a la ejecución de un conjunto de acciones novedosas, que están asociadas a marcos administrativos, institucionales, normativos, financieros, participativos y técnicos, que generan soluciones adaptadas a problemáticas locales, y que contribuyen a la gestión del conocimiento local.

Al respecto, la CIEPLAN (s.f., p. 8) considera que las buenas prácticas municipales generan dos tipos de resultados, que están directamente relacionados la mayoría de las veces, a saber: resultados de efecto y resultados de proceso.

Los resultados de efecto hacen referencia a los cambios impulsados por el proceso, que se pueden identificar como resultado de la iniciativa en cuestión. Por ejemplo, mejoramientos concretos en la calidad de los servicios que ofrece el gobierno local a la comunidad, tienen una repercusión positiva en la situación de vida de los usuarios y del desarrollo comunal en general. También, cambios realizados en las municipalidades, quedan instalados en su gestión municipal siendo consecuencia de la experiencia.

Por su parte, los resultados de proceso hacen referencia a nuevas dinámicas, estilos de trabajo, conformación de equipos comprometidos, forma de tomar decisiones, prioridades y objetivos, entre otros, que se ponen en marcha en el contexto de la iniciativa en curso. Estos resultados son la forma en que se actúa, y son pieza clave para explicar el porqué se destraba una manera conocida y rutinaria de hacer las cosas a nivel municipal, para dar paso a nuevas formas de acción innovadoras, motivadoras, y que logran éxito en las tareas que se emprenden.

La UNGL (s.f.) destaca que, para que una práctica municipal sea considerada una buena práctica, debe contar con una serie de características. A saber:

- Formar parte integral de los planes estratégicos, de desarrollo y operativos del gobierno local, así como de los presupuestos municipales, los cuales, a su vez, deben estar articulados con los planes cantonales y otros niveles de planificación;
- Desarrollarse en el ámbito de las competencias municipales definidas por ley, y no trascender de ellas;
- Contar con financiamiento, parcial o total, del gobierno local, mismo que puede ser en recursos humanos o en especie, y no necesariamente en términos económicos;
- Crear el mayor valor público posible, respondiendo a las necesidades específicas de la población, según su contexto social y territorial, por lo que no puede presentar una respuesta estándar a una problemática, ser elaborada de forma burocrática, ni estar alejada de la realidad;
- Mejorar la calidad de vida de la población, la cual debe expresar su satisfacción en relación con su ejecución y sus resultados. Los resultados de la práctica y las mejoras que esta promueve en el tiempo deben estar claramente medidas a través de indicadores confiables;
- Responder a la ejecución de un conjunto de acciones desde estrategias y procedimientos novedosos, creativos y prácticos. El hecho de que la práctica sea innovadora no significa que se desarrolle fuera del marco de competencias definido por el Código Municipal, sino que más bien trata de cumplir con las competencias municipales, pero de forma diferente y no rutinaria;
- Ser replicable; es decir, tener la flexibilidad y la capacidad de adaptación a distintos contextos, y que sirva como modelo para desarrollar políticas, iniciativas o actuaciones en otros gobiernos locales.
- Ser sostenible, pero no entendida solamente desde el punto de vista técnico y financiero, sino también desde el punto de vista de la participación y apropiación ciudadana o la despolitización de la intervención;
- Ser participativa, ya que la participación ciudadana es fundamental para garantizar la transparencia de la intervención, evitar el clientelismo, fomentar la apropiación y generar credibilidad en la comunidad;
- Ser un proceso sostenido, por lo que debe trascender a una sola administración municipal;

- Ser revisada, monitoreada y evaluada constantemente, a fin de mejorar la práctica con el pasar del tiempo, y contar con mecanismos formales de control y rendición de cuentas.
- Ser inclusiva, tomando en cuenta las necesidades de los distintos grupos sociales y aspirar a la máxima representatividad de intereses, necesidades y puntos de vista de la población;
- Mejorar la gestión municipal en general, y fortalecer las capacidades municipales como base para la mejora de los servicios proporcionados a la población;
- Promover la articulación y el establecimiento de alianzas estratégicas con otras municipalidades e instituciones gubernamentales y no gubernamentales;
- Fortalecer el capital social, al educar a la población; y
- Poseer, a nivel transversal, una perspectiva de género y de sostenibilidad ambiental.

En virtud de lo anteriormente expuesto, a continuación se presenta la recopilación de las buenas prácticas utilizadas en el sector municipal, con respecto a las capacidades organizacionales de gobernabilidad, talento humano, conocimiento organizacional, cultura organizacional, y gestión de proyectos municipales.

#### ***4.3.1 Gobernabilidad***

La gobernabilidad tiene su fundamento en la estrategia organizacional, la cual es desarrollada por los gobiernos locales a través de procesos de planificación institucional para definir su marco de dirección, de manera que se logren sus objetivos estratégicos. Esto conlleva la creación de un vínculo entre la gestión de proyectos municipales y el marco estratégico del gobierno local.

Para lograr un desarrollo óptimo de la gobernabilidad en la organización, Manuel Álvarez Cervantes propone en su Evaluación de Competencias Organizacionales (anexo 2), desarrollada con base el Modelo de Administración Estratégica del Desempeño (SPM), la adopción de las siguientes buenas prácticas. A saber:

- La organización debe tener una estrategia de negocio definida;
- La organización debe cumplir un plan estructurado que guíe y mida los esfuerzos en su ejecución de la estrategia;
- La estrategia debe ser comunicada por medio de programas y portafolios de proyectos para garantizar que las iniciativas son soportadas;
- La organización debe definir criterios de éxito para sus proyectos;
- La organización debe contar con normativa que regule el comportamiento entre los miembros del equipo de gestión de proyectos;
- La organización debe disponer de capacidades internas en gestión de proyectos que potencien el cumplimiento de la estrategia;
- La organización debe contar con procesos efectivos de administración y monitoreo del riesgo;
- La organización debe garantizar que los tomadores de decisiones cuenten con la información necesaria para cumplir exitosamente con la estrategia de la organización;
- La organización debe desarrollar mecanismos para comunicar los resultados de su gestión de proyectos, como evidencia de transparencia del desempeño hacia la organización; y
- La organización debe garantizar que la alta administración disponga de herramientas para realizar una autoevaluación de su gestión estratégica.

La CIEPLAN (s.f., p. 86) afirma que toda buena práctica municipal en materia de gobernabilidad debe tener como punto de partida una definición clara del objetivo buscado y lo que se quiere cambiar, lo que se asocia con la presencia de una o más personas al interior del gobierno local con la voluntad para gestionar los cambios. Así también, se debe transmitir al personal municipal, o al menos a aquellas personas funcionarias que de una u otra manera están involucradas en los cambios en curso, el objetivo y las metas de la reforma emprendida, de modo que muestren compromiso y estén en sintonía con las autoridades municipales y se sumen al proceso.

Sobre el tema de liderazgo municipal, la CIEPLAN lo destaca como un elemento vital para la gestión estratégica, y destaca que puede tratarse del liderazgo del Alcalde Municipal; o bien, del que ejercen determinadas personas situadas en puestos clave al interior del gobierno local. Sobre estas últimas, menciona que son personas que conjugan la formación técnica con la visión política. Subraya, además, que el liderazgo no solo tiene que ver con la capacidad de conducción, sino principalmente con el compromiso con los procesos estratégicos emprendidos, la capacidad para comprometer a las demás personas funcionarias, y la voluntad personal que trasciende lo exclusivamente profesional. Respecto a este tema, la CIEPLAN insiste en que, si bien no es siempre el Alcalde Municipal quien lidera los procesos de gestión estratégica municipal, estos siempre cuentan con un fuerte respaldo de su parte, ya que, de no existir este respaldo, no habría cambio. Por lo anterior, con independencia de la o las personas funcionarias en las que se deposite el liderazgo, lo decisivo para el éxito de los procesos de gestión estratégica municipal se juega en la capacidad que tiene esta o estas personas de motivar y comprometer al resto del personal con las iniciativas emprendidas.

A través de las entrevistas realizadas con representantes de otras municipalidades, se logró recopilar las siguientes buenas prácticas que han generado un impacto positivo en ellas. A saber:

- La Municipalidad de San Carlos hace evaluación de metas y de los distintos planes todos los años.
- En la Municipalidad de San Carlos también se le da seguimiento a los criterios de éxito en cada evaluación que se hace. La evaluación la realiza cada jefe de departamento, y se lleva en un archivo de Microsoft Excel.
- Dentro de cada proyecto, la Municipalidad de San Carlos hace un análisis de partes interesadas previo, que incluye a los interesados, el rol que juega cada uno, si conoce el proyecto si se ven impactados por el proyecto, y si toman decisiones en el proyecto.

- En las Municipalidades de San Carlos, Alajuela y Heredia, la formulación y la ejecución de proyectos le corresponde a la jefatura de cada departamento. En el gobierno local de San Carlos, existe un banco de iniciativas y un banco de proyectos.
- En la Municipalidad de San Carlos, el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) está vinculado con los proyectos y, en general, con el Plan Anual Operativo vigente. Se incluyen indicadores de riesgo en el perfil de los proyectos.
- La Municipalidad de San Carlos realiza informes periódicos de rendición de cuentas muy detallados, que incluyen cantidad de proyectos, presupuesto ejecutado, indicadores de éxito, entre otros.
- La Municipalidad de San Carlos utiliza matrices de seguimiento de los proyectos en Microsoft Excel para evaluar el avance de los proyectos y la gestión estratégica.

El Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL) de la UNED (2018), empleando de ejemplo a la Municipalidad de Alajuela, afirma que este gobierno local ha instaurado, con su oficina de Participación Ciudadana, herramientas y estrategias que promueven que la sociedad civil organizada y la ciudadanía en general, participen activamente en la definición, planificación, ejecución, fiscalización y evaluación de los proyectos que se elaboran desde la Municipalidad, mejorando así no solo su posicionamiento en el cantón, sino promoviendo una gestión efectiva de los recursos públicos a su cargo. Destaca que, para realizar procesos de participación ciudadana es primordial, primero, llevar a cabo procesos de planificación participativa, donde se involucra a todas las fuerzas vivas de cada uno de los distritos. A través de los concejos distritales ampliados, una vez que se detectan y priorizan las necesidades, se procede a la ejecución de las obras en una gestión donde la comunidad y la Municipalidad trabajan juntos por la consecución de proyectos.

Adicionalmente, el IFCMDL (2018) sugiere que, para que las personas municipales puedan incidir en la elaboración de proyectos que consideran prioritarios, es necesario empoderarlas en el

uso de herramientas como presupuestos participativos, auditoría y fiscalización ciudadana, y concejos de distrito ampliados. Para una mayor eficiencia y transparencia, los gobiernos locales deben cumplir con políticas de puertas abiertas, llevar a cabo procesos de capacitación, así como oficinas de participación ciudadana para eliminar la arbitrariedad en la asignación de recursos y beneficiar a la mayor cantidad de personas muncípes en solventar sus necesidades más inmediatas.

El IFCMDL (2018) dictamina también que, en Costa Rica, las municipalidades no implican a sus personas muncípes en todas las etapas de la gestión de proyectos, y que pocas municipalidades implementan como presupuestos participativos y concejos de distrito ampliados para las prioridades de desarrollo del cantón. Afirma que las municipalidades en el país no generan espacios, ni estrategias que promuevan la auditoría y la fiscalización ciudadana, como buenas prácticas de gobernabilidad.

#### **4.3.2 Talento humano**

A continuación, se detallan las buenas prácticas recopiladas a través de las distintas fuentes de información *supra* indicadas, que permiten el desarrollo y la gestión del talento humano involucrado en la gestión de proyectos municipales.

Para lograr un adecuado desarrollo de esta capacidad organizacional, Manuel Álvarez Cervantes propone en su Evaluación de Competencias Organizacionales (anexo 2), la adopción de las siguientes buenas prácticas. A saber:

- Las personas involucradas en los proyectos deben comprender con claridad los objetivos estratégicos de la organización;
- Las personas involucradas en los proyectos deben comprender cómo pueden influenciar en el logro de las estrategias y cómo su trabajo es importante para la consecución de los entregables de los proyectos;

- Las personas involucradas en los proyectos deben tener claridad sobre cómo las metas individuales y grupales están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización;
- El rendimiento y recompensa individual deben estar estructurados con base en la contribución de las personas funcionarias a los objetivos estratégicos;
- El equipo de proyectos debe ser capaz de crear, desarrollar y mantener los proyectos;
- La organización debe conformar una base de recursos que promueva la flexibilidad y la asignación de recursos entre los proyectos;
- La organización debe vincular los reportes de rendimiento a las oportunidades de entrenamiento;
- La organización debe identificar niveles de gestores de proyectos, así como la complejidad de los proyectos.
- Además del rol de administrador o gestor de proyectos, deben participar recursos especializados; y
- La organización debe revisar mensualmente la solicitud de demanda y oferta de recursos para los proyectos.

Sobre esta capacidad organizacional de talento humano, la CIEPLAN (s.f., p. 90-91) afirma que, dada la estructura de remuneraciones del sector público, los sistemas de incentivos y otros factores de estructura organizacional, es usual que los gobiernos locales, en general, no cuenten con suficiente personal que dé sostenimiento a las distintas iniciativas. Por ello, para contrarrestar esto, la CIEPLAN propone como una buena práctica que las municipalidades generen planes de capacitación e incentivos para sus profesionales y técnicos, lo que les permitirá generar equipos de trabajo calificados, consolidados y permanentes en el tiempo.

Por su parte, el Project Management Institute, tanto en su Guía del PMBOK® (2017) como en su Extensión Gubernamental a la Guía del PMBOK® (2006), aborda el tema del talento humano como parte de una de las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos a la que denomina

gestión de los recursos, desde donde se generan un par de procesos relacionados con esta capacidad organizacional. A saber (PMI, 2017, p. 307):

- Desarrollar el equipo, que corresponde al proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto; y
- Dirigir al equipo, que es el proceso que consiste en hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

Por medio de las entrevistas realizadas a representantes de otras municipalidades, se consiguió recopilar las siguientes buenas prácticas que han generado un impacto positivo en ellas.

A saber:

- La Municipalidad de San Carlos, desde su PMO, brinda capacitaciones al personal que ejecuta proyectos acerca de las herramientas y las técnicas que emplea para el seguimiento y control de los proyectos.
- La Municipalidad de San Carlos, desde su Departamento de Planificación y su PMO, dan acompañamiento técnico en gestión de proyectos al personal responsable de su ejecución.

### ***4.3.3 Conocimiento organizacional***

El Project Management Institute (2017, p. 96) afirma que el conocimiento organizacional resulta provechoso para producir o mejorar los resultados de los proyectos, y que el conocimiento que se crea a través de los proyectos apoya las operaciones de la organización y los futuros proyectos. El conocimiento organizacional debe garantizar que las habilidades, experiencia y pericia del equipo de proyectos y otros interesados se utilicen antes, durante y después de los proyectos (PMI, 2017, p. 100). Este conocimiento debe ser gestionado a través de la infraestructura tecnológica con la que cuente la organización.

El PMI (2017, p. 41) destaca como una buena práctica para esta capacidad organizacional que la organización cuente con:

- Repositorios de conocimiento de la gestión de configuración, que contienen las versiones de componentes de *software* y *hardware* y líneas base de todos los estándares, políticas y procedimientos de la organización ejecutora, así como cualquier otro documento del proyecto;
- Repositorios de datos financieros con informaciones tales como horas de trabajo, costos incurridos, presupuestos y cualquier sobrecosto del proyecto;
- Información histórica y repositorios de conocimiento de lecciones aprendidas (por ejemplo, registros y documentos del proyecto, toda la información y documentación de cierre del proyecto, información relacionada con los resultados de las decisiones de selección y desempeño de proyectos previos, e información de las actividades de gestión de riesgos);
- Repositorios de datos sobre la gestión de incidentes y defectos, que contienen el estado de estos, información de control, resolución de incidentes y defectos, así como los resultados de las acciones emprendidas;
- Repositorios de datos para métricas, utilizados para recopilar y tener a disposición los datos de mediciones de procesos y productos; y
- Archivos de proyectos anteriores (por ejemplo, líneas base del alcance, costo, cronograma y medición del desempeño, calendarios del proyecto, diagramas de red del cronograma del proyecto, registros de riesgos, informes de riesgos y registros de interesados).

A través de las entrevistas realizadas con representantes de otras municipalidades, se logró recopilar una buena práctica que ha generado un impacto positivo en ellas. La Municipalidad de San Carlos, Alajuela y Heredia cuentan, en la actualidad, con repositorios de conocimiento mediana o totalmente desarrollados para almacenar y recuperar información, aunque no en todos los casos es posible compartir la información entre los departamentos a través de ellos.

#### ***4.3.4 Cultura organizacional***

La cultura organizacional hace referencia al reflejo de los valores compartidos por los miembros de una organización. Una cultura exitosa brinda aportes a la organización a través de una estrategia clara y bien enfocada, excelencia operativa, y una estructura organizacional adecuada y apropiada que permita a los funcionarios dar el máximo de sus capacidades.

Centeno y Serafín (2006, p. 1) estiman que una parte integral del contexto de los proyectos es la cultura organizacional, por lo que, a criterio de los autores, resulta ilógico que las organizaciones confronten la coherencia entre su estrategia y las metas de sus proyectos, sin antes considerar si la estructura organizacional está orientada a proyectos.

Para alcanzar un adecuado desarrollo de esta capacidad organizacional, Manuel Álvarez Cervantes propone en su Evaluación de Competencias Organizacionales (anexo 2), la adopción de las siguientes buenas prácticas. A saber:

- La organización debe contar con una metodología para la administración de proyectos, que sea utilizada por todos los equipos de proyectos;
- La organización debe contar con métricas que guíen la ejecución de la estrategia, para así evitar consecuencias no deseadas;
- La organización debe incentivar un desarrollo significativo de la disciplina de administración o gestión de proyectos;
- La organización debe propiciar una efectiva educación, entrenamiento y certificación de administradores de proyectos, así como entrenamiento a los miembros de los equipos de proyectos y alta gerencia de la organización;
- La organización debe buscar convertirse en una organización de aprendizaje, así como implementar nuevas ideas, conceptos y técnicas, y ponerlas a disposición de todos;
- La organización debe establecer claros procesos y medios de comunicación para la administración de la gestión de proyectos;

- La organización debe reconocer los logros y las personas que apoyan y demuestran aplicación de conceptos necesarios que apoyan la nueva cultura;
- La organización debe desarrollar una estructura flexible y central que proporcione un medio y mecanismo para analizar y opinar sobre los esfuerzos de implementación de las estrategias de la organización.
- La organización debe aceptar el riesgo y proceder con prudencia ante él, así como esforzarse por extender la cultura organizacional a lo largo de toda la organización, a pesar del riesgo inherente de cambio; y
- La organización debe conocer y divulgar los límites de su cultura, garantizando un entendimiento común de lo que la cultura está destinada a ser y lo que significa.

Centeno y Serafín (2006, p. 9) afirman que la cultura organizacional se debe hacer explícita antes de decidir orientarla a la gestión de proyectos, y proceder a ello si la tipología cultural que caracteriza a la organización interesada es promotora de la ejecución de proyectos, en virtud de que los aspectos culturales son muy difíciles de cambiar. Los autores señalan que, una vez dirigida hacia la gestión de proyectos, una organización debe evaluar y desarrollar las competencias de los gerentes de proyecto, adoptar prácticas de gestión de proyectos sistemáticamente, y realizar esfuerzos a fin de incrementar el grado de homogeneidad cultural entre los miembros de la organización.

La CIEPLAN (s.f., p. 90) considera que el éxito de las iniciativas en materia de gestión de proyectos municipales requiere de un terreno fértil a lo interno del gobierno local, en el cual los conductores de los procesos encuentren espacio para el desarrollo de sus iniciativas. Ante una cultura organizacional municipal adversa que sea reacia al cambio, caracterizada por una estructura interna rígida, un clima interno de desconfianza y escasa coordinación entre los departamentos, la primera tarea del cambio pasa por motivar y comprometer a las personas funcionarias municipales, de modo que se puedan superar las resistencias iniciales. En este proceso juega un papel central la generación de instancias de capacitación para ellas. De hecho, la capacitación también constituye

una herramienta fundamental para entrenar a las personas funcionarias en la utilización de nuevas técnicas y tecnologías, asegurar el compromiso con los procesos emprendidos, y motivarlas y prepararlas para el cambio (CIEPLAN, s.f., p. 87).

Aparejado al tema de profesionalización en gestión de proyectos de personal directivo y líderes de los procesos, la CIEPLAN (s.f., p. 87) estima que el personal municipal que formula y ejecuta proyectos debe contar con vocación de servicio público y una clara orientación a la comunidad, así como condiciones de liderazgo, claridad de las metas y objetivos que quieren lograr y priorizan el trabajo en equipo. La existencia de equipos de trabajo motivados y comprometidos contribuye a la generación de nuevas modalidades trabajo y mecanismos de coordinación, a la vez que facilita la legitimación de la experiencia a lo interno del gobierno local asegurando, en parte, su sostenibilidad.

Por medio de las entrevistas realizadas a representantes de otras municipalidades, se consiguió recopilar las siguientes buenas prácticas que han generado un impacto positivo en ellas.

A saber:

- Las Municipalidades de San Carlos y Heredia manejan procedimientos, metodologías y políticas estandarizadas para toda la organización en materia de gestión de proyectos.
- La Municipalidad de San Carlos da seguimiento mensual al desempeño de las métricas de los proyectos.
- Las Municipalidades de San Carlos y Alajuela cuentan con personas funcionarias con formación profesional en gestión de proyectos. La primera tiene al menos seis personas de distintos departamentos formadas en Gerencia de Proyectos, y la segunda al menos once personas.
- La Municipalidad de San Carlos empezará a realizar capacitaciones en materia de gestión de proyectos para los equipos de proyectos próximamente.

- Las jefaturas departamentales de la Municipalidad de San Carlos, que son las encargadas de ejecutar los proyectos, han sido capacitadas para el llenado de la documentación interna de los proyectos, y han sido sensibilizadas para generar pertenencia al proceso de cambio hacia una cultura de gestión de proyectos.

#### ***4.3.5 Gestión de proyectos municipales***

Para efectos de evaluar la capacidad organizacional denominada gestión de proyectos municipales, se tomaron en consideración aspectos relacionados con procedimientos, activos y técnicas, como elementos habilitadores fundamentales para la correcta administración de proyectos en la organización. Como se indicó con anterioridad, los procedimientos hacen referencia a métodos establecidos para alcanzar un desempeño o resultado consistente, a través de una secuencia de pasos que se utilizan para ejecutar un proceso. Por su parte, los activos se refieren a planes, procesos, políticas, procedimientos y bases de conocimiento que son específicos de la organización ejecutante de los proyectos y que son utilizados por la misma. Y, finalmente, las técnicas son procedimientos sistemáticos definidos y utilizados por una o más personas para desarrollar una o más actividades, a fin de generar un producto o resultado o prestar un servicio y que puede emplear una o más herramientas.

Para lograr un adecuado desarrollo de esta capacidad organizacional, Manuel Álvarez Cervantes propone en su Evaluación de Competencias Organizacionales (anexo 2), la adopción de las buenas prácticas enfocadas en temas de estructura, procesos y tecnología. A saber:

##### **En el tema de estructura:**

- La organización debe desarrollar una estructura responsable por administrar la adecuada ejecución de la estrategia organizacional.
- La organización debe contar con una estructura flexible y adaptable a la dinámica actual y cambiante de su sector.

- La administración o gestión de proyectos debe estar establecida con claridad y arraigada dentro de la estructura estratégica de la organización.
- La información estratégica y el flujo de resultados de los proyectos debe fluir adecuadamente entre los departamentos de la organización, facilitando la ejecución de las estrategias.
- La organización debe contar con una estructura que juegue el rol de alinear los proyectos con los planes estratégicos.
- La organización debe conformar una estructura formal para la administración de proyectos, diferente de la tradicional funcional.
- Los roles y las responsabilidades entre la estructura formal de proyectos y la tradicional funcional deben estar claramente definidos en la organización.
- La organización debe brindar la autoridad necesaria al administrador del proyecto para gestionar los proyectos.
- En la organización debe existir una unidad estratégica que consolide, analice y disponga de información de los proyectos.
- La organización debe contar con una unidad de auditoría de proyectos que controle y monitoree el desarrollo de éstos, conforme a una guía metodológica de gestión de proyectos.

**En el tema de procesos:**

- La organización debe tener con un proceso estructurado para la gestión de los proyectos.
- La organización debe contar con un inventario de procesos para obtener información de los proyectos para su análisis.
- La organización debe realizar análisis del proceso de alineamiento estratégico, examinando el riesgo del negocio y proyectos, para seleccionar y priorizar los proyectos.
- La organización debe planificar el proceso de aprobación y presupuestación para asignar recursos y programar proyectos basados en la prioridad de los proyectos;
- La organización debe estructurar debidamente el proceso de inicio identificando los gestores de iniciativas, su evaluación y aprobación como proyectos.

- La organización debe ejecutar los proyectos realizando una eficiente utilización de los recursos.
- La organización debe realizar el proceso de monitoreo y control efectuando una revisión, control y seguimiento de los proyectos, detectando problemas y cambios de forma oportuna.
- En caso de necesitarse para el mejoramiento de la ejecución de los proyectos, la organización debe realizar un proceso de ajuste, generando un balance de recursos del equipo, proyectos y necesidades organizacionales.
- La organización debe definir formalmente una actividad de aprobación de entregables y resultados entre cada proceso.
- La organización debe establecer el proceso de “control de cambios” como una buena práctica de gestión de proyectos dentro de la organización.

**En el tema de tecnología:**

- La organización debe proveer un medio para el monitoreo y control, así como una continua revisión y ajuste de las prioridades de la organización y de los proyectos.
- La organización debe poseer herramientas que faciliten el análisis de los proyectos, evaluando el impacto sobre sus objetivos estratégicos.
- La organización debe disponer los medios necesarios para la administración, la comunicación, y la toma de decisiones sobre las iniciativas que se plantean.
- La organización debe contar con herramientas que permitan visualizar la totalidad de proyectos.
- La organización debe contar con herramientas de información que permitan priorizar efectivamente los proyectos.
- La organización debe contar con herramientas que permitan identificar la ubicación y tiempo de trabajo de cada recurso involucrado en los proyectos.
- La organización debe contar con herramientas que permitan visualizar diversos reportes sobre el desempeño de los proyectos.
- Las herramientas utilizadas para la gestión de proyectos en la organización deben integrarse con el flujo de trabajo, para permitir trazabilidad de la ejecución de los proyectos.

- Las herramientas tecnológicas deben brindar accesibilidad y seguridad, según los perfiles de usuario definidos.
- La tecnología debe ser considerada por la organización como una herramienta habilitadora que propicia la integración con sus diferentes sistemas operativos.

Respecto al tema de estructura, la tercera edición de la Extensión Gubernamental de la Guía del PMBOK® (2006, p. 17) establece que las oficinas de gestión de proyecto (conocidas como PMO, por sus siglas en inglés) pueden ser vitales para el éxito de los proyectos públicos, como es el caso de los municipales. La capacidad de proporcionar información actualizada del proyecto es muy importante para su ciclo de vida y para la transición exitosa de una fase a otra de él. Muchos proyectos públicos tienen múltiples proveedores, partes interesadas, entre otros actores involucrados en las operaciones y la supervisión de las actividades del proyecto, y estas relaciones complejas son más difíciles de coordinar sin una PMO. Una PMO bien diseñada y desarrollada facilita la participación y la revisión de todas las partes involucradas. También puede servir como depósito para todos los registros del proyecto, incluida la correspondencia, los memorandos, los informes (escritos y electrónicos), las presentaciones de contexto, así como cualquier otro documento que describa y detalle el proyecto. Esta información puede estar disponible para el público.

Resulta conveniente, además, valorar una estructura organizacional para la gestión de proyectos de tipo matricial, donde los equipos dependen de varios líderes, pero se mantiene una comunicación abierta entre los equipos y se evita que los equipos deban realinearse cada vez que comienza un proyecto nuevo. Una estructura de tipo matricial podría ayudar a las organizaciones, como en este caso los gobiernos locales, a crear productos y servicios más innovadores.

En cuanto al tema de procesos, específicamente materia de priorización de proyectos, la Asociación Nacional de Alcaldes de México y la Fundación Konrad Adenauer México afirma que

debe tomarse como una buena práctica municipal el priorizar aquellos proyectos “(...) *que deriven o respondan a una demanda ciudadana, o que cuenten con un estudio de mercado o de factibilidad que justifique la inversión.*” (2019, p. 21).

Señalan, además, que las técnicas que se pueden emplear para detectar las necesidades sociales pueden ser variadas, como es el caso de un análisis del contexto, cuestionarios, entrevistas, inventarios, comparación de estándares sociales, observación de la realidad, así como consultas a expertos. Estas herramientas no solo determinan si el proyecto es viable o no, sino que son parte del expediente que debe de entregarse junto con el proyecto (ANAC & KAS, 2019, p. 21).

Adicionalmente, añaden que la implementación de manuales de procedimiento para la gestión de proyectos municipales tiene como objetivo primordial el minimizar los riesgos que se puedan presentar en la gestión y ejecución de un proyecto y, como objetivo secundario, el enumerar los pasos que deben seguir los responsables del proyecto, así como dar a conocer la forma adecuada de operar los recursos otorgados para el desarrollo de los proyectos aprobados, en el cual se establecen los criterios y procedimientos para el ejercicio de los mismos, además de regular la presentación de los informes técnicos y financieros. Un manual de procedimientos adecuado debe permitir homologar los criterios que hay que seguir para que un proyecto tenga el éxito esperado y, para ello, sus principales puntos se deben ajustar a los procesos de planeación estratégica, con el fin de que exista una coherencia lógica en el proceso (ANAC & KAS, 2019, p. 26-27).

Por otra parte, siempre en el tema de procesos, pero específicamente en materia presupuestaria, la CIEPLAN menciona que los gobiernos locales se enfrentan en ocasiones también con restricciones económicas. Lo anterior se evidencia en la suspensión de recursos para determinados proyectos municipales, lo que atenta contra su sostenibilidad. Como paliativo a este

problema, esta institución académica afirma que algunas municipalidades recurren a apoyos externos o se postulan a diversos fondos existentes. Sin embargo, sugiere que, para tener éxito en estos contactos, la organización necesita una buena capacidad de negociación y gestión interna previa (s.f., p. 91).

Finalmente, gracias a las entrevistas realizadas a representantes de otras municipalidades, se logró recopilar las siguientes buenas prácticas que han generado un impacto positivo en ellas.

A saber:

- La formulación y ejecución de los proyectos en la Municipalidad de San Carlos la realizan los jefes departamentales. La oficina de proyectos de esta Municipalidad es únicamente de seguimiento y control del banco de proyectos, incluyendo políticas, metodologías y procedimientos. La parte técnica de los proyectos recae sobre los jefes de los departamentos. La PMO es la encargada de la consolidación, el análisis y la disposición de la información de los proyectos.
- La Municipalidad de Alajuela cuenta con una oficina de proyectos en el Departamento de Planificación, pero se dedica únicamente a la administración del repositorio de proyectos municipales, con sus respectivos perfiles de proyecto. El Departamento de Diseño y Gestión de Proyectos de este gobierno local es el que se encarga de la administración de los proyectos, pero solamente de infraestructura. Los proyectos de otra naturaleza son formulados y ejecutados por las áreas funcionales correspondientes de esta Municipalidad.
- La Municipalidad de Heredia no cuenta con una oficina de proyectos; sin embargo, el Departamento de Inversión formula y ejecuta los proyectos del área de desarrollo humano, desarrollo territorial y gestión ambiental. Los proyectos municipales de otras naturalezas son formulados y ejecutados por los departamentos respectivos del gobierno local.
- La Municipalidad de San Carlos cuenta con un manual de procedimientos para la gestión de proyectos, donde se establece la ruta que deben seguir los proyectos de inicio a fin, desde que ingresan al banco de iniciativas y pasan al banco de proyectos, e incluso criterios de seguimiento y control de principio a cierre. Todo

se maneja en Microsoft Excel, por lo que están en proceso de contratación de una *suite* de SharePoint. Una vez realizado esto, pretenden vincular el banco de proyectos con el sitio web municipal.

- El proceso de alineación de los proyectos al plan estratégico municipal en el gobierno local de San Carlos le corresponde al Departamento de Planificación. La administración de los proyectos les corresponde a los jefes de los departamentos.
- En la Municipalidad de San Carlos, cada perfil de proyecto incluye a los responsables, los solicitantes y los ejecutores, quienes deben firmarlo como señal del cumplimiento de los requisitos formales. Se cuenta con plantillas o formatos para el seguimiento técnico y financiero de los proyectos. Los informes de seguimiento se hacen mensuales, para atender cualquier cambio oportunamente.
- La auditoría de proyectos en la Municipalidad de San Carlos la realiza el área de auditoría interna municipal.
- La Municipalidad de San Carlos, antes de que una idea entre al banco de iniciativas, se le realiza un perfil de iniciativa y un análisis de viabilidad. Una vez la iniciativa está en firme, se inicia el proceso de perfil de proyecto y la asignación de presupuesto, y se incorpora al banco de proyectos para su ejecución.
- El inventario de proyectos de la Municipalidad de Alajuela está apenas en sus primeras etapas de desarrollo. En la Municipalidad de Heredia, cada departamento lleva su propio inventario de proyectos.
- En la Municipalidad de San Carlos, cada jefe de departamento prioriza sus proyectos conforme a siete criterios definidos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una vez definida la priorización, ellos seleccionan cuántos y cuáles proyectos van a realizar el siguiente año. En la Municipalidad de Alajuela, la Alcaldía Municipal es la que realiza la selección y la priorización de los proyectos, en conjunto con el Concejo Municipal, pero es un proceso altamente politizado. La Municipalidad de Heredia no lo tiene como un proceso.
- El proceso de inicio de los proyectos en la Municipalidad de San Carlos se encuentra debidamente detallado en el manual de procedimientos, desde que el contribuyente presenta la iniciativa, hasta que se formula y ejecuta el proyecto. En la Municipalidad de Heredia se encuentra medianamente desarrollado.

- En la Municipalidad de San Carlos, desde que se formula el perfil de proyecto, se debe indicar el costo total del proyecto y el presupuesto con el que se cuenta para su ejecución. Cuando el perfil pasa al Departamento de Planificación, se verifica si efectivamente existe el contenido presupuestario. Una vez listo para ejecución, el proyecto es monitoreado y controlado por la PMO. Se realizan revisiones mensuales.
- La Municipalidad de San Carlos realiza el proceso de seguimiento y control de los proyectos a través de matrices en Microsoft Excel, pero se están buscando los recursos para migrar a una plataforma de SharePoint. En general, en la actualidad, este gobierno local utiliza los programas informáticos Microsoft Project y Microsoft Excel para la gestión de sus proyectos. La Municipalidad de Alajuela utiliza un sistema informático llamado Delphus y el programa Microsoft Excel para el manejo del inventario de proyectos municipales.

#### **4.4 Análisis comparativo entre las prácticas existentes en la Municipalidad de Montes de Oro y las buenas prácticas identificadas**

En la presente sección se presenta el análisis comparativo efectuado entre las prácticas existentes en la Municipalidad de Montes de Oro, derivadas del diagnóstico realizado en la sesión 4.2, y el conjunto de buenas prácticas identificadas en la sección 4.3 para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de gobernabilidad, talento humano, conocimiento organizacional, cultura organizacional, y gestión de proyectos municipales.

Es importante señalar que las buenas prácticas identificadas derivan tanto de los cuestionarios contenidos en los apéndices B, C, D, E y F, así como de las entrevistas efectuadas a las representantes de las Municipalidades de San Carlos, Alajuela y Heredia (apéndices M, N y O) y de las mejores prácticas propuestas por Manuel Álvarez Cervantes en su Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales (anexo 2).

En la tabla 4.7 se muestra el resultado de las brechas identificadas entre la situación actual de la Municipalidad de Montes de Oro en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos, y las oportunidades de mejora procedentes de las buenas prácticas mencionadas anteriormente. Así también, se incluye una propuesta de alternativas encaminadas a reducir o eliminar dichas brechas, mismas que son priorizadas en la tabla 4.8 para su respectivo desarrollo en el siguiente capítulo.

Para efectos de la priorización de las alternativas propuestas, se comparó cada una de ellas contra cada una de las brechas identificadas, a fin de determinar el impacto que tendría sobre cada brecha. A aquella propuesta que generaría un impacto positivo alto sobre la brecha, se les asignó dos puntos. A aquella propuesta que generaría un impacto positivo bajo sobre la brecha, se le asignó un punto. Y, finalmente, a aquella propuesta que tendría un efecto neutro sobre la brecha, no se le asignó puntaje. El puntaje máximo posible para cada alternativa es de ciento cuatro puntos.

**Tabla 4.7 Brechas identificadas en la Municipalidad de Montes de Oro en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos, y propuesta de alternativas para reducirlas o eliminarlas**

Capacidad organizacional / Calificación según Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales	Brechas identificadas en la Municipalidad de Montes de Oro	Alternativas para reducir o eliminar las brechas identificadas
<b>Gobernabilidad / 70%</b>	<p>BG.1.Seguimiento y control al cumplimiento de las metas departamentales definidas en el plan anual operativo, y medición del desempeño de la estrategia municipal a través de los criterios de éxitos definidos en su plan estratégico vigente.</p> <p>BG.2.Desarrollo de normativa que regule el comportamiento entre los involucrados en la administración de proyectos.</p> <p>BG.3.Plan anual operativo debe ser un instrumento de implementación de la estrategia municipal, y producto de un proceso de construcción participativo con jefaturas y personal clave. Al menos las jefaturas deben conocer las distintas actualizaciones que se le realicen al documento, así como los avances en el proceso de aprobaciones hasta llegar a la aprobación final por parte del órgano contralor nacional.</p> <p>BG.4.Plan anual operativo debe estar enlazado o vinculado con el plan estratégico de la organización.</p> <p>BG.5.Definición de procesos efectivos de administración y monitoreo del riesgo de los proyectos municipales.</p> <p>BG.6.Involucramiento al personal municipal en los procesos de planificación estratégica de la organización, y en el cumplimiento de dicha estrategia.</p> <p>BG.7.Establecimiento de mecanismos adecuados y oportunos de comunicación de resultados de la gestión de proyectos municipales, tanto a hacia lo interno como a lo externo de la organización.</p>	<p>AG.1.Desarrollar e implementar indicadores de desempeño para los proyectos municipales en las áreas de alcance, costo, tiempo, riesgos y valor público.</p> <p>AG.2.Crear y ejecutar una capacitación interna en materia de planificación estratégica municipal, planificación operativa, y administración de proyectos para los representantes del Concejo Municipal, la administración municipal, y el personal que formula y ejecuta los proyectos.</p> <p>AG.3.Generar e implementar una metodología que permita vincular el plan estratégico con el plan operativo, así como una autoevaluación de proyectos que posibilite determinar su impacto en la estrategia organizacional.</p> <p>AG.4.Fortalecer la gestión de las comunicaciones de la Municipalidad, a fin de que se cuente con actividades de comunicación de los proyectos, tanto hacia lo externo como a lo interno de la organización, que involucre las necesidades de información de todos los interesados.</p>
<b>Talento humano / 33%</b>	<p>BT.1.Mejoramiento en la distribución del tiempo laboral dedicado por el personal municipal que ejecuta los proyectos a la administración de estos.</p> <p>BT.2.Establecimiento de espacios de comunicación y trabajo coordinado interdepartamental durante la ejecución de los proyectos.</p>	<p>AT.1.Desarrollar y ejecutar una capacitación interna en materia de planificación estratégica municipal, planificación operativa, y administración de proyectos para los representantes del Concejo Municipal, la administración municipal, y el personal que formula y ejecuta los proyectos.</p> <p>AT.2.Contemplar, dentro del proceso actual de elaboración de manuales y perfiles de puesto, las labores de gestión de proyectos</p>

<b>Capacidad organizacional / Calificación según Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales</b>	<b>Brechas identificadas en la Municipalidad de Montes de Oro</b>	<b>Alternativas para reducir o eliminar las brechas identificadas</b>
	<p>BT.3.Evaluación periódica de la capacidad en gestión de proyectos de las personas funcionarias involucradas en la formulación y la ejecución de ellos.</p> <p>BT.4.Rendimiento y recompensa individual al personal de proyectos, con base en su contribución a los objetivos estratégicos de la organización.</p> <p>BT.5.Conformación de una base de recursos que promueva la flexibilidad y la asignación de recursos entre los proyectos. Toda la carga laboral de la formulación y la ejecución de los proyectos recae actualmente sobre las jefaturas de departamento, quienes deben trabajar únicamente con el talento humano disponible en su respectivo departamento.</p> <p>BT.6.Generación de reportes de rendimiento del personal de proyectos, y vincularlos a las oportunidades de entrenamiento.</p> <p>BT.7.Inclusión de recursos especializados, además del rol de un administrador del proyecto. Los roles y las responsabilidades del personal municipal involucrado en proyectos se dan por sentados, pero no existen perfiles de puesto ni manuales de procedimientos que los indiquen.</p> <p>BT.8.Revisión mensual de la solicitud de demanda y oferta de recursos para los proyectos municipales.</p>	<p>del personal municipal, procurando que se equilibren los roles y las responsabilidades del personal involucrado en proyectos.</p> <p>AT.3.Diseñar e implementar un programa de incentivos laborales no económicos para las personas funcionarias que contribuyen con los objetivos estratégicos y operativos de la Municipalidad, a fin de generar una mayor motivación, fidelización y compromiso del personal.</p>
<b>Conocimiento organizacional / 20%</b>	<p>BCo.1.Capacitación periódica al personal municipal que formula y ejecuta proyectos, así como a los miembros del Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal en materia de gestión de proyectos.</p> <p>BCo.2.Asignación en el presupuesto anual de la Municipalidad de una partida específica para brindar capacitaciones al personal en todas las áreas de conocimiento de la gestión de proyecto.</p> <p>BCo.3.Aprovechamiento de las oportunidades de capacitación gratuita que brindan a los gobiernos locales ciertas instituciones públicas de desarrollo municipal y cantonal, como es el caso del IFAM, MIDEPLAN, CICAP, IFCMDL, CONACAM, entre otras.</p> <p>BCo.4.Documentación de los nuevos conocimientos que se identifican en la Municipalidad, por medio de manuales o procedimientos, así como</p>	<p>ACo.1.Crear y ejecutar una capacitación interna en materia de planificación estratégica municipal, planificación operativa, y administración de proyectos para los representantes del Concejo Municipal, la administración municipal, y el personal que formula y ejecuta los proyectos.</p> <p>ACo.2.Establecer anualmente en el presupuesto municipal una partida para inversión en capacitación del personal, acorde con la capacidad económica de la organización.</p> <p>ACo.3.Gestionar alianzas estratégicas con distintas organizaciones a nivel nacional (por ejemplo, IFAM, UNGL, MIDEPLAN, INA, etc.) que brinden capacitaciones gratuitas, virtuales y/o presenciales, en distintos temas relacionados con planificación institucional y</p>

<b>Capacidad organizacional / Calificación según Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales</b>	<b>Brechas identificadas en la Municipalidad de Montes de Oro</b>	<b>Alternativas para reducir o eliminar las brechas identificadas</b>
	<p>de las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de los proyectos anteriores para emplearlas en proyectos futuros.</p> <p>BCo.5.Transferencia de conocimientos de los proyectos ya desarrollados por parte del personal ejecutor hacia el resto del personal que formula y ejecuta proyectos municipales, aunque sea no documentada.</p> <p>BCo.6.Nivelación de conocimientos en materia de gestión de proyectos entre el personal municipal que formula y ejecuta proyectos, y el resto del personal involucrado en ellos.</p> <p>BCo.7.Fomento del conocimiento organizacional generado en materia de gestión de proyectos.</p>	<p>gestión de proyectos, a fin de proporcionar espacios de aprendizaje para el personal municipal.</p> <p>ACo.4.Gestionar alianzas estratégicas con otros gobiernos locales a nivel nacional e internacional para propiciar la transferencia de conocimientos y buenas prácticas en materia de gestión de proyectos municipales.</p> <p>ACo.5.Emplear el repositorio existente actualmente en la Municipalidad, denominado MMO, para documentar, archivar y consultar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de proyectos anteriores.</p>
<b>Cultura organizacional / 27%</b>	<p>BCu.1.Definición de metodología para administración de proyectos, que sea utilizada por todos los equipos de proyectos.</p> <p>BCu.2.Aplicación de métricas ya existentes para guiar la ejecución de la estrategia municipal.</p> <p>BCu.3.Desarrollo de una disciplina de gestión de proyectos entre el personal municipal.</p> <p>BCu.4.Gestión efectiva de capacitación en administración de proyectos para personal municipal y directivos de la organización.</p> <p>BCu.5.Establecimiento de procesos y medios de comunicación claros para la gestión de la administración de proyectos.</p> <p>BCu.6.Adopción de un lenguaje y una terminología comunes para incluir a todo el personal dentro de la gestión de proyectos.</p> <p>BCu.7.Adopción de una cultura organizacional orientada hacia los proyectos, donde se tengan metodologías claras y donde se realicen esfuerzos por extender esa cultura a toda la organización. La cultura organizacional de la Municipalidad no está actualmente ni definida, ni documentada; por tanto, no se conocen ni se divulgan sus límites, ni se puede garantizar un entendimiento común de lo que la cultura está destinada a ser y lo que significa.</p> <p>BCu.8.Reconocimiento de logros al personal que formula y ejecuta proyectos, de manera que se promueva una cultura de cambio.</p> <p>BCu.9.Adopción de la gestión del riesgo como parte de la cultura organizacional de la Municipalidad.</p>	<p>ACu.1.Desarrollar e implementar una estructura de procesos para la gestión de los proyectos municipales autofinanciados, que contemple la gestión del alcance, el tiempo, los costos y los riesgos.</p> <p>ACu.2.Generar y ejecutar una capacitación interna en materia de planificación estratégica municipal, planificación operativa, y administración de proyectos para los representantes del Concejo Municipal, la administración municipal, y el personal que formula y ejecuta los proyectos.</p> <p>ACu.3.Fortalecer la gestión de las comunicaciones de la Municipalidad, a fin de que se cuente con actividades de comunicación de los proyectos, tanto hacia lo externo como a lo interno de la organización, que involucre las necesidades de información de todos los interesados.</p> <p>ACu.4.Crear e implementar un programa de incentivos laborales no económicos para las personas funcionarias que contribuyen con los objetivos estratégicos y operativos de la Municipalidad, a fin de generar una mayor motivación, fidelización y compromiso del personal.</p> <p>ACu.5.Propiciar un proceso inclusivo y participativo de construcción de una nueva cultura organizacional en gestión de proyectos, y garantizar un entendimiento común entre las partes interesadas de lo que ella está destinada a ser y lo que significa.</p>

Capacidad organizacional / Calificación según Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales	Brechas identificadas en la Municipalidad de Montes de Oro	Alternativas para reducir o eliminar las brechas identificadas
<b>Gestión de proyectos municipales / 28%</b>	<p>BGP.1.Socialización a las jefaturas de departamento de los avances y los resultados de la operación municipal y de los proyectos en ejecución y realizados.</p> <p>BGP.2.Ajuste en la estructura organizacional actual de la Municipalidad para permitir la adecuada alineación de los proyectos con el plan estratégico y el plan anual operativo vigentes, a través de una estructura flexible y adaptable a la dinámica actual y el ambiente cambiante del sector municipal. Existe una sobrecarga de funciones en las jefaturas de departamento.</p> <p>BGP.3.Establecimiento de una estructura que sea la responsable por administrar la ejecución de la estrategia.</p> <p>BGP.4.Establecimiento y arraigo de la disciplina de administración de proyectos dentro de la estructura organizacional.</p> <p>BGP.5.Definición y estructuración de procesos estandarizados para la gestión de proyectos municipales.</p> <p>BGP.6.Selección y priorización de proyectos municipales a través de un análisis adecuado de la estrategia organizacional, y establecimiento de una estructura claramente definida que juegue el rol de alinear los proyectos con los planes estratégicos.</p> <p>BGP.7.Conformación de una estructura formal para la administración de proyectos, que sea diferente a la tradicional funcional de la organización. Cada jefatura de departamento tiene actualmente a su cargo la formulación y la ejecución de sus respectivos proyectos.</p> <p>BGP.8.Conformación de una estructura formal que consolide, analice y disponga la información de los proyectos. Actualmente, cada departamento se encarga de hacerlo para sus respectivos proyectos.</p> <p>BGP.9.Conformación de una unidad auditora de proyecto, que controle y monitoree el desarrollo de estos, conforme a una guía metodológica de proyectos.</p> <p>BGP.10.Desarrollo de un proceso estructurado para la gestión de los proyectos.</p> <p>BGP.11.Desarrollo de un inventario unificado de los proyectos terminados y en ejecución, y de procesos que permita obtener información de los proyectos para su análisis.</p>	<p>AGP.1.Programar reuniones semanales o quincenales con las jefaturas departamentales, así como reuniones trimestrales con todo el personal, donde se compartan los avances y los resultados de la operación municipal y de los proyectos en ejecución y en proceso. En aras de que sean sesiones lo más participativas posibles, se sugiere que se realicen en modalidad virtual.</p> <p>AGP.2.Desarrollar y ejecutar una metodología que permita vincular el plan estratégico con el plan operativo, así como una autoevaluación de proyectos que posibilite determinar su impacto en la estrategia organizacional.</p> <p>AGP.3.Contemplar, dentro del proceso actual de elaboración de manuales y perfiles de puesto, las labores de gestión de proyectos del personal municipal, procurando que se equilibren los roles y las responsabilidades del personal involucrado en proyectos.</p> <p>AGP.4.Generar e implementar una estructura de procesos para la gestión de los proyectos municipales autofinanciados, que contemple la gestión del alcance, el tiempo, los costos y los riesgos.</p> <p>AGP.5.Crear y ejecutar una capacitación interna en materia de planificación estratégica municipal, planificación operativa, y administración de proyectos para los representantes del Concejo Municipal, la administración municipal, y el personal que formula y ejecuta los proyectos.</p> <p>AGP.6.Establecer un Departamento de Gestión de Proyectos que brinde soporte, apoyo y dirección en materia de administración de proyectos a las jefaturas de departamento que ejecutan proyectos dentro de la organización.</p> <p>AGP.7.Emplear el repositorio existente actualmente en la Municipalidad, denominado MMO, para documentar, archivar y consultar los proyectos anteriores y en proceso.</p> <p>AGP.8.Establecer anualmente en el presupuesto municipal una partida para inversión en tecnología, acorde con la capacidad económica de los departamentos, que permita disponer de una herramienta informática de uso generalizado para visualizar la totalidad de los proyectos ejecutados y en proceso, así como darles</p>

Capacidad organizacional / Calificación según Modelo de Evaluación de Competencias Organizacionales	Brechas identificadas en la Municipalidad de Montes de Oro	Alternativas para reducir o eliminar las brechas identificadas
	<p>BGP.12. Definición e implementación de procedimientos, activos propios y técnicas para realizar el trabajo de inicio y planificación; de ejecución, monitoreo y control; y el cierre de los proyectos municipales.</p> <p>BGP.13. Uso generalizado por parte del personal del repositorio de conocimiento que tiene la Municipalidad en la actualidad, para almacenar y recuperar información y documentación de proyectos pasados para el uso de todos los miembros de la organización.</p> <p>BGP.14. Establecer los medios para el control, monitoreo y ajuste de las prioridades de la organización y de los proyectos.</p> <p>BGP.15. Disposición de herramientas que faciliten el análisis de los proyectos y su impacto sobre los objetivos estratégicos de la organización.</p> <p>BGP.16. Disposición de medios para la administración, comunicación y toma de decisiones sobre las iniciativas que plantea la organización.</p> <p>BGP.17. Disposición de herramientas para visualizar la totalidad de los proyectos.</p> <p>BGP.18. Disposición de herramientas de información para priorizar de forma efectiva sus proyectos.</p> <p>BGP.19. Disposición de herramientas que permitan identificar la ubicación y el tiempo de trabajo de cada recurso involucrado.</p> <p>BGP.20. Disposición de herramientas que permitan visualizar y generar adecuadamente diversos reportes sobre el desempeño de los proyectos.</p> <p>BGP.21. Disposición de herramientas informáticas para la administración de proyectos que se integren con el flujo de trabajo, permitiendo la trazabilidad de la ejecución de los proyectos.</p>	<p>trazabilidad y generar reportería. Asimismo, aprovechar el uso de herramientas en línea gratuitas para gestión de proyectos, como por ejemplo: <i>Trello, Slack, Asana, ClickUp, MeisterTask, TeamWeek, Bitrix24</i>, entre otras. El Departamento de Tecnologías de Información podría brindar capacitación al personal correspondiente para el uso de la o las herramientas tecnológicas seleccionadas.</p>

*Fuente:* Elaboración propia, con base en el diagnóstico de la situación actual de la Municipalidad de Montes de Oro y las buenas prácticas identificadas.

**Tabla 4.8 Priorización de alternativas para reducir o eliminar las brechas identificadas en la Municipalidad de Montes de Oro en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos**

Alternativas propuestas Brechas identificadas	AG.1.	AG.2. / AT.1. / ACo.1. / ACu.2. / AGP.5.	AG.3. / AGP.2.	AG.4.	AT.2. / AGP.3.	AT.3. / ACu.4.	ACo.2.	ACo.3.	ACo.4.	ACo.5. / AGP.7.	ACu.1. / AGP.4.	ACu.3.	ACu.5.	AGP.1.	AGP.6.	AGP.8.
BG.1.	2	2	2	2	1	1	2	2	0	2	2	2	0	2	2	2
BG.2.	0	2	2	1	1	2	0	0	2	0	2	0	2	0	2	0
BG.3.	2	2	2	2	2	0	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2
BG.4.	2	2	2	1	2	0	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2
BG.5.	2	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	2	0
BG.6.	2	2	2	2	1	2	0	2	0	0	2	2	2	2	2	0
BG.7.	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2
BT.1.	2	2	2	1	2	2	0	2	0	0	2	0	0	1	2	2
BT.2.	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	1
BT.3.	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	2	0	0	2	2	2
BT.4.	2	2	2	1	2	2	1	2	0	0	2	2	2	2	2	0
BT.5.	2	2	1	0	2	0	1	0	0	2	2	0	0	0	2	2
BT.6.	2	2	1	1	2	2	2	0	0	2	2	0	0	0	2	2
BT.7.	1	2	1	0	2	0	1	0	0	0	2	0	0	0	2	0
BT.8.	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0	2	2	0	2	2	2
BCo.1.	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2	2	2	0
BCo.2.	0	2	2	0	1	1	2	0	0	0	2	0	1	0	2	0
BCo.3.	0	2	1	2	1	2	2	2	2	0	2	0	2	1	2	0
BCo.4.	0	2	0	2	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	2	2
BCo.5.	1	2	0	2	0	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2
BCo.6.	0	2	0	2	2	1	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2
BCo.7.	0	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
BCu.1.	2	2	2	1	0	0	0	0	2	0	2	0	2	2	2	2
BCu.2.	2	2	2	1	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	2	0
BCu.3.	1	2	1	1	2	1	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0
BCu.4.	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2	2	2	0

Alternativas propuestas Brechas identificadas	AG.1.	AG.2. / AT.1. / ACo.1. / ACu.2. / AGP.5.	AG.3. / AGP.2.	AG.4.	AT.2. / AGP.3.	AT.3. / ACu.4.	ACo.2.	ACo.3.	ACo.4.	ACo.5. / AGP.7.	ACu.1. / AGP.4.	ACu.3.	ACu.5.	AGP.1.	AGP.6.	AGP.8.
BCu.5.	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2
BCu.6.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2
BCu.7.	2	2	2	2	0	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2
BCu.8.	2	2	0	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	0
BCu.9.	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0
BGP.1.	2	2	2	2	1	1	0	0	1	0	2	2	2	2	2	2
BGP.2.	2	2	2	0	2	2	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0
BGP.3.	2	2	2	0	2	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0
BGP.4.	2	2	2	2	2	0	2	0	1	0	2	0	1	2	2	0
BGP.5.	2	2	2	1	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	2
BGP.6.	2	2	2	1	1	0	0	0	1	0	2	0	0	1	2	2
BGP.7.	2	2	0	0	2	1	0	0	1	0	2	0	0	0	2	0
BGP.8.	2	2	0	2	2	0	0	0	1	0	2	0	0	0	2	0
BGP.9.	2	2	0	0	2	1	0	0	1	0	2	0	0	0	2	0
BGP.10.	2	2	1	1	0	0	0	0	1	1	2	0	0	1	2	2
BGP.11.	2	2	1	1	0	0	0	0	1	2	2	0	0	2	2	2
BGP.12.	2	2	1	2	1	0	0	0	1	2	2	0	0	2	2	2
BGP.13.	2	2	1	1	0	0	0	0	1	2	2	0	0	2	2	2
BGP.14.	2	2	2	1	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	2	2
BGP.15.	2	2	2	1	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	2	2
BGP.16.	2	2	1	2	0	0	0	0	1	1	2	2	0	0	2	2
BGP.17.	2	2	1	1	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	2	2
BGP.18.	2	2	1	1	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	2	2
BGP.19.	2	2	1	0	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	2	2
BGP.20.	2	2	1	0	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	2	2
BGP.21.	2	2	1	0	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	2	2
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>104</b>	68	61	49	36	34	30	51	30	<b>104</b>	38	49	56	<b>104</b>	63

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de brechas presentado en la tabla 4.7.

## CAPÍTULO 5 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

En este capítulo se presentan las propuestas principales, que fueron priorizadas en el capítulo anterior (ver figura 4.8), tendientes a reducir y, según sea el caso, eliminar las brechas identificadas entre la situación actual de la Municipalidad de Montes de Oro y el escenario deseado planteado en las buenas prácticas analizadas. Estas propuestas pretenden integrar un marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en este gobierno local, a fin de orientar a las personas funcionarias en su quehacer de formular y ejecutar proyectos municipales. Adicionalmente, en este capítulo se define un plan de implementación de dicho marco, que permita a la Municipalidad la puesta marcha de dichas propuestas.

Las cuatro propuestas priorizadas para reducir o eliminar las brechas identificadas, procuran abordar de manera integral las cinco capacidades organizacionales en estudio. Estas son:

1. Propuesta de indicadores de desempeño para los proyectos, ya que, para alcanzar el éxito de la estrategia municipal, es necesario medir el desempeño de los proyectos que realiza la organización. Si bien el personal municipal reconoce carencias en todas las áreas de la gestión de proyectos, esta propuesta solamente plantea indicadores para cuatro, a saber: alcance, tiempo, costos y riesgos. Dada la naturaleza de los proyectos del gobierno local, se incluye una quinta área correspondiente al valor público. Las tres primeras áreas fueron seleccionadas por considerarse pilares fundamentales de cualquier proyecto; la cuarta fue seleccionada en virtud de la importancia impresa en reiteradas ocasiones por el personal municipal entrevistado; y la quinta, como se indicó, se incluyó por la naturaleza pública de los proyectos municipales.
2. Propuesta de creación de un Departamento de Gestión de Proyectos Municipales, el cual brindaría soporte, apoyo y dirección en materia de gestión de proyectos a las jefaturas de departamento que los formula y ejecuta dentro de la organización.
3. Propuesta de estructura de procesos para la gestión de proyectos autofinanciados, para los cuales se tiene conocimiento que la Municipalidad necesita de

procedimientos, activos propios y técnicas. Esta propuesta abarca solamente la gestión del alcance, tiempo, costo y riesgos, procurando que sea de gran utilidad pero sencilla y sostenible.

4. Propuesta de capacitación interna en gestión de proyectos para los representantes del Concejo Municipal, de la administración municipal, y el personal que formula y ejecuta los proyectos, de modo que se logre generar un impacto positivo en todas las capacidades organizacionales objeto de estudio, a través de la generación de conocimientos.

### **5.1 Propuesta de indicadores de desempeño para los proyectos realizados por la Municipalidad de Montes de Oro**

En general, los proyectos deben ser medidos mediante indicadores de desempeño, que permitan dar seguimiento a su ejecución y su alineación con la estrategia organizacional. Estos indicadores son instrumentos que aportan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logro de los proyectos - en este caso - municipales, en favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos. Los indicadores de desempeño establecen una relación entre dos o más variables que, al compararse con otras, permiten realizar inferencias sobre los avances y los logros de los proyectos.

El uso de indicadores de desempeño en proyectos municipales es importante, ya que permite mejorar la gestión interna del gobierno local para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos; mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos; mejorar la transparencia frente a las distintas partes interesadas, así como realizar el seguimiento de los objetivos planteados para los proyectos en favor de la comunidad.

La presente propuesta de indicadores de desempeño para los proyectos realizados por la Municipalidad de Montes de Oro pretende coadyuvar en la reducción de las brechas identificadas para las capacidades organizacionales de gobernabilidad y de gestión de proyectos municipales, a

través del establecimiento de controles en la línea base de los proyectos en las áreas de alcance, tiempo, costo, y riesgo.

### ***5.1.1 Gestión del alcance***

De conformidad con el Project Management Institute (2017, p. 129), gestionar el alcance de los proyectos involucra una serie de procesos necesarios para garantizar que ellos incluyen todo el trabajo requerido, y únicamente el requerido, para ser completados con éxito. Estos procesos deben seguir un orden secuencial. A saber:

1. Planificar la gestión del alcance, que corresponde al proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar tanto el alcance del proyecto mismo como del producto;
2. Recopilar requisitos, que se refiere al proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto;
3. Definir el alcance, que hace referencia al proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto;
4. Crear la estructura de descomposición del trabajo (EDT), que corresponde al proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar;
5. Validar el alcance, que se refiere al proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se haya completado; y
6. Controlar el alcance, que hace referencia al proceso de monitorear el estado del proyecto y del alcance del producto, y de gestionar los cambios a la línea base del alcance.

Según lo establece esta organización, el monitoreo del alcance del proyecto debe medirse a través de indicadores de desempeño que contemplen las categorías de los cambios recibidos, las variaciones identificadas del alcance y sus causas, el efecto de las variaciones en el desempeño del cronograma y/o las estimaciones de costos, y el pronóstico del desempeño futuro del alcance.

Destaca que el beneficio principal de este proceso de controlar el alcance es que la línea base del alcance es conservada a lo largo de todo el proyecto, y garantiza que todos los cambios solicitados o las acciones preventivas o correctivas sugeridas se proceden por medio del proceso de realizar el control integrado de cambios, que corresponde al proceso de revisar todas las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar cambios a los entregables, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones (PMI, 2017, p. 113, 168, 170).

Para medir el desempeño del alcance de los proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro, se propone el uso de un indicador de eficacia de cumplimiento de entregables, que mostrará el porcentaje de avance del proyecto con base en la comparación de entregables concluidos respecto al total de entregables del proyecto, definido por el siguiente método de cálculo:

$$\text{Cumplimiento de entregables} = \frac{\text{Total de entregables concluidos}}{\text{Total de entregables del proyecto}} \times 100$$

Como paso previo a la aplicación de esta ecuación es necesario que el proyecto cuente con su respectiva estructura de desglose del trabajo (EDT), misma que contiene la descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. Estos entregables y los respectivos paquetes de trabajo que los contienen deben estar concluidos para poder considerarlos como terminados.

Este índice de desempeño dará como resultado el porcentaje de avance en el cumplimiento del trabajo a ser realizado por la Municipalidad para el cumplimiento de los objetivos de un determinado proyecto. Es importante señalar que este índice debe ser recalculado, luego de que se realicen cambios o ajustes en el alcance del proyecto durante su ejecución, a fin de adaptarlo a las nuevas condiciones.

### 5.1.2 *Gestión del tiempo*

Según el Project Management Institute (2017, p. 173), gestionar del cronograma de los proyectos involucra una serie de procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo. Estos procesos deben seguir un orden secuencial. A saber:

1. Planificar la gestión del cronograma, que corresponde al proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto;
2. Definir las actividades, que se refiere al proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto;
3. Secuenciar las actividades, que hace referencia al proceso de identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto.
4. Estimar la duración de las actividades, que corresponde al proceso de realizar una estimación de la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados;
5. Desarrollar el cronograma, que se refiere al proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo del cronograma del proyecto para la ejecución, el monitoreo y el control del proyecto; y
6. Controlar el cronograma, que hace referencia al proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

De acuerdo con el PMI (2017, p. 222), el controlar el cronograma permite que la línea base del cronograma sea mantenida a lo largo de todo el proyecto. Cualquier cambio con respecto a esta línea base solo puede ser aprobada por medio del proceso de realizar el control integrado de cambios señalado anteriormente.

Para evaluar el desempeño del cronograma de los proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro, se sugiere el uso de medidas de desempeño del cronograma, tales como la variación del

cronograma (SV, por sus siglas en inglés) y el índice de desempeño del cronograma (SPI, por sus siglas en inglés). Ambas medidas se emplean para evaluarla la magnitud de la desviación con respecto a la línea base original del cronograma, y están definidas por las siguientes ecuaciones (PMI, 2017, p. 267):

$$SV = EV - PV$$

$$SPI = \frac{EV}{PV}$$

El valor ganado (EV, por sus siglas en inglés) corresponde a la cantidad de trabajo ejecutado a la fecha, expresado en términos del presupuesto autorizado para ese trabajo. Por su parte, el valor planificado (PV, por sus siglas en inglés) corresponde al presupuesto autorizado que ha sido asignado al trabajo planificado.

En el caso de la variación del cronograma (SV, por sus siglas en inglés), si el resultado es igual a cero, se concluye que el proyecto se desarrolla a tiempo. Si el resultado es mayor a cero, se concluye que el proyecto va adelantado. Y si el resulta es menor a cero, se concluye que el proyecto va atrasado.

Por su parte, en el caso del índice de desempeño del cronograma (SPI, por sus siglas en inglés), si el resultado es igual a uno, se concluye que la cantidad de trabajo efectuado es igual a la planeada. Si el resultado es menor a uno, se concluye que la cantidad de trabajo efectuado es menor a la prevista; por tanto, es más fácil de completar. Si el resultado es mayor a uno, se concluye que la cantidad de trabajo efectuado es mayor a la prevista; por ello, es más difícil de completar. Dado que el índice de desempeño del cronograma mide la cantidad total de trabajo del proyecto, es necesario que también se analice el desempeño de la ruta crítica del proyecto, con la finalidad de definir si el proyecto finalizará antes o después de lo previsto.

El uso de estas dos medidas de desempeño del cronograma por parte de la Municipalidad de Montes de Oro les permitirá determinar en qué medida el proyecto está adelantado o retrasado en relación con la fecha de entrega, en un momento determinado, así como medir la eficiencia con la que el equipo de proyecto está llevando a cabo el trabajo.

### **5.1.3 *Gestión de los costos***

De acuerdo con el Project Management Institute (2017, p. 231), gestionar los costos de los proyectos implica una serie de procesos necesarios para planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. A saber:

1. Planificar la gestión de los costos, que corresponde al proceso de definir cómo se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto;
2. Estimar los costos, que se refiere al proceso de desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar el trabajo del proyecto;
3. Determinar el presupuesto, que hace referencia al proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizada; y
4. Controlar los costos, que corresponde al proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del proyecto y gestionar cambios a la línea base de costos.

Según esta organización (2017, p. 222), el controlar el cronograma permite que la línea base de costos sea mantenida a lo largo de todo el proyecto. Para actualizar el presupuesto de un proyecto es necesario que se conozcan los costos reales en los que se ha incurrido a la fecha. Cualquier incremento al presupuesto autorizado solo puede ser aprobado por medio del proceso de realizar el control integrado de cambios indicado anteriormente.

Para evaluar el desempeño de los costos de los proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro, se sugiere el uso de medidas de desempeño tales como la variación del costo (CV, por sus siglas en inglés) y el índice de desempeño del costo (CPI, por sus siglas en inglés). Ambas medidas se emplean para evaluarla la magnitud de la desviación con respecto a la línea base original del costo, y están definidas por las siguientes ecuaciones (PMI, 2017, p. 267):

$$CV = EV - AC$$

$$CPI = \frac{EV}{AC}$$

Como ya se indicó, el valor ganado (EV, por sus siglas en inglés) corresponde a la cantidad de trabajo ejecutado a la fecha, expresado en términos del presupuesto autorizado para ese trabajo. Por su parte, el costo real (AC, por sus siglas en inglés) corresponde al costo real incurrido por el trabajo llevado a cabo en una actividad durante un período de tiempo específico.

En el caso de la variación del costo (CV, por sus siglas en inglés), si el resultado es igual a cero, se concluye que el proyecto se desarrolla bajo el costo planificado. Si el resultado es mayor a cero, se concluye que el proyecto se desarrolla por debajo del costo planificado. Y si el resultado es menor a cero, se concluye que el proyecto se desarrolla por encima del costo planificado.

Por su parte, en el caso del índice de desempeño del costo (CPI, por sus siglas en inglés), si el resultado es igual a uno, se concluye que el proyecto va exactamente de acuerdo con el presupuesto. Si el resultado es menor a uno, se concluye que el proyecto supera el presupuesto. Si el resultado es mayor a uno, se concluye que el proyecto está dentro del presupuesto.

El uso de estas dos medidas de desempeño de los costos por parte de la Municipalidad de Montes de Oro les permitirá determinar la relación entre el desempeño real del proyecto y los costos incurridos, así como medir la eficiencia del costo para el trabajo completado.

#### 5.1.4 *Gestión del riesgo*

Según el Project Management Institute (2017, p. 395), gestionar los riesgos de los proyectos envuelve una serie de procesos necesarios para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. A saber:

1. Planificar la gestión de los riesgos, que corresponde al proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto;
2. Identificar los riesgos, que se refiere al proceso de identificar<sup>11</sup> los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo general del proyecto y documentar sus características;
3. Realizar el análisis cualitativo de riesgos, que hace referencia al proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como otras características;
4. Realizar el análisis cuantitativo de riesgos, que corresponde al proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales del proyecto identificados y otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos generales del proyecto;
5. Planificar la respuesta a los riesgos, que se refiere al proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición al riesgo del proyecto en general, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto;
6. Implementar la respuesta a los riesgos, que hace referencia al proceso de implementar planes acordados de respuesta a los riesgos; y

---

<sup>11</sup> El PMI (2017, p. 397) establece que el riesgo existe en dos niveles dentro de cada proyecto. El riesgo individual que es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto. Y el riesgo general que es el efecto de la incertidumbre sobre el proyecto en su conjunto, proveniente de todas las fuentes de incertidumbre incluidos riesgos individuales, que representa la exposición de los interesados a las implicancias de las variaciones en el resultado del proyecto, tanto positivas como negativas.

7. Monitorear los riesgos, que corresponde al proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del proyecto.

De acuerdo con este instituto, el proceso de monitorear los riesgos, que se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto, permite que las decisiones del proyecto se basen en la información actual sobre la exposición al riesgo del proyecto en general y los riesgos individuales del proyecto (PMI, 2017, p. 453).

Las organizaciones públicas que formulan y ejecutan proyectos, como es el caso de los gobiernos locales, no están exentas de enfrentarse a la existencia de potenciales riesgos en los proyectos que pueden llegar a suceder en el caso de no ser identificados, administrados y evaluados correcta y oportunamente. Una adecuada gestión de riesgos de proyectos ayuda a los tomadores de decisiones, mandos medios y operativos de este tipo de organizaciones, como por ejemplo las municipalidades, a tener control sobre aquellos eventos que, en caso de materializarse, puedan afectar negativa o positivamente el desarrollo y funcionamiento de los procesos para alcanzar los objetivos que persigue la institución.

Para controlar y monitorear los riesgos de los proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro, se sugiere el uso de una matriz de riesgo, también conocida matriz probabilidad-impacto o mapa de calor, la cual permite visualizar y gestionar adecuadamente los riesgos desde la planificación de los proyectos. El uso de una matriz de riesgos le permitirá al gobierno local controlarlos adecuadamente, pudiendo aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos, y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito de los proyectos.

Para construir la matriz de riesgos, Siles y Mondelo (2012) señalan que es requerido que se identifiquen las entradas necesarias que aporten al equipo de proyecto la información requerida para ello, como es el caso de la estructura de desglose de trabajo (EDT), el cronograma del proyecto, la matriz de interesados, así como información histórica con la que cuente la organización. La información recabada debe ser procesada de manera tal que permita identificar, analizar, cuantificar y categorizar los riesgos. Dicha matriz debe ser una herramienta flexible que evalúe integralmente los proyectos, a fin de que proporcione un enfoque más estratégico para el uso de los recursos.

La matriz de riesgos debe contener al menos los siguientes elementos (Siles y Mondelo, 2012):

- Identificador: asignar un código o número que identifique cada riesgo;
- Riesgo: describir detalladamente de cada uno;
- Posible resultado: describir específicamente cuál sería el efecto (positivo o negativo) del riesgo en el proyecto en caso de ocurrencia;
- Síntoma: si existen, identificar y describir los factores de advertencia de que el riesgo pueda ocurrir;
- Probabilidad: evaluar la probabilidad de que el riesgo suceda, pudiendo ser alta, media o baja, dependiendo del riesgo en cuestión;
- Impacto: evaluar el grado de impacto en el proyecto en cuestión, en caso de que el riesgo ocurra, pudiendo ser alto, medio o bajo dependiendo del riesgo en sí mismo;
- Prioridad: priorizar los riesgos en una escala de 1 al 9 con ayuda de la matriz de impacto y probabilidad (ver figura 5.1), donde 1 indica el nivel máximo crítico y 9 el nivel mínimo;
- Respuestas: especificar la o las acciones que el equipo de proyecto llevará a cabo para eliminar, trasladar o mitigar el riesgo; y
- Responsable: especificar el nombre o rol de la persona responsable de llevar a cabo la o las acciones de respuesta al riesgo.

**Figura 5.1 Ejemplo de matriz de riesgos de proyectos**

Probabilidad ↑	A	4	2	1
	M	7	5	3
	B	9	8	6
		B	M	A
		→ Impacto		

Fuente: Tomado de *Guía de Gestión de Proyectos para Resultados PM4R*, por Siles, R., & Mondelo, E., 2012, <https://es.scribd.com/doc/13889837/Gestion-de-Riesgos-la-Matriz-de-Riesgos>.

En lo que respecta específicamente a la respuesta al riesgo, ésta puede ser de cuatro tipos: 1) aceptarlo; 2) transferirlo a terceros para disminuir el riesgo en el proyecto; 3) mitigarlo; o 4) evitarlo. En cualquiera de los casos, es importante que se tome en cuenta que la planificación de la respuesta a los riesgos tiene que ser consistente con la importancia del riesgo en cuestión, ser realista, acordada por todas las partes implicadas, y tener un costo efectivo en relación con el riesgo que buscan.

Para hacer una valoración cuantitativa del riesgo de los proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro, se sugiere el uso del indicador de riesgos o *key risk indicator* (KRI, por sus siglas en inglés) que la literatura consultada denomina factor de visibilidad.

El factor de visibilidad del riesgo (Fv) está concebido para conseguir una valoración cuantitativa automática de cualquier riesgo, a partir de la valoración cualitativa de su impacto y probabilidad, de manera que no represente un trabajo adicional para el evaluador y que el responsable pueda percibir eficazmente dónde hay riesgo y donde no, y para lograr combinar riesgos, obteniendo un único evento de riesgo representativo (Vegas-Fernandez, 2019, p. 151-152).

La ecuación del factor de visibilidad es la que se indica a continuación, donde "p" corresponde a probabilidad e "i" corresponde a impacto.

$$Fv = \frac{100p + 20 + i - \sqrt{10000p^2 + i^2 - 200pi + 400}}{2}$$

Para su aplicación de dicha ecuación supone convertir en números las valoraciones conceptuales de impacto y probabilidad hechas por el evaluador. Para ello, se emplean los valores de la matriz de gestión de riesgos.

En el apéndice P se le brinda a la Municipalidad de Montes de Oro una plantilla de matriz de gestión de riesgos.

#### ***5.1.5 Creación de valor público***

Como se indicó en el apartado 1.1.3.2.1, MIDEPLAN (2019, p. 27) define el valor público como el grado de beneficio que cada organización pública genera para la población, en virtud de su mandato legal, a través de la prestación de bienes y servicios de calidad para satisfacer sus necesidades y expectativas, y así alcanzar el mayor nivel de bienestar.

En virtud de lo anterior, es importante que las municipalidades, como organizaciones públicas que son, puedan medir también el valor público que están generando a través de los proyectos que realizan, desde el punto de vista de cuatro dimensiones: bienestar humano, economía productiva, sostenibilidad ambiental, y gobernabilidad y participación.

Los proyectos que generan los gobiernos locales deben responder a satisfacer las necesidades y expectativas de sus comunidades, por lo que deben crear el valor público esperado. Estos proyectos deben responder también a lo establecido en la normativa correspondiente.

Si bien existen distintos tipos de indicadores de desempeño, para el caso específico de la creación de valor se recomienda la aplicación de indicadores de eficacia y eficiencia. Los primeros

cuantifican el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados de los proyectos sin considerar los recursos utilizados. Este tipo de indicadores son útiles en la medida en la que los objetivos y/o los resultados de los proyectos se encuentren determinados. Los segundos, por su parte, describen la relación entre dos magnitudes, la eficacia de los proyectos y los recursos empleados para su generación.

Para el caso de los proyectos realizados por la Municipalidad de Montes de Oro, se sugiere la utilización de los indicadores de desempeño de la eficacia y la eficiencia que se muestran a continuación.

**Tabla 5.1 Indicadores de desempeño de eficacia de los proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro para evaluar la creación de valor público**

<b>INDICADOR DE EFICACIA 1:</b>	<b>Porcentaje de cobertura</b>
<b>Descripción:</b>	El indicador muestra el porcentaje de la población que ha sido cubierta a través de la ejecución del proyecto, partiendo del total de la población identificada dentro del área de intervención.
<b>Método de cálculo:</b>	$Cobertura = \frac{\text{número de personas atendidas}}{\text{número de personas objetivo}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestral o anual
<b>INDICADOR DE EFICACIA 2:</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento de actividades</b>
<b>Descripción:</b>	El indicador muestra el porcentaje de ejecución del proyecto con base a las actividades ya realizadas o cumplidas, respecto al total de actividades previstas para la ejecución del proyecto.
<b>Método de cálculo:</b>	$Cumplimiento de actividades = \frac{\text{número de actividades ejecutadas}}{\text{número de actividades planificadas}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestral o anual
<b>INDICADOR DE EFICACIA 3:</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento de objetivos</b>
<b>Descripción:</b>	El indicador muestra el porcentaje de cumplimiento de objetivos mediante la ejecución del proyecto, respecto del total de objetivos planteados para el proyecto.
<b>Método de cálculo:</b>	$Cumplimiento de objetivos = \frac{\text{número de objetivos alcanzado}}{\text{número de objetivos planificados}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestral o anual
<b>INDICADOR DE EFICIENCIA 1:</b>	<b>Porcentaje de ejecución presupuestaria</b>
<b>Descripción:</b>	El indicador muestra el porcentaje de ejecución presupuestaria con base en el cotejo de los valores reales al final de la ejecución del proyecto y el total de recursos asignados al mismo.
<b>Método de cálculo:</b>	$Ejecución presupuestaria = \frac{\text{recursos financieros ejecutados}}{\text{recursos financieros planificados}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestral o anual
<b>INDICADOR DE EFICIENCIA TOTAL:</b>	$Eficiencia total = \text{cobertura} + \text{cumplimiento de actividades} + \text{cumplimiento objetivos}$
<b>INDICADOR DE EFECTIVIDAD:</b>	$Efectividad = \frac{(\text{eficiencia total} + \text{ejecución presupuestaria})}{2}$

*Fuente:* Elaboración propia, con base en el *Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño* de la Dirección General del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2010.

Aparejado a la aplicación de los indicadores de desempeño descritos en la tabla anterior, se sugiere a la Municipalidad de Montes de Oro, además, la aplicación y el procesamiento de una encuesta de medición de impacto de los proyectos con las partes interesadas beneficiarias de ellos, como por ejemplo asociaciones de desarrollo comunal. Esto le permitirá al gobierno local tener información precisa sobre el impacto que tienen sus proyectos en beneficio de la comunidad. En el apéndice Q se le brinda a la Municipalidad un modelo de encuesta de medición de impacto.

## **5.2 Propuesta de un Departamento de Gestión de Proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro**

La estructura organizacional que posee actualmente la Municipalidad de Montes de Oro es muy rígida y no es la adecuada para aprovechar de una mejor manera los recursos humanos institucionales. Como se ha indicado en diversas ocasiones a lo largo de esta investigación, la formulación y la ejecución de los proyectos municipales recae directamente sobre las jefaturas de departamento, las cuales deben ejecutarlos solo con el personal que disponen en sus respectivas áreas, por lo que no se conforman equipos de proyectos multidisciplinarios con recursos requeridos de otros departamentos.

Dadas las brechas identificadas para prácticamente todas las capacidades organizacionales en evaluación, así como las buenas prácticas nacionales e internacionales recabadas tanto a nivel documental como producto de las entrevistas con otras municipalidades costarricenses, se propone la creación de un Departamento de Gestión de Proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro. Este departamento brindaría soporte y apoyo a la organización en actividades tales como la adopción de marcos o metodologías de gestión de proyectos, así como el uso de plantillas, formularios y herramientas específicos.

A través de la creación de este departamento en este gobierno local, se espera que haya una mejora significativa en la toma de decisiones, se minimicen los riesgos, se maximice el uso de los recursos, se provea valor a las partes interesadas, se repliquen los éxitos de proyectos anteriores, y se organice y facilite la modernización de la institución en su conjunto.

Además de brindar apoyo a los equipos de proyectos municipales, se espera que el Departamento de Gestión de Proyectos sugerido para este corporativo municipal pueda cumplir al menos con las siguientes funciones (PMI, 2017, p. 49):

- Identificar y desarrollar metodologías, mejores prácticas y estándares.
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar.
- Brindar información para la comunicación de los avances y los resultados de los proyectos, tanto a nivel interno como externo de la organización.
- Gestionar y monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas creados para gestionar los proyectos municipales.
- Coordinar la comunicación entre los proyectos.

La creación de este departamento sugerido deberá ser asumida por la institución como un proyecto particular. De acuerdo con Zuttion (2004), las etapas requeridas para que la Municipalidad de Montes de Oro pueda implementar con éxito dicha estructura son las siguientes:

1. Etapa de inicio;
2. Etapa de diseño;
3. Etapa de implementación; y
4. Etapa de instauración.

### ***5.2.1 Etapa de inicio***

La etapa de inicio está compuesta por un análisis situacional de la gestión de proyectos en la organización, así como un proceso de sensibilización y capacitación para el personal municipal.

En el momento en el que la Alcaldía Municipal tome la decisión de crear su Departamento de Gestión de Proyectos, con el aval del Concejo Municipal, se deberá realizar un análisis de la

dimensión que tendrá dicha estructura y una valoración del presupuesto que podrá invertir la organización para su puesta en marcha.

Para efectos del dimensionamiento de dicho departamento, será necesario tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Inventario total de proyectos municipales: se deben considerar el inventario total de proyectos que tienen autofinanciamiento o financiamiento de terceros, clasificarlos por área funcional, y caracterizarlos. Como se indicó con anterioridad, en la institución actualmente no existe un inventario unificado de proyectos municipales, por lo que será necesario que esto se realice primero. Por el momento, el inventario más reciente con el que se cuenta es el parcial provisto en el anexo 3.
- Conformación del Departamento de Gestión de Proyectos: siendo que actualmente las jefaturas de departamento son las personas que lideran la ejecución de los proyectos de sus respectivas áreas funcionales, se propone que esta práctica se mantenga. No obstante, se recomienda que este departamento esté conformado inicialmente por al menos tres personas funcionarias, que se puedan especializar en gestión de proyectos, para que una de ellas se encargue de brindar apoyo a las jefaturas departamentales en el proceso de formulación de los proyectos, y las otras dos personas brinden el seguimiento y el control a los proyectos en ejecución. Dado el conocimiento y la experiencia comprobados en planificación institucional y gestión de proyectos, se sugiere el traslado de la actual jefatura del Departamento de Bienes Inmuebles y Catastro como líder del Departamento de Gestión de Proyectos y encargada de la planificación de los proyectos. Las otras dos personas estarían a su cargo.
- Inventario de estándares, políticas, procedimientos, y plantillas: la Municipalidad no cuenta actualmente con este tipo de instrumentos creados para gestionar sus proyectos, ni dispone de herramientas tecnológicas para gestionarlos para todas las jefaturas de departamento. Se deberá prever la necesidad de efectuar estos desarrollos en conjunto entre el Departamento de Gestión de Proyectos y el Departamento de Tecnologías de Información de la institución.

- Estructura organizacional: la Vicealcaldía Municipal, como área funcional responsable de la gestión del talento humano, deberá formalizar, con el apoyo de la Alcaldía Municipal y el aval del Concejo Municipal, el Departamento de Gestión de Proyectos, definiendo con claridad los roles y las responsabilidades del personal a cargo, y dándole la responsabilidad funcional para su puesta en marcha.

En lo que respecta al presupuesto para el Departamento de Gestión de Proyectos, será necesario considerar los siguientes elementos:

- Talento humano disponible: se toma en cuenta la movilidad laboral horizontal de la funcionaria Milagro Garita de la jefatura del Departamento de Bienes Inmuebles y Catastro a la jefatura del Departamento de Gestión de Proyectos, desde donde estará a cargo tanto de la planificación institucional y de los proyectos, como de la supervisión de las dos personas analistas encargadas del seguimiento y el control de los proyectos municipales. Estas últimas dos personas serán nuevas contrataciones y contarán con formación en gestión de proyectos. La jefatura devengará un salario bruto de aproximadamente ₡1 millón de colones, y los dos analistas devengarán ₡650 mil colones cada una. Por tanto, la implementación mensual será de aproximadamente ₡2.3 millones de colones.
- Presupuesto para adquisición de herramientas tecnológicas: La Municipalidad no cuenta actualmente con herramientas tecnológicas para la gestión de proyectos disponibles para todas las jefaturas de departamentos. Por tanto, se sugiere que la jefatura del Departamento de Tecnologías de Información realice un inventario de las herramientas disponibles y prepare un presupuesto para la adquisición de licencias de, al menos, Microsoft Project y Microsoft Excel, para todas las jefaturas de departamento y los miembros del Departamento de Gestión de Proyectos puedan interactuar. Asimismo, se recomienda al gobierno local valorar y aprovechar el uso de herramientas en línea gratuitas para gestión de proyectos, como por ejemplo: *Trello, Slack, Asana, ClickUp, MeisterTask, TeamWeek, Bitrix24*, entre otras. Se propone que el Departamento de Tecnologías de Información brinde la capacitación al personal correspondiente para el uso de la o las herramientas tecnológicas seleccionadas.

- Presupuesto para capacitación: para atender el tema de la capacitación y formación del personal municipal, se propone que, desde la Vicealcaldía Municipal, se gestionen alianzas estratégicas con distintas organizaciones a nivel nacional para brindar capacitaciones gratuitas, virtuales y/o presenciales, al personal en distintos temas relacionados con gestión de proyectos municipales. De igual manera, en la medida de las posibilidades económicas de la Municipalidad, también se sugiere que anualmente se establezca en el presupuesto municipal una partida para inversión en capacitación del personal.

En lo que refiere al tema de sensibilización y capacitación, éstas deben gestionarse en el siguiente orden:

1. Alcaldía Municipal y Concejo Municipal, para que comprendan la necesidad y apoyen (a nivel político y presupuestario) la creación del Departamento de Gestión de Proyectos en la institución, y la perciban como un medio para lograr la creación de valor público para la comunidad oromontana a través de los proyectos municipales.
2. Jefaturas de departamento y personal clave, para que comprendan la necesidad y se involucren a nivel técnico en la creación del Departamento de Gestión de Proyectos, y para propiciar la creación de una nueva cultura organizacional enfocada en proyectos donde se utilicen un lenguaje y terminología comunes para incluir a todo el personal dentro de la gestión de proyectos.
3. Personal técnico y operativo de los departamentos, para que comprendan los cambios que se están implementando en la organización con un sentido de pertenencia, reconociendo que la gestión de proyectos facilitará sus labores y que su trabajo es importante para lograr crearle a la comunidad oromontana el máximo valor público.

El plan de sensibilización y capacitación para estas poblaciones deberá abordar, al menos los siguientes temas: 1) marco conceptual y ciclo de vida del proyecto; 2) planificación de la ejecución de proyectos; 3) control y seguimiento de la ejecución de proyectos; 4) gestión de equipos de trabajo de proyectos; y 5) cierre y evaluación ex post de proyectos.

### 5.2.2 *Etapa de diseño*

Partiendo de las brechas identificadas en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro (ver tabla 4.7), la etapa de diseño del Departamento de Gestión de Proyectos contempla la asignación de funciones que tendrá esta nueva estructura dentro de la organización, así como los roles, las responsabilidades y las herramientas de control que utilizarán los miembros de este departamento para los proyectos.

En lo que respecta a las funciones que tendrá inicialmente esta oficina, estas serán las siguientes:

- Brindar capacitaciones periódicamente al personal que formula y ejecuta proyectos, a las autoridades municipales, y al personal en general, en materia de gestión de proyectos.
- Documentar y archivar las buenas prácticas y lecciones aprendidas de los proyectos.
- Identificar y desarrollar metodologías, mejores prácticas y estándares.
- Orientar, capacitar y supervisar al personal que ejecuta proyectos.
- Brindar a la Alcaldía Municipal la información para la comunicación de avances y resultados de los proyectos, tanto a nivel interno como externo de la organización.
- Gestionar y monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas creados para gestionar los proyectos municipales;
- Consolidar, analizar y disponer la información de los proyectos.
- Vincular el Plan Estratégico Municipal y el Plan Anual Operativo vigentes, para seleccionar y priorizar los proyectos.
- Crear, implementar y actualizar un banco de iniciativas y un banco de proyectos;
- Dar apoyo a las jefaturas departamentales en el trabajo de inicio y planificación de los proyectos.
- Monitorear y controlar los proyectos, realizando un proceso de revisión, control y seguimiento de ellos, detectando oportunamente problemas y necesidades de cambio.

- Dar apoyo a las jefaturas departamentales en la labor de finalización o cierre de los proyectos.
- Coordinar la comunicación entre los proyectos.
- Trabajar juntamente con el Departamento de Tecnologías de Información y las jefaturas departamentales para que se mantenga actualizada la información y la documentación de los proyectos.

En lo que corresponde a los roles y las responsabilidades de los miembros del Departamento de Gestión de Proyectos, estas son las siguientes:

**Jefatura:**

- Supervisar el trabajo de los analistas.
- Gestionar capacitaciones periódicamente al personal que formula y ejecuta proyectos, a las autoridades municipales, y al personal en general, en materia de gestión de proyectos.
- Identificar y desarrollar metodologías, mejores prácticas y estándares.
- Desarrollar estándares, políticas, procedimientos y plantillas para gestionar los proyectos municipales.
- Orientar, capacitar y supervisar al personal que ejecuta proyectos.
- Brindar a la Alcaldía Municipal la información para la comunicación de avances y resultados de los proyectos, tanto a nivel interno como externo de la organización.
- Gestionar y monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas creados para gestionar los proyectos municipales.
- Vincular el Plan Estratégico Municipal y el Plan Anual Operativo vigentes, para seleccionar y priorizar los proyectos.
- Crear, implementar y actualizar un banco de iniciativas y un banco de proyectos.
- Dar apoyo a las jefaturas departamentales en el trabajo de inicio y planificación de los proyectos.
- Dar apoyo a las jefaturas departamentales en la labor de finalización o cierre de los proyectos.

**Analistas:**

- Gestionar capacitaciones periódicamente al personal que formula y ejecuta proyectos, a las autoridades municipales, y al personal en general, en materia de gestión de proyectos.
- Documentar y archivar las buenas prácticas y lecciones aprendidas de los proyectos.
- Identificar y desarrollar metodologías, mejores prácticas y estándares.
- Consolidar, analizar y disponer la información de los proyectos.
- Monitorear y controlar los proyectos, realizando un proceso de revisión, control y seguimiento de ellos, detectando oportunamente problemas y necesidades de cambio.
- Coordinar la comunicación entre los proyectos.
- Trabajar juntamente con el Departamento de Tecnologías de Información y las jefaturas departamentales para que se mantenga actualizada la información y la documentación de los proyectos.

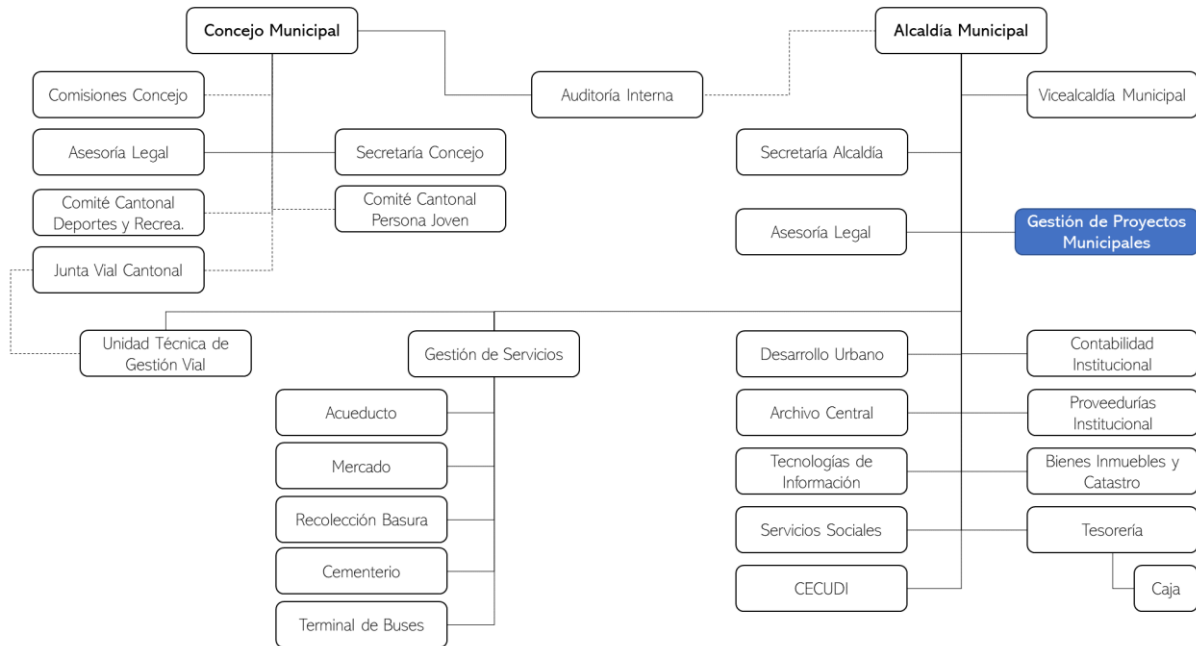
Finalmente, para medir el desempeño de los proyectos que se realizan en la Municipalidad de Montes de Oro, el personal del Departamento de Gestión de Proyectos utilizará, entre otros que llegue a formular la oficina, los indicadores propuestos en la sección 5.1 del presente documento.

***5.2.3 Etapa de implementación***

La etapa de implementación del Departamento de Gestión de Proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro es un proceso que requerirá de un decidido apoyo político y económico, tanto de la Alcaldía Municipal como del Concejo Municipal, así como de la sensibilización e involucramiento de todo el personal, empezando por las distintas jefaturas departamentales.

La nueva estructura organizacional propuesta, con la inclusión del Departamento de Gestión de Proyectos, se visualizaría de la manera que se muestra en la figura 5.2.

**Figura 5.2 Nueva estructura organizacional de la Municipalidad de Montes de Oro con la incorporación del Departamento de Gestión de Proyectos**



*Fuente:* Adaptación propia del organigrama de Municipalidad, tomado del *Plan Estratégico Municipal (PEM) del Cantón de Montes de Oro 2021-2026* (p. 18), por Municipalidad de Montes de Oro, 2021, <https://www.munimontesdeoro.go.cr/wp-content/uploads/2021/09/Plan-Estrategico-Municipalidad-de-Montes-de-Oro-2021-2026-final-con-acuerdo-incorporado-2.pdf>.

El funcionamiento del Departamento de Gestión de Proyectos deberá ser lo suficientemente flexible y adaptable, de manera que la nueva estructura logre permear en la Municipalidad y que, de esta manera, se puedan atender realmente las necesidades de los distintos departamentos y de la administración municipal en materia de gestión de proyectos, principalmente en las etapas iniciales de la implementación.

#### **5.2.4 Etapa de instauración**

Para la etapa de instauración del Departamento de Gestión de Proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro, se sugiere seguir los siguientes tres pasos. A saber:

1. Puesta en marcha y estabilización: en este paso se deben recopilar los datos del desempeño del proyecto durante su ejecución, así como las lecciones aprendidas producto de ello, con la finalidad de implementar los ajustes que correspondan, a través de un proceso iterativo, hasta alcanzar la estabilización de la nueva estructura en el gobierno local. Durante este proceso de instauración, será sumamente importante realizar las adaptaciones necesarias tanto a las funciones del departamento, como a los roles y responsabilidades del personal a cargo, esto con la finalidad de facilitar la adopción paulatina de dicha estructura; incluir los procesos estandarizados para la recopilación de datos indicada; y gestionar adecuadamente las demás funciones asignadas al nuevo departamento.
2. Cierre del proyecto de creación de la oficina: una vez implementada, estabilizada y con los primeros resultados satisfactorios de su gestión, se deberá proceder con el cierre del proyecto de creación del Departamento de Gestión de Proyectos, lo anterior en el entendido que el proceso de mejora continua permanecerá siempre constante; y finalmente,
3. Rendición de cuentas: a través de este proceso, se comunicará formalmente a la Alcaldía Municipal, al Concejo Municipal y a la comunidad oromontana en general, las mejoras obtenidas en el desempeño de los proyectos gracias a la operación de la nueva oficina de gestión de proyecto del gobierno local, para así lograr no solamente un mayor posicionamiento de esta nueva estructura ante las distintas partes interesadas, sino también generar un mayor compromiso de ellas para el éxito y el crecimiento del Departamento de Gestión de Proyectos.

### **5.3 Propuesta de procesos para la gestión de proyectos autofinanciados en la Municipalidad de Montes de Oro**

A continuación, se propone una serie de procesos que permitirán al personal municipal encargado de la ejecución de los proyectos gestionar de una mejor manera el alcance, el tiempo, los costos, y los riesgos.

#### ***5.3.1 Propuesta de procesos de gestión del alcance***

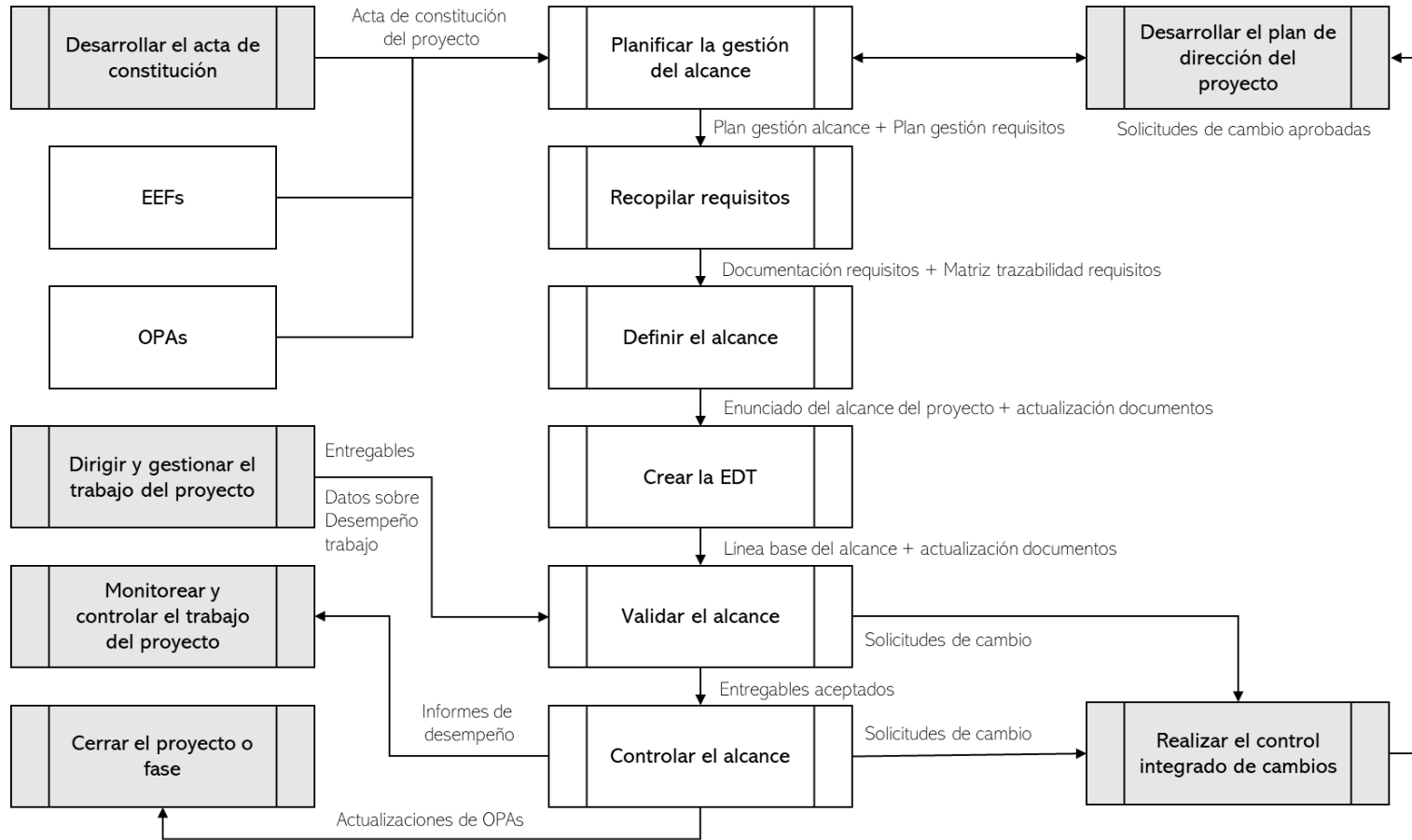
Este apartado incluye los procesos básicos, sugeridos por el Project Management Institute en la sexta edición de su Guía del PMBOK®, para asegurar que los proyectos incluyan todo - y solamente - el trabajo requerido para completarlos de manera exitosa. Por tanto, dada la estructura de estos procesos, se propone a Municipalidad de Montes de Oro su adopción.

Estos procesos de gestión del alcance son: 1) planificar la gestión del alcance, 2) recopilar requisitos, 3) definir el alcance, 4) crear la EDT, 5) validar el alcance, y 5) controlar el alcance. La figura 5.3 contempla el diagrama de flujo de los procesos de gestión del alcance para proyectos de este gobierno local.

Planificar la gestión del alcance hace referencia al proceso destinado a crear un plan de gestión del alcance que documente el cómo se va a definir, validar y controlar el alcance tanto del proyecto como del producto. Es conveniente señalar que este proceso se lleva a cabo una única vez, o bien en determinados puntos predefinidos del proyecto.

Para la elaboración del plan de gestión del alcance es requerido el análisis de la información contenida en el acta de constitución del proyecto, en el plan para la dirección del proyecto, así como en la información histórica contenida en los activos de los procesos de la organización (OPAs, por sus siglas en inglés) y los factores ambientales de la organización (EEFs, por sus siglas en inglés).

**Figura 5.3 Diagrama de flujo de los procesos de gestión del alcance para proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro**



*Fuente:* Elaboración propia a partir del análisis de la información aportada por *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*

*(Guía del PMBOK®)*, por Project Management Institute, 2017, 6ª ed. Pensilvania, Estados Unidos: PMI. ISBN: 978-1-62825-194-4.

El acta de constitución autoriza formalmente la existencia del proyecto, así como la asignación de los recursos de la Municipalidad a las actividades del proyecto. El documento debe incluir la información general del proyecto en cuestión como es el caso de su fecha de inicio y fecha tentativa de cierre, departamento o departamentos municipales responsables, objetivos estratégicos que satisface y los criterios de éxito asociados, necesidades que se esperan solventar (solicitud de una comunidad, necesidad de la organización, requerimiento legal, entre otras), resultados esperados del proyecto que justifican la inversión requerida, el riesgo general del proyecto, el resumen del cronograma de hitos, los recursos financieros preaprobados, lista de partes interesadas claves.

Así también, el acta de constitución debe tomar en consideración la existencia de acuerdos previos, por ejemplo, con agrupaciones comunales, y la influencia de factores ambientales de la organización como es el caso de restricciones normativas municipales, condiciones del mercado, entre otros.

Es importante señalar que el acta de constitución del proyecto garantiza una comprensión común por parte de los distintos interesados acerca de los entregables clave, los hitos y los roles y responsabilidades de todo el personal involucrado en el proyecto. En el apéndice R se propone un formato de este documento para la Municipalidad de Montes de Oro.

El proceso de planificar la gestión del alcance cuenta con dos salidas. La primera corresponde propiamente al plan de gestión del alcance que describe cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado el alcance del proyecto. Y, la segunda, corresponde al plan de gestión de requisitos que describe cómo se analizarán, documentarán y gestionarán los requisitos del proyecto y del producto.

Luego de planificar el alcance, se debe determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto. Este proceso se denomina recopilar requisitos.

Este proceso cuenta con una serie de entradas que lo alimentan, como es el caso del acta de constitución del proyecto, el plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto, documentos de negocio, acuerdo, EFFs y OPAs. En el apéndice S se propone un formato de documento de recopilación de requisitos para la Municipalidad de Montes de Oro.

El proceso de recopilar requisitos cuenta también con dos salidas. La primera corresponde a la documentación de requisitos que describe cómo los requisitos individuales cumplen con las necesidades de negocio del proyecto. La segunda, por su parte, corresponde a la matriz de trazabilidad que vincula los requisitos del producto desde su origen hasta los entregables que los satisfacen.

El proceso siguiente a recopilar requisitos es el de definir el alcance, el cual consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto, describiendo los límites del producto, servicio o resultado esperado y los criterios que marcarán su aceptación. Este proceso también se nutre del acta de constitución del proyecto, el plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto, EFFs y OPAs.

Del proceso de definir el alcance se espera obtener el enunciado del alcance del proyecto, que es la descripción del alcance, de los entregables principales, de los supuestos y de las restricciones del proyecto. Asimismo, se espera que se den actualizaciones a los documentos del proyecto.

Posteriormente, una vez definido el alcance, corresponde la creación de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT o WBS, por sus siglas en inglés). Este proceso consiste en subdividir

los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar. Su principal beneficio es que facilita un marco de referencia de lo que se debe entregar.

Es importante señalar que la EDT es una descomposición jerárquica de la totalidad del alcance del trabajo a realizar por parte del equipo de proyecto, para lograr cumplir con los objetivos del proyecto y generar los entregables requeridos. De conformidad con el Project Management Institute (2017, p. 159), una EDT se elabora típicamente a partir de tres niveles. El primer nivel lo conforma las fases del ciclo de vida del proyecto, a saber: inicio, planificación, ejecución y cierre. Por su parte, el segundo nivel lo conforma los entregables correspondientes a cada fase del proyecto. Y, finalmente, el tercer nivel lo conforman los paquetes de trabajo por cada entregable. Para cada paquete de trabajo se debe estimar y gestionar su costo y su duración. En el apéndice T se propone un formato sencillo de EDT para la Municipalidad de Montes de Oro.

La EDT se nutre para su elaboración de la información obtenida del plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, EEFs y OPAs. Asimismo, del proceso de crear la EDT se espera obtener como resultado la línea base del alcance y la actualización de los documentos del proyecto.

Seguidamente, corresponde el proceso de validar el alcance, que es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado. Este proceso es de suma importancia ya que aporta objetividad al proceso de aceptación de los entregables, y aumenta las probabilidades de que el producto, servicio o resultado final sea aceptado mediante la validación de cada entregable.

Para realizar la validación del alcance se requiere el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, los entregables completados y verificados, y los datos del desempeño del trabajo. De este proceso se espera que los entregables sean aprobados, así como obtener

información de desempeño del trabajo y, eventualmente, solicitudes de cambio. En el apéndice U se propone un formato de documento para el registro de solicitudes de cambio en proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro.

Finalmente, el último de los procesos de gestión del alcance corresponde al control del alcance. A través de este proceso, se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base. Se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

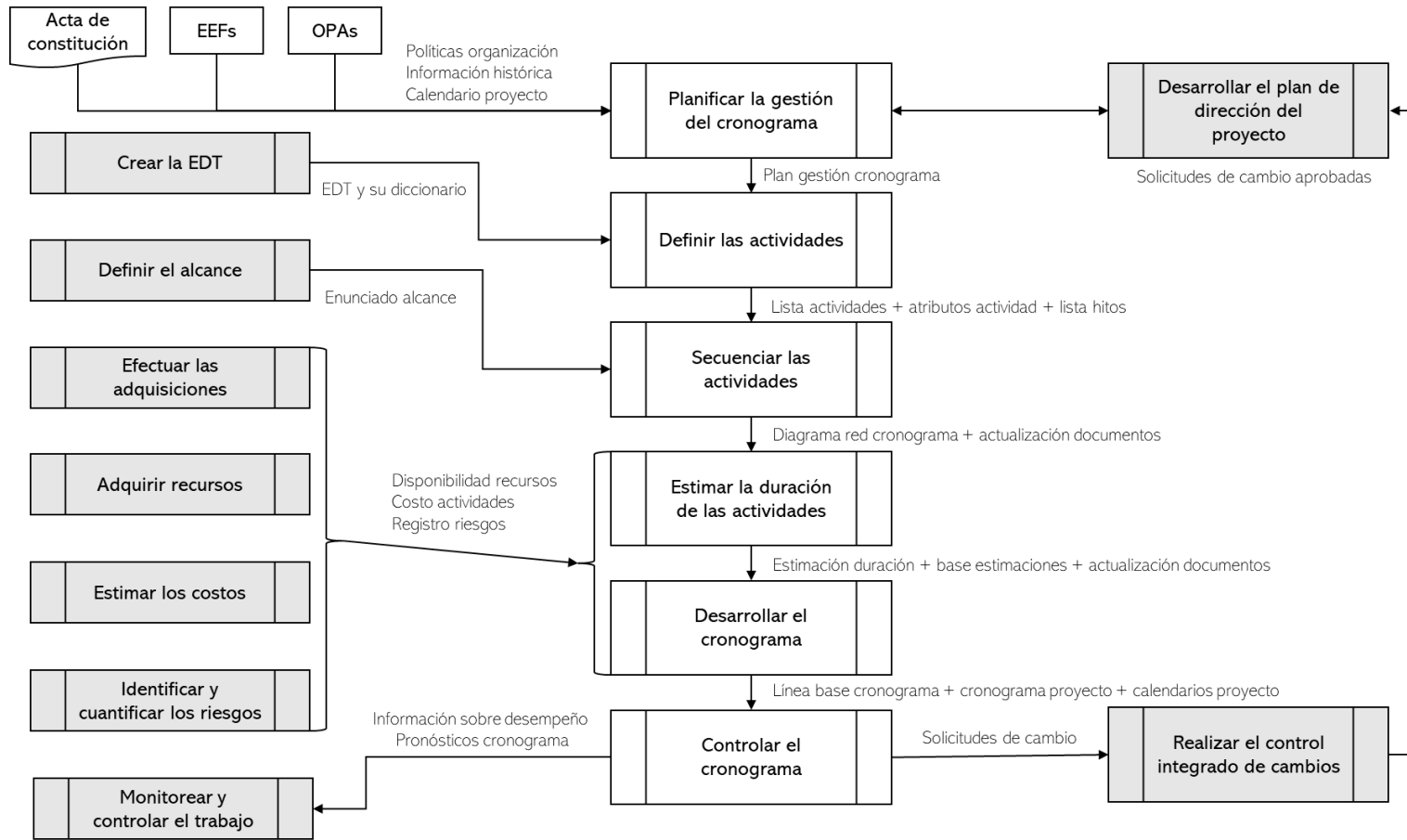
Para controlar el alcance es necesario el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, los datos sobre el desempeño del trabajo, y los OPAs. Son salidas de este proceso la información adicional sobre el desempeño del trabajo, así como actualizaciones al plan para la dirección del proyecto y a los documentos del proyecto, y eventuales solicitudes de cambio.

### ***5.3.2 Propuesta de procesos de gestión del tiempo***

Como se mencionó con anterioridad, el alcance, los costos y el tiempo son elementos medulares en la gestión de proyectos. Cuando nos referimos a la gestión del tiempo, nos estamos refiriendo a una adecuada gestión del cronograma del proyecto. El Project Management Institute (2017, p. 173) la define como el conjunto de procesos que son necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo, como es el caso de planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto, así como definir, secuenciar y estimar la duración de las actividades que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto.

Estos procesos de gestión del cronograma son: 1) planificar la gestión del cronograma, 2) definir las actividades, 3) secuenciar las actividades, 4) estimar la duración de las actividades, 5) desarrollar el cronograma, y 6) controlar el cronograma. La figura 5.4 contempla el diagrama de flujo de los procesos de gestión del tiempo para proyectos de este gobierno local.

**Figura 5.4 Diagrama de flujo de los procesos de gestión del tiempo para proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro**



*Fuente:* Elaboración propia a partir del análisis de la información aportada por *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*

*(Guía del PMBOK®)*, por Project Management Institute, 2017, 6ª ed. Pensilvania, Estados Unidos: PMI. ISBN: 978-1-62825-194-4.

Para gestionar el cronograma de sus proyectos, la Municipalidad de Montes de Oro debe, como primer paso, establecer las políticas, los procedimientos y la documentación necesarias para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma de los proyectos. Este proceso se denomina planificar la gestión del cronograma, y se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto.

Este proceso se alimenta de la información proporcionada en el acta de constitución del proyecto, el plan para la dirección del proyecto, los EEFs y los OPAs. Por su parte, el resultado esperado de este proceso es la generación del plan de gestión del cronograma, el cual establece los criterios y las actividades para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma.

Una vez efectuada esta planificación, corresponde definir las actividades, el cual es un proceso donde se identifican y documentan las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto. Durante este proceso se descomponen los paquetes de trabajo en actividades del cronograma, con lo cual se determina una base para la estimación, la programación, la ejecución, el monitoreo y el control del trabajo del proyecto.

Para definir las actividades es necesario contar con los insumos provistos por el plan para la dirección del proyecto, los EEFs y los OPAs. De este proceso se espera obtener la lista de actividades (incluyendo las actividades del cronograma necesarias para llevar a cabo el proyecto), los atributos o descripción de las actividades, la lista de hitos o eventos más significativos dentro del proyecto, las solicitudes de cambio, y las actualizaciones del plan para la dirección del proyecto.

Luego de definir las actividades, corresponde secuenciar las actividades, proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto. Esto implica que cada actividad, a excepción de la primera y la última, deben conectar con al menos una actividad

predecesora y una actividad sucesora, procurando generar relaciones lógicas que sustenten un cronograma realista y viable para los proyectos. Este proceso es muy importante ya que facilita la obtención de la máxima eficiencia, teniendo en cuenta todas las restricciones que plantea el proyecto.

Para llevar a cabo este proceso, se debe contar con el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, los EEFs, y los OPAs. Se espera que de este proceso se obtenga el diagrama de red de cronograma del proyecto, que es una representación gráfica de las relaciones lógicas (dependencias) entre las actividades del cronograma, así como las actualizaciones a los documentos del proyecto.

Después de secuenciar las actividades, corresponde estimar su duración; es decir, establecer la cantidad de tiempo necesario para finalizar cada una de las actividades del proyecto. Esta estimación requiere de información del alcance del trabajo, los tipos de recursos o niveles de habilidad necesarios, las cantidades estimadas de recursos y sus calendarios de utilización. Estimar la duración de las actividades debe ser una tarea del personal municipal participante del proyecto que esté más familiarizado con la naturaleza del trabajo en cada actividad específica, y la para cada estimación se deben documentar todos los datos y supuestos que la sustentan.

Este proceso también se nutre de la información contenida en el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, los EEFs y los OPAs. Por tu parte, los resultados esperados de él son las estimaciones de la duración de las actividades, la base de las estimaciones, y la actualización a los documentos del proyecto.

Posteriormente, se debe desarrollar el cronograma del proyecto, para lo cual se requiere analizar las secuencias de las actividades, las duraciones, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma, a fin de generar un modelo de programación para la ejecución, el

monitoreo y el control del proyecto. Es decir, la Municipalidad debe generar un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto, determinando las fechas de inicio y fin y los hitos correspondientes, sobre la base de la mejor información disponible.

Al igual que los procesos anteriores, este se alimenta del plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, los acuerdos suscritos que marcarán el paso para cumplir con los compromisos contractuales, los EEFs y los OPAs. De este proceso se espera obtener la línea base del cronograma, el cronograma del proyecto, los datos del cronograma para el modelo de programación del proyecto, los calendarios del proyecto, las solicitudes de cambio, así como las actualizaciones tanto del plan para la dirección del proyecto como de los documentos del proyecto.

Una vez que se ha desarrollado el cronograma del proyecto, corresponde controlarlo, lo cual es un proceso que se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto y que hace referencia a monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma y gestionar oportunamente los cambios que sean necesarios. Se sugiere que el equipo de proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro realice reuniones de seguimiento semanales o quincenales, para así conocer el desempeño real del proyecto a la fecha, y asegurar que las actividades se están desarrollando en tiempo, o bien, realizar los ajustes que correspondan. Si existiesen cambios que afectan el cronograma, la Alcaldía Municipal debe ser la responsable en última instancia de aprobarlos o rechazarlos, para así determinar si se continúa o no con el proyecto.

Para efectos de la planificación del cronograma de los proyectos municipales, se sugiere llevarla a cabo a través del sistema informático Microsoft Project, considerando que es una herramienta conocida por algunas personas funcionarias que formulan y ejecutan proyectos. No

obstante, es importante señalar que justamente uno de los hallazgos del diagnóstico reveló que la mayoría del personal municipal que formula y ejecuta proyectos no gestiona adecuadamente el cronograma de los proyectos, ni emplea herramientas tecnológicas para ello; por tanto, se considera que es una debilidad que puede ser fortalecida a través de capacitación.

Para el proceso de controlar el cronograma es necesario contar con el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, los datos de desempeño del trabajo y los OPAs. A su vez, se espera obtener como resultado más información sobre el desempeño del trabajo, pronósticos de estimaciones o predicciones de condiciones y eventos futuros para el proyecto, solicitudes de cambio, así como actualizaciones del plan para la dirección del proyecto y de los documentos del proyecto.

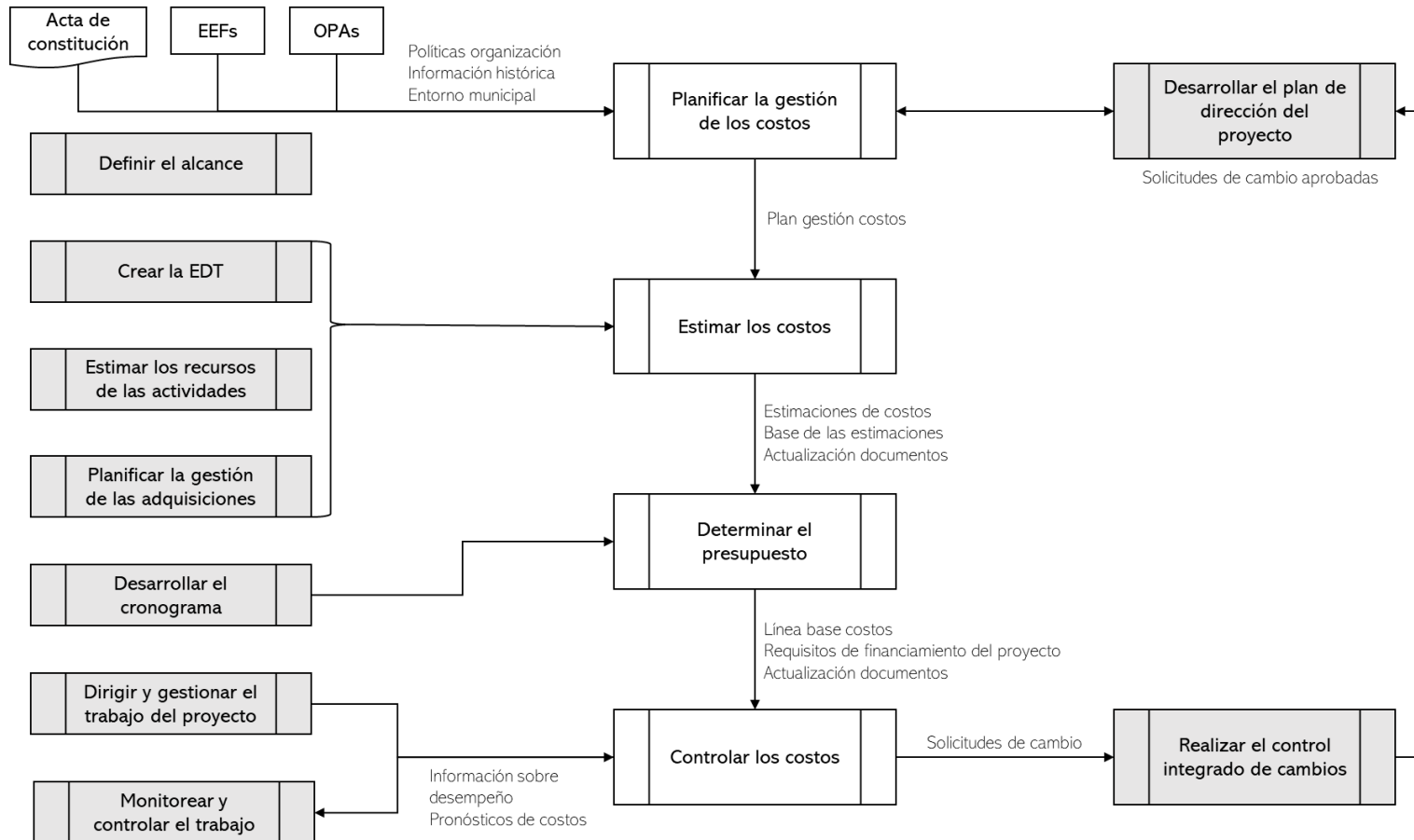
El apéndice V sugiere una plantilla para la gestión del cronograma en la Municipalidad de Montes de Oro, donde se incluye información importante para cada una de las actividades de los proyectos, que servirá de insumo al equipo de proyectos para alimentar el sistema informático Microsoft Project y, de esta manera, brindar un monitoreo y control minucioso de los proyectos.

### ***5.3.3 Propuesta de procesos de gestión de los costos***

Según se ha venido indicando, la gestión de los costos es uno de los componentes de la triple restricción a la que se enfrentan los proyectos, en conjunto con la gestión del alcance y el tiempo. De conformidad con el Project Management Institute (2017, p. 231), la gestión de los costos del proyecto hace referencia a todos aquellos procesos direccionados a la planificación, la estimación, la presupuestación, el financiamiento, la obtención del financiamiento, así como la gestión y el control de los costos, de manera que el proyecto sea completado dentro del presupuesto aprobado.

Estos procesos de gestión de los costos del proyecto son: 1) planificar la gestión de los costos, 2) estimar los costos, 3) determinar el presupuesto, y 4) controlar los costos. La figura 5.5 contempla el diagrama de flujo de los procesos de gestión de los costos para proyectos de esta Municipalidad.

**Figura 5.5 Diagrama de flujo de los procesos de gestión de los costos para proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro**



*Fuente:* Elaboración propia a partir del análisis de la información aportada por *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*

(*Guía del PMBOK®*), por Project Management Institute, 2017, 6ª ed. Pensilvania, Estados Unidos: PMI. ISBN: 978-1-62825-194-4.

El primer paso que debe seguir la Municipalidad de Montes de Oro para gestionar los costos de sus proyectos es planificar la gestión de ellos; es decir, definir cómo se van a estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto. Esta planificación de los costos tiene lugar en las etapas iniciales de la planificación del proyecto mismo, y establece el marco de referencia para cada uno de los procesos de gestión de los costos, de manera que el desempeño de los procesos se dé de manera eficiente y coordinada.

El proceso de planificar la gestión de los costos se nutre del acta de constitución del proyecto, del plan para la dirección del proyecto, los EEFs y los OPAs. Por su parte, se espera que este proceso derive en la obtención del plan de gestión de los costos.

Posteriormente, es necesario estimar los costos, lo cual requiere realizar una aproximación del costo de los recursos de todo tipo (por ejemplo, personal, materiales, maquinaria y equipo, servicios, instalaciones, así como otras categorías especiales) necesarios para completar el trabajo del proyecto. Dicha estimación de costos, aunque es una predicción basada en la información disponible en determinado momento, implica evaluar cuantitativamente los costos probables de los recursos que serán requeridos para completar las distintas actividades. Es de suma importancia que las estimaciones de los costos se revisen y refinen a lo largo del proyecto, con la finalidad de reflejar las variaciones que pueda irse presentando en el transcurso del tiempo.

Para estimar los costos es necesario contar con el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, los EFFs y los OPAs. Asimismo, se espera obtener como resultado de este proceso las estimaciones de costos probables y montos de contingencia, la base de las estimaciones, y las actualizaciones a los documentos del proyecto.

Seguidamente, es requerido determinar el presupuesto, que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo del proyecto, a fin de determinar

una línea base de costos autorizada, con respecto a la cual se pueda monitorear y controlar el desempeño del proyecto. Conviene señalar que dicho presupuesto debe contemplar todos los fondos autorizados para ejecutar el proyecto, incluyendo reservas para contingencias. En el apéndice W se propone un formato para definir los costos por actividad para los proyectos desarrollados por la Municipalidad, con el objetivo de facilitar el proceso de estructuración de los presupuestos.

El proceso de determinar el presupuesto se alimenta de la información contenida en el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, los documentos de negocio (por ejemplo, el caso de negocio), los acuerdos y contratos, los EEFs y los OPAs. A la vez, se espera que de este proceso derive la obtención de la línea base de costos, los requisitos de financiamiento totales y periódicos del proyecto, y las actualizaciones a los documentos del proyecto.

Tras la definición del presupuesto, se deben controlar los costos a través del monitoreo del estado del proyecto para actualizar los costos y gestionar los eventuales cambios que se requieran a la línea base de costos. Este es un proceso que se lleva a cabo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Vale mencionar que para realizar actualizaciones al presupuesto es requerido conocer los costos reales en lo que se ha incurrido a la fecha en el proyecto, y que cualquier incremento al presupuesto debe ser autorizado y aprobado por la Alcaldía Municipal, la cual definirá a partir de su decisión si el proyecto continúa o no.

Para este proceso se debe emplear la información contenida en el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, los requisitos de financiamiento (gastos proyectados y obligaciones anticipadas), los datos de desempeño del trabajo y los OPAs. Asimismo, se espera que este proceso dé como resultado información adicional sobre el desempeño del trabajo, los

pronósticos de los costos, las solicitudes de cambio, y las actualizaciones tanto del plan para la dirección del proyecto como de los documentos del proyecto.

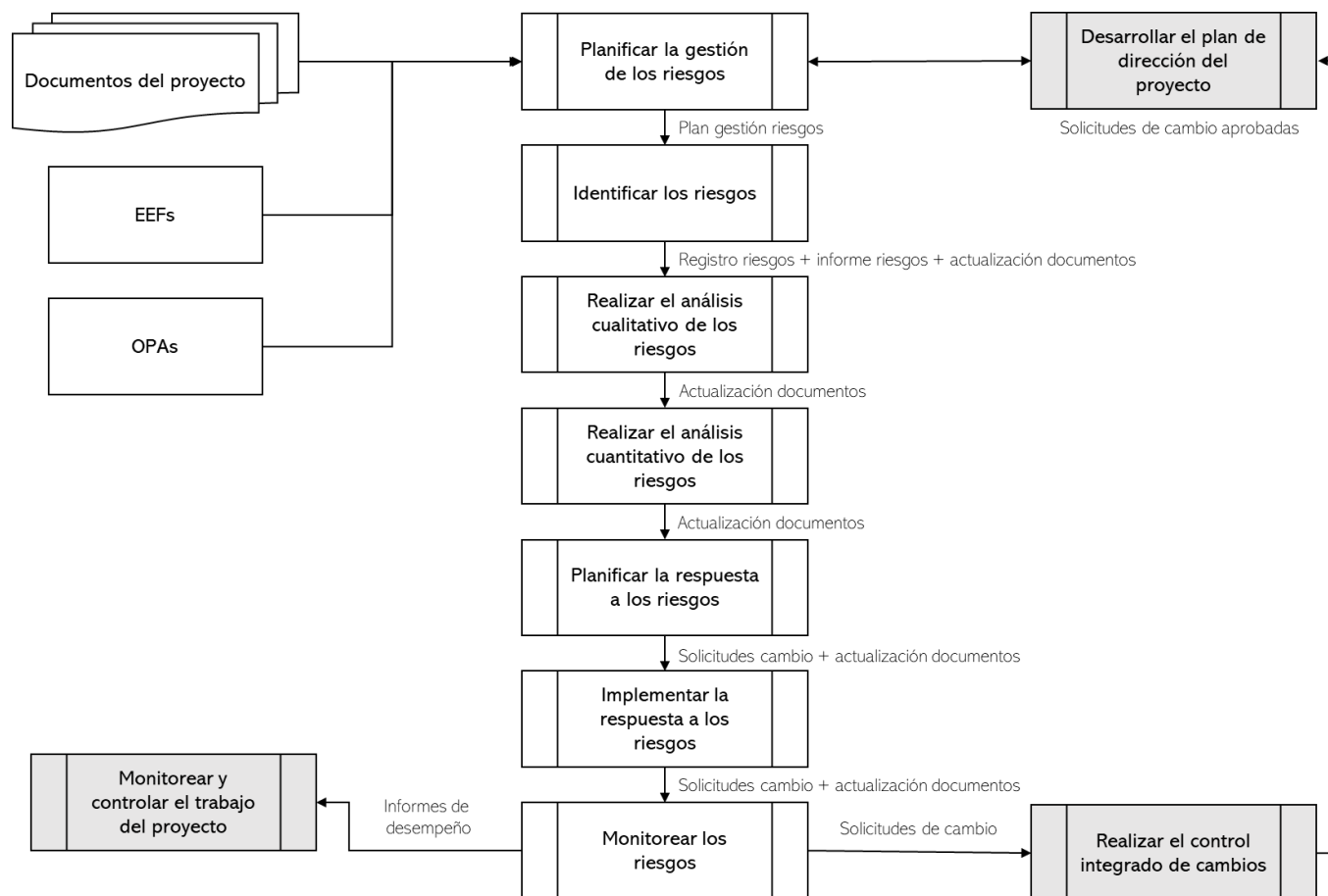
Para efectos de monitorear los costos, se propone a la Municipalidad la utilización del formato de control de costos que se encuentra contenido en el apéndice X.

#### ***5.3.4 Propuesta de procesos de gestión del riesgo***

Según se consignó en el diagnóstico, el personal que formula y ejecuta proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro manifiesta que, en la actualidad, la organización no gestiona el riesgo de sus proyectos. Por tanto, a través de una adecuada planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación e implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de sus proyectos, este gobierno local podrá aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos, así como disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos, logrando optimizar las probabilidades de éxito de los proyectos (PMI, 2017, p. 395).

Estos procesos de gestión de los riesgos del proyecto son: 1) planificar la gestión de los riesgos, 2) identificar los riesgos, 3) realizar el análisis cualitativo de los riesgos, 4) realizar el análisis cuantitativo de los riesgos, 5) planificar la respuesta a los riesgos, 6) implementar la respuesta a los riesgos, y 7) monitorear los riesgos. La figura 5.6 contempla el diagrama de flujo de los procesos de gestión de los riesgos para proyectos de esta Municipalidad.

**Figura 5.6 Diagrama de flujo de los procesos de gestión del riesgo para proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro**



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la información aportada por *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)*, por Project Management Institute, 2017, 6ª ed. Pensilvania, Estados Unidos: PMI. ISBN: 978-1-62825-194-4.

La gestión de los riesgos del proyecto inicia con su planificación, a través del cual se debe definir cómo se realizarán las actividades de gestión de riesgos. Esta planificación debe iniciarse tan pronto como se conciba el proyecto y debe completarse lo más temprano posible durante el mismo.

La planificación de la gestión de los riesgos se alimenta de la información proveída por el acta de constitución del proyecto, el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, los EEFs y los OPAs. Por su parte, el resultado de este proceso debe ser un plan que incluya la estrategia de riesgos para el proyecto, la metodología, los roles y las responsabilidades, el financiamiento, el cronograma, las categorías de riesgos (técnicos, de gestión, comerciales, externos), las definiciones de la probabilidad e impactos de los riesgos determinadas por la Municipalidad para cada proyecto, la matriz de probabilidad e impacto, entre otros componentes.

Después de realizar esta planificación, corresponde identificar los riesgos individuales y generales del proyecto, y documentar sus características. Este proceso de identificación es iterativo, debido a la posibilidad de que surjan nuevos riesgos en el transcurso del ciclo de vida del proyecto, con lo cual el nivel de riesgo general del proyecto también cambiará.

Son insumos para este proceso el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, los acuerdos y contratos, la documentación relativa a adquisiciones, los EEFs y los OPAs. A su vez, se espera obtener de este proceso el registro de riesgos, el informe de riesgos, y la actualización a los documentos del proyecto.

Luego de identificar los riesgos, se debe realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de ellos, lo cual conlleva la priorización de los riesgos evaluando integralmente su probabilidad de ocurrencia e impacto, tanto a nivel de características como económico. Es importante destacar que

estos análisis o evaluaciones son subjetivos, ya que se fundamentan en la percepción del riesgo por parte del equipo del proyecto y otras partes interesadas.

Para realizar ambos análisis, es necesario contar con la información suministrada por el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, los EEFs y los OPAs. De igual manera, se espera que estos análisis den como resultado la actualización a los documentos del proyecto.

Hecho lo anterior, corresponde desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para dar respuesta a los riesgos del proyecto, tanto individuales como generales. Para llevar a cabo este proceso es necesario contar con la información proporcionada por el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, los EEFs y los OPAs. Los resultados esperados son la obtención de solicitudes de cambio, actualizaciones del plan para la dirección del proyecto, así como actualizaciones a los documentos del proyecto.

Una vez planificada la respuesta a los riesgos, el gobierno local deberá estar preparado para implementar los planes acordados de respuesta a los riesgos, para asegurar que las acciones acordadas se ejecuten tal como se planificaron, con el objetivo de hacer un abordaje integral de la exposición al riesgo del proyecto en general, minimizar las amenazas individuales del proyecto, y maximizar las oportunidades individuales del mismo.

La implementación de la respuesta a los riesgos también echa mano de la información contenida en el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, y los OPAs. De este proceso se espera que deriven las solicitudes de cambio y las actualizaciones a los documentos del proyecto.

Finalmente, la Municipalidad debe monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, dar seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos

riesgos, y evaluar la efectividad del proceso de gestión de riesgos a lo largo del proyecto. Para realizar este monitoreo se debe tomar en consideración la información proveída por el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, los datos de desempeño del trabajo, y los informes de desempeño del trabajo. Producto de este monitoreo se espera contar con más información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, así como actualizaciones del plan para la dirección del proyecto, de los documentos del proyecto y de los OPAs.

En el apéndice P se propone una herramienta que permite identificar, analizar y definir la respuesta para los riesgos determinados.

#### **5.4 Propuesta de capacitación interna en gestión de proyectos municipales para la Municipalidad de Montes de Oro**

En la sección 4.2, correspondiente al diagnóstico de la situación actual de la Municipalidad de Montes de Oro en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos, quedaron evidenciadas las debilidades de este gobierno local en materia de conocimiento organizacional en gestión de proyectos. Por tal motivo, en la tabla 4.8, se prioriza una alternativa de solución para disminuir la brecha existente en esta materia, correspondiente a una propuesta de capacitación interna en gestión de proyectos para los representantes del Concejo Municipal, de la administración municipal, y el personal que formula y ejecuta los proyectos, de modo que se logre generar un impacto positivo en todas las capacidades organizacionales objeto de estudio, a través de la generación de conocimientos.

En virtud de lo anterior, en el primer apartado se plantea una propuesta de temario para una capacitación general en materia de gestión de proyectos municipales para el personal de la Municipalidad de Montes de Oro que formula y ejecuta proyectos, así como a las autoridades de la Alcaldía Municipal y el Concejo Municipal. La primera edición de la capacitación será dictada

*ad honorem* por el investigador, con el objetivo de que quede la capacidad instalada en el gobierno local para que pueda ser replicada en otras ocasiones, ya sea por las personas que la recibieron, o bien por consultores que sean contratados por la Municipalidad.

Adicionalmente, considerando la conexidad que posee con este tema de capacitación, se presenta en un segundo apartado un inventario de las capacitaciones, virtuales y presenciales, que son ofrecidas actualmente por organizaciones tales como IFAM, UNGL, MIDEPLAN e INA en materia de administración de proyectos, a fin de que la Alcaldía Municipal pueda gestionar alianzas estratégicas con ellas para brindar sesiones gratuitas de capacitación y formación a su personal en este tema.

#### ***5.4.1 Propuesta de capacitación general en gestión de proyectos municipales para la Municipalidad de Montes de Oro***

En este apartado se presenta una propuesta de temario para una capacitación general en materia de gestión de proyectos municipales para este gobierno local. Como se indicó, la primera edición de la capacitación será impartida de manera gratuita por el investigador al personal que formula y ejecuta proyectos, a la Alcaldía Municipal y al Concejo Municipal. Sin embargo, el objetivo último es que quede la capacidad instalada en la Municipalidad de Montes de Oro para que la capacitación pueda ser replicada por las personas que la recibieron, o bien que el gobierno local contrate los servicios de una persona consultora que pueda dictar la capacitación teniendo como base dicho temario propuesto.

En búsqueda de la sostenibilidad de esta iniciativa, esta primera edición de la capacitación estará siendo grabada, a fin de que el gobierno local cuente con este insumo para ser replicado en futuras capacitaciones, y también para que sea un medio de consulta para el personal municipal.

Esta capacitación inicial será impartida por el investigador de manera presencial, en el lugar y por los medios que disponga la Municipalidad para los efectos, y tendrá una duración de un día, en fecha a convenir entre ambas partes. La producción del material de esta capacitación será desarrollada por el investigador.

La siguiente propuesta de temario para la capacitación tiene su fundamento en el Diplomado en Gestión de Proyectos Municipales de la Academia de Capacitación Municipal y Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional del Gobierno de Chile (2021).

**Público objetivo:**

Personal municipal que formula y ejecuta proyectos, así como autoridades de la Alcaldía Municipal y el Concejo Municipal del gobierno local de Montes de Oro.

**Objetivo general:**

Dotar de conocimientos generales en gestión de proyectos municipales al personal y autoridades de la Municipalidad de Montes de Oro, a fin de mejorar los procesos de formulación y ejecución de los proyectos y los resultados que obtiene la comunidad de ellos.

**Objetivos específicos:**

- Brindar un marco conceptual y herramientas de gestión de proyectos.
- Facilitar la comprensión y la aplicación de aspectos teóricos de la gestión de proyectos en el ámbito público.
- Conocer los lineamientos generales de la gestión de proyectos, identificando las características y especificidades en el ámbito municipal.

**Temario:**

**1. Marco conceptual y generalidades de la gestión de proyectos**

- a) Conceptos fundamentales.
- b) Gobernabilidad municipal y gobernabilidad del proyecto.
- c) Ciclo de vida del proyecto.
- d) Interesados de los proyectos municipales.
- e) Áreas de conocimiento y grupos de procesos de la gestión de proyectos.
- f) Factores ambientales de la municipalidad y activos de los procesos de la organización.

**2. Planificación de la ejecución de los proyectos**

- a) Procesos de inicio del proyecto.
- b) Generalidades de la gestión del alcance del proyecto.
- c) Generalidades de la gestión del cronograma del proyecto.
- d) Generalidades de la gestión de los costos del proyecto.
- e) Generalidades de la gestión de los riesgos del proyecto.
- f) Creación de valor público a través de proyectos municipales.
- g) Planificación de las comunicaciones del proyecto.
- h) Caso práctico en el uso de software para gestión de proyectos.

**3. Monitoreo y control de la ejecución de los proyectos**

- a) Principales procesos en el control de proyectos.
- b) Línea de base control y principales componentes.
- c) Métodos de registro de avance físicos.
- d) Costos reales devengados y costos comprometidos.
- e) Indicadores de desempeño actual.
- f) Análisis de varianzas.
- g) Análisis de tendencias y proyección a término.
- h) Interpretación de indicadores y alertas tempranas.

**4. Gestión de equipos de trabajo de proyectos**

- a) Rol y competencias del director de proyectos.
- b) Desarrollo de equipos de trabajo efectivos.
- c) Comportamiento ético, comunicación, motivación y negociación.
- d) Administración del tiempo en equipos de trabajo.

- e) Gestión de conflictos y solución de problemas en equipos de trabajo.
- f) Comunicación y documentación de proyectos.
- g) Aplicación de herramientas para la ejecución de proyectos y gestión de equipos de trabajos.
- h) Gestión estratégica y de negocio: resolución de controversias, análisis de riesgo, etc.

La figura 5.7 muestra la diagramación de los bloques temáticos propuestos para la capacitación general en materia de gestión de proyectos municipales. La Alcaldía Municipal será la encargada de efectuar la convocatoria al personal correspondiente, así como a los representantes del Concejo Municipal, por los medios que estime convenientes.

***Figura 5.7 Propuesta de bloques temáticos para la capacitación general en gestión de proyectos municipales para el gobierno local de Montes de Oro***



*Fuente:* Elaboración propia.

#### ***5.4.2 Inventario de capacitaciones en gestión de proyectos dirigidas a gobiernos locales a nivel nacional***

En este apartado se presenta un inventario de las capacitaciones en materia de administración de proyectos que son ofrecidas actualmente, de forma periódica u ocasional, por organizaciones a nivel nacional relacionadas, directa o indirectamente, con el quehacer municipal. Producto del diagnóstico realizado se identificó que la Municipalidad de Montes de Oro no utiliza lo suficiente este importante recurso, por lo que se estima que la Alcaldía Municipal puede gestionar alianzas estratégicas con este tipo de organizaciones para brindar sesiones de capacitación y formación a su personal en el tema en cuestión.

En el caso del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica brinda gratuitamente a las instituciones del sector público, incluyendo gobiernos locales, una serie de capacitaciones dirigidas a dotar a las personas funcionarias con herramientas y conocimientos en distintas materias. Bajo la modalidad virtual, MIDEPLAN ofrece el curso de *Formulación de Proyectos de Inversión Pública*, el cual se imparte a través de su Plataforma Virtual para la Gestión del Conocimiento, disponible a través del sitio web <https://capacitacion.mideplan.go.cr/>

El Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica cuenta con un Programa de Desarrollo Municipal (ED-3159), a través del cual brindan servicios de actualización profesional, asesoría, diagnóstico y acompañamiento a los gobiernos locales, construyendo propuestas acordes a las necesidades específicas de cada uno, como es el caso de capacitaciones. Dado lo anterior, se considera muy relevante que la Municipalidad de Montes de Oro pueda generar una alianza estratégica con el CICAP para el aprovechamiento de estos servicios.

Así también, el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local de la Universidad Estatal a Distancia cuenta con una oferta educativa amplia a disposición de las

municipalidades. A través de su plataforma virtual Academia Municipal, el IFCMDL ofrece capacitaciones asincrónicas relacionadas con gestión de proyectos, como es el caso, entre otros, del curso gratuito sobre *Gestión del Ciclo de Proyectos Locales*. La plataforma virtual Academia Municipal se encuentra disponible a través del sitio web <https://academiamunicipal.uned.ac.cr/capacitacion>.

El Consejo Nacional de Capacitación Municipal (CONACAM) está conformado por representantes de UNGL, UNED, UCR y Poder Ejecutivo, y tiene a su cargo la conducción del Sistema Nacional de Capacitación Municipal, cuya finalidad es el diseño y ejecución del proceso de capacitación municipal de manera integrada, sistemática, continua y de alta calidad. Esta organización cuenta también con un programa de capacitación virtual para el fortalecimiento de las capacidades municipales en *Formulación y Gestión de Proyectos de Desarrollo en Territorios Rurales*. Por ello, se estima muy oportuno que la Municipalidad de Montes de Oro pueda generar una alianza estratégica con el CONACAM para el aprovechamiento de este servicio.

Por su parte, si bien la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO) y el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) no brindan capacitaciones sobre este tema específico, sí han desarrollado guías para la gestión de proyectos, mismas que se encuentran disponibles para su uso por parte de los gobiernos locales en sus sitios web oficiales.

Finalmente, como parte de esta investigación también se identificó que varias municipalidades a nivel nacional trabajan el tema de capacitaciones para su personal a través del Servicio de Capacitación o Formación Profesional (SCFP) que ofrece el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). Por tanto, es recomendable que la Municipalidad de Montes de Oro pueda solicitar este servicio a la Unidad Regional Pacífico Central del INA, a fin de valorar la posibilidad de generar una capacitación en gestión de proyectos para su personal.

## **5.5 Plan de implementación del marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro**

Esta sección presenta el plan de implementación de las soluciones propuestas en las secciones 5.1 a 5.4, y tiene por finalidad dar respuesta al quinto objetivo específico de la investigación que reza lo siguiente: “Definir un plan de implementación del marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos del gobierno local, tomando en cuenta mecanismos de valoración y evaluación de ellas, que permita al gobierno local su puesta marcha”.

En esta sección se concibe a la implementación de las soluciones propuestas como un proyecto. En la figura 5.8 se muestran los grupos de procesos de la dirección de proyectos que se sugiere a la Municipalidad de Montes de Oro considerar para la gestión de la integración, del alcance, del cronograma, de los costos, de los riesgos y de los interesados de este proyecto de implementación.

Es importante destacar que, si bien el investigador brindará un acompañamiento general en el proceso, la implementación de las soluciones propuestas corresponderá exclusivamente al equipo de proyecto que se conformará con la participación del Alcalde, la Vicealcaldesa, la actual jefatura del Departamento de Bienes Inmuebles y Catastro, y las dos personas analistas que se indican en el apartado 5.2.1. Considerando su conocimiento y experiencia en materia de gestión de proyectos, la agrupación estará siendo liderada, a nivel técnico, por la actual jefatura dicho departamento. El respaldo político de las acciones emprendidas por este equipo de proyectos ante el Concejo Municipal y la comunidad en general estará a cargo del Alcalde y la Vicealcaldesa, considerando su rol de autoridad municipal.

**Figura 5.8 Grupos de procesos de dirección de proyectos y áreas de conocimiento consideradas en el proyecto de implementación**

Áreas de conocimiento	Grupos de procesos de la dirección de proyectos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y control	Cierre
<b>Gestión de la integración</b>	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto Gestionar el conocimiento del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto Realizar el control integrado de cambios	Cerrar el proyecto o fase
<b>Gestión del alcance</b>		Planificar la gestión del alcance Recopilar requisitos Definir el alcance Crear la EDT/WBS		Validar el alcance Controlar el alcance	
<b>Gestión del cronograma</b>		Planificar la gestión del cronograma Definir las actividades Secuenciar las actividades Estimar la duración de las actividades Desarrollar el cronograma		Controlar el cronograma	
<b>Gestión de los costos</b>		Planificar la gestión de los costos Estimar los costos Determinar el presupuesto		Controlar los costos	
<b>Gestión de los riesgos</b>		Planificar la gestión de los riesgos Identificar los riesgos Realizar el análisis cualitativo de riesgos Realizar el análisis cuantitativo de riesgos Planificar la respuesta	Implementar la respuesta a los riesgos	Monitorear los riesgos	
<b>Gestión de los interesados</b>	Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar la participación de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados	

*Fuente:* Elaboración propia a partir del análisis de la información.

### ***5.5.1 Grupo de procesos de inicio del proyecto de implementación***

El objetivo de este grupo de procesos es alinear las expectativas de los interesados y el propósito del proyecto, informar a los interesados sobre el alcance y los objetivos, así como analizar cómo su participación en el proyecto y sus fases sus fases asociadas pueden ayudar a satisfacer sus expectativas.

Dentro de este grupo de procesos se debe definir el alcance inicial del proyecto y comprometer los recursos financieros iniciales, así como identificar a los interesados que van a interactuar y ejercer algún tipo de influencia sobre el resultado general del proyecto. Toda esta información deberá ser consignada por el equipo de proyecto de la Municipalidad de Montes de Oro en el acta de constitución del proyecto de implementación y el registro de interesados.

Para la elaboración del acta de constitución del proyecto, se propone al equipo de proyecto de la Municipalidad la utilización de la plantilla sugerida en el apéndice correspondiente de la presente investigación. Adicionalmente, conviene recordar que, a través de este documento, la administración municipal autorizará formalmente la existencia del proyecto de implementación y conferirá a la persona directora del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.

El acta constitutiva del proyecto es de suma importancia ya que provee un vínculo directo entre el proyecto y los objetivos estratégicos establecidos en el PEM 2021-2026 del gobierno local, además de que crea un registro formal del proyecto y evidencia el compromiso de la Municipalidad con el proyecto de implementación.

En lo que respecta a la identificación de los interesados, este proceso permitirá al equipo del proyecto de la Municipalidad identificar el enfoque adecuado para el involucramiento de cada interesado o grupo de interesados del proyecto de implementación, así como analizar y documentar información relevante de sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible

impacto en el éxito del proyecto. En el apéndice Y se propone un formato de matriz de poder/interés, que permitirá al equipo de proyecto de la Municipalidad agrupar a los interesados según su nivel de autoridad (poder) y su nivel de inquietud acerca de los resultados del proyecto (interés).

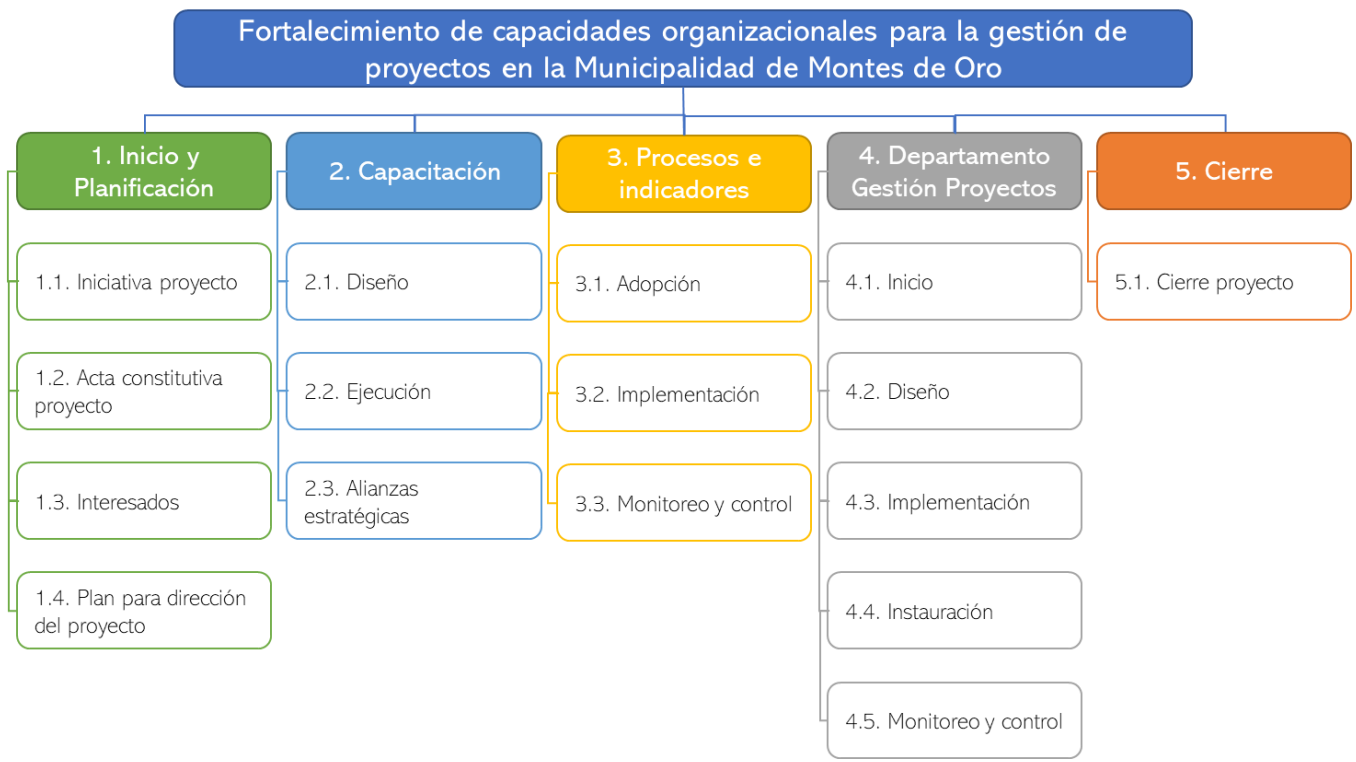
### ***5.5.2 Grupo de procesos de planificación del proyecto de implementación***

Este grupo de procesos está destinado a establecer el alcance global del proyecto, definir y refinar sus objetivos, así como desarrollar la línea de acción requerida para alcanzarlos. A través de este grupo de procesos se desarrollan, además, los componentes del plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que son empleados para llevarlo a cabo.

El plan para la dirección del proyecto define la base para todo el trabajo del proyecto y el modo en que se realizará el trabajo. Este plan incluye, entre otros componentes, los planes de gestión de: alcance, requisitos, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, e interesados; las líneas base de: alcance, cronograma, y costos; así como componentes adicionales, como es el caso del plan de gestión de cambios, el plan de gestión de la configuración, la línea base para la medición del desempeño, el ciclo de vida del proyecto, el enfoque de desarrollo, y las revisiones de la gestión.

Respecto a los procesos que conforman la gestión del alcance, no se ahondará en ellos, ya que fueron desarrollados en la sección 5.3. No obstante, en la figura 5.9 se propone una estructura de desglose de trabajo (EDT), organizada en fases, para la implementación del proyecto en el gobierno local.

**Figura 5.9 Estructura de desglose de trabajo, por fases, para la implementación del proyecto en la Municipalidad de Montes de Oro**



*Fuente:* Elaboración propia a partir del análisis de las soluciones propuestas.

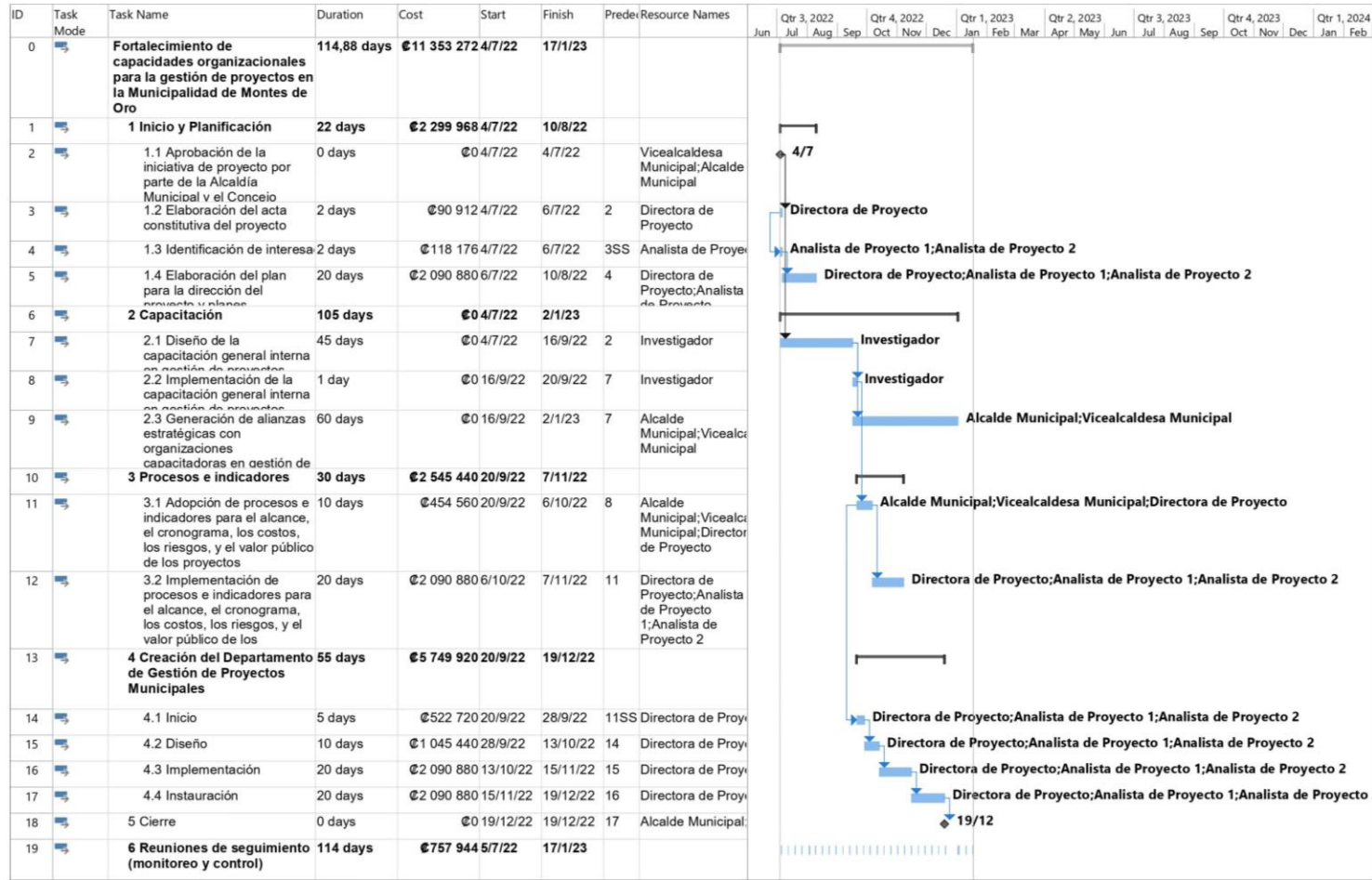
En lo que refiere a los procesos que conforman la gestión del tiempo y la gestión de los costos, tampoco se ahondará en ellos, ya que también fueron desarrollados en la sección 5.3. No obstante, en la figura 5.10 se presenta el cronograma y el presupuesto propuestos para el proyecto. Ambos elementos son meramente una propuesta, por lo que no están destinados a representar la totalidad las actividades y los costos del proyecto de implementación, ni a dar a entender que ésta es la única manera de organizar el cronograma y el presupuesto.

Para efectos del cronograma, se estima que el proyecto tendrá una duración aproximada de ciento quince días hábiles, lo que se traduce en poco más de cinco meses de trabajo, de acuerdo

con el ciclo de vida del proyecto de implementación. La fecha propuesta de inicio es el cuatro de julio del dos mil veintidós y la fecha de finalización es el diecisiete de enero del dos mil veintitrés.

Por su parte, para la definición del presupuesto, se estimaron los costos para las actividades descritas en la EDT del proyecto de implementación, los cuales también se muestran en la figura 5.10. Para la estimación de los costos se tomó como base los salarios brutos mensuales sugeridos para la nueva jefatura y los analistas del Departamento de Gestión de Proyectos, indicados en el apartado 5.2.1. Al amparo de dicha propuesta, la jefatura devengaría un salario bruto de ₡1 millón de colones, y los dos analistas devengaría uno de ₡650 mil colones cada uno. Cabe destacar que no se incluye un costo para la capacitación general en gestión de proyectos municipales, ya que, como se indicó anteriormente, ella será diseñada y ejecutada por el investigador de manera *ad honorem*.

**Figura 5.10 Cronograma y presupuesto del proyecto de implementación en la Municipalidad de Montes de Oro**



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las soluciones propuestas.

Según se constata en la figura anterior, este proyecto de implementación tendría un costo aproximado de ₡11.3 millones de colones, al amparo de los supuestos planteados para su definición.

Es importante reiterar que tanto el cronograma como el presupuesto del proyecto de implementación deberán ser revisados y aprobados por la Alcaldía Municipal y el Concejo Municipal, en el momento en el que decidan adoptar las propuestas planteadas en la presente investigación para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos.

En lo que respecta a los procesos que conforman la gestión de los riesgos, también fueron desarrollados en la sección 5.3 del presente documento, por lo que no se abordarán de nuevo. Finalmente, en lo que refiere al proceso de planificar el involucramiento de los interesados, será tarea de la Municipalidad de Montes de Oro el desarrollar enfoques para involucrar a las distintas partes interesadas en este proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto de ellas en el proyecto.

### ***5.5.3 Grupo de procesos de ejecución del proyecto de implementación***

Este grupo de procesos está conformado por aquellos procesos desarrollados para completar el trabajo establecido en el plan para la dirección del proyecto, con el objetivo de satisfacer los requisitos del proyecto.

Para llevar a cabo el proceso de dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, el equipo del proyecto de la Municipalidad deberá liderar y ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, así como implementar los cambios aprobados para lograr los objetivos del proyecto. Por su parte, el proceso de gestionar el conocimiento del proyecto implicará que el

personal a cargo disponga adecuadamente el nuevo conocimiento que se cree a través de este proyecto, para que apoye las operaciones del gobierno local y los futuros proyectos relacionados.

En lo que refiere a la implementación de la respuesta a los riesgos, como se indicó en la sección 5.3, es necesario que la Municipalidad ejecute los planes que acuerde para dar respuesta a los riesgos.

Por último, para gestionar la participación de los interesados, se considera oportuno que la Municipalidad fortalezca sus canales de comunicación internos y externos, a fin de que pueda comunicarse y trabajar con las partes interesadas para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes, y fomentar su adecuada participación evitando así la eventual resistencia que pueda generar el proyecto.

#### ***5.5.4 Grupo de procesos de monitoreo y control del proyecto de implementación***

El grupo de procesos de monitoreo y control abarca aquellos que son requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el proceso y el desempeño del proyecto, para así identificar áreas en las que el plan para la dirección del proyecto requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

A través de reuniones semanales de seguimiento e informes de desempeño del trabajo, el equipo del proyecto de la Municipalidad puede hacer seguimiento, revisar e informar el avance general del proyecto, con la finalidad de cumplir con los objetivos de desempeño establecidos en dicho plan.

Por medio del proceso de control integrado de cambios, el equipo del proyecto puede revisar todas las solicitudes de cambio que se tenga, así como aprobar y gestionar los cambios a entregables, OPAs, documentos del proyecto, plan para la dirección del proyecto, y comunicar las decisiones que correspondan.

Mediante los procesos de validación y de control del alcance, el equipo del proyecto tiene la posibilidad de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado, así como monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto, y gestionar oportunamente cambios a la línea base del alcance.

Así también, a través de los procesos de control del cronograma y de los costos, el equipo municipal del proyecto puede monitorear permanentemente el estado del proyecto para actualizar el cronograma y el presupuesto, y gestionar eventuales cambios en las respectivas líneas base.

El grupo de procesos de monitoreo y control también incluye el monitoreo de la implementación de los planes que se hayan acordado para dar respuesta a los riesgos, hacer seguimiento de los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos, así como evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del proyecto. Este grupo también contempla el monitoreo del involucramiento de los interesados, lo que permite dar seguimiento a las relaciones de las partes interesadas del proyecto y adaptar las estrategias para involucrarlas.

#### ***5.5.5 Grupo de procesos de cierre del proyecto de implementación***

El proceso de cierre del proyecto o fase implica finalizar todas las actividades del proyecto o fase, lo que conlleva idealmente a que la información generada sea archivada, el trabajo planificado se complete, y los recursos de la Municipalidad que fueron empleados se liberen.

Como resultado de este proceso se espera que el gobierno local realice las actualizaciones correspondientes a los documentos del proyecto; transfiera el producto, servicio o resultado final; emita el informe final; y actualice los OPAs respectivos.

## CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo se desarrolla en dos secciones. La primera corresponde a las conclusiones de la investigación, mismas que derivan de los resultados y los hallazgos obtenidos del diagnóstico efectuado, así como del análisis de brechas y las propuestas de solución desarrolladas en el capítulo anterior, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos determinados para la investigación. Asimismo, la segunda sección contempla una serie de recomendaciones sugeridas a la Municipalidad de Montes de Oro para que sean consideradas en el mejoramiento y mantenimiento del marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos del gobierno local.

### 6.1 Conclusiones

A raíz de la presente investigación, se puede concluir lo siguiente para cada objetivo estratégico planteado:

*OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Establecer la situación actual de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro, para la determinación de un punto base de referencia.*

- La capacidad organizacional denominada gobernabilidad posee un nivel alto de desarrollo en la organización. Al ser la capacidad más desarrollada en la actualidad, podría constituirse potencialmente en un elemento apalancador de las demás capacidades.
- Las capacidades organizacionales denominadas talento humano, conocimiento organizacional, cultura organizacional y gestión de proyectos municipales presentan un nivel bajo de desarrollo en esta Municipalidad. Por ello, resulta conveniente seguir mejorando la implementación de mejores prácticas, para así lograr que se siga aumentando paulatinamente su nivel de desarrollo.

- De manera sintética, el nivel de desarrollo de cada una de las cinco capacidades organizacionales estudiadas en la presente investigación corresponde a:
  - Gobernabilidad: Alto (70%)
  - Talento humano: Bajo (33%)
  - Conocimiento organizacional: Bajo (20%)
  - Cultura organizacional: Bajo (27%)
  - Gestión de proyectos municipales: Bajo (28%)
- En términos globales, la Municipalidad de Montes de Oro cuenta con un nivel general de desarrollo bajo de las capacidades organizacionales objeto de estudio. Sin embargo, se encuentra justamente en el límite para ascender a un nivel de desarrollo medio.

*OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Identificar áreas de mejora en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro, respecto a prácticas identificadas en otros gobiernos locales y la literatura existente.*

- Las buenas prácticas en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos fueron recabadas a través de investigación documental y de las entrevistas realizadas a personas funcionarias de las Municipalidades de Heredia, Alajuela y San Carlos.
- En materia de gobernabilidad, algunas de las buenas prácticas más relevantes identificadas son: tener una estrategia de negocio definida; cumplir con un plan estructurado que guíe y mida los esfuerzos de la ejecución de la estrategia; comunicar la estrategia a través de portafolios, programas y proyectos; definir criterios de éxito; contar con procesos efectivos de administración y monitoreo del riesgo; disponer de información requerida por tomadores de decisiones para cumplir con éxito la estrategia; desarrollar mecanismos para comunicar los resultados de la gestión de proyectos; y disponer de herramientas para que la alta dirección realice evaluaciones de su gestión estratégica.
- En materia de talento humano, algunas de las buenas prácticas más relevantes identificadas son: sensibilizar al personal de proyectos en lo que respecta a los

objetivos estratégicos de la organización, en cómo su trabajo es importante para la consecución de los entregables de los proyectos, y en cómo las metas individuales y grupales están alineadas con los objetivos estratégicos organizacionales; estructurar el rendimiento y la recompensa individuales con base en la contribución del personal a los objetivos organizacionales; desarrollar al personal de proyectos para que sea capaz de crear, desplegar y mantener los proyectos; conformar una base de recursos que promueva la flexibilidad y la asignación de recursos entre los proyectos; vincular los reportes de rendimiento a las oportunidades de entrenamiento; y revisar mensualmente la solicitud de demanda y oferta de recursos para los proyectos.

- En materia de conocimiento organizacional, algunas de las buenas prácticas más relevantes identificadas son: gestionar el conocimiento a través de la infraestructura tecnológica con la que cuente la organización; y contar con repositorios de conocimiento que abarquen, entre otros documentos, estándares, políticas, procedimientos, datos financieros, información histórica y lecciones aprendidas, gestión de incidentes.
- En materia de cultura organizacional, algunas de las buenas prácticas más relevantes identificadas son: tener una metodología para la administración de proyectos que sea utilizada por todo el personal de proyectos; contar con métricas que guíen la ejecución de la estrategia; incentivar el desarrollo de la disciplina de administración de proyectos; buscar convertirse en una organización de aprendizaje donde se implementen nuevas ideas, conceptos y técnicas, y sean puestas a disposición de todos; establecer claros procesos y medios de comunicación para la administración de la gestión de proyectos; reconocer los logros y las personas que apoyan y demuestran aplicación de conceptos necesarios que apoyan la nueva cultura; y conocer y divulgar los límites de la cultura organizacional garantizando un entendimiento común de lo que es, lo que está destinada a ser, y lo que significa.
- En materia de gestión de proyectos municipales, algunas de las buenas prácticas más relevantes identificadas son: desarrollar una estructura responsable de administrar la adecuada ejecución de la estrategia organizacional; desarrollar una

estructura flexible y adaptable a la dinámica actual y cambiante del sector; establecer la gestión de proyectos con claridad y arraigada dentro de la estructura estratégica de la organización; hacer fluir adecuadamente entre los departamentos de la organización la información estratégica y los resultados de los proyectos; tener una estructura que juegue el rol de alinear los proyectos con los planes estratégicos; establecer claramente los roles y las responsabilidades del personal de proyectos; contar con una estructura que consolide, analice y disponga la información de los proyectos, y que controle y monitoree el desarrollo de éstos; tener un proceso estructurado para la gestión de proyectos; realizar un proceso de alineamiento estratégico para seleccionar y priorizar los proyectos; estructurar e implementar adecuadamente los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre de los proyectos; y disponer de las herramientas tecnológicas adecuadas para la administración de los proyectos.

*OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Comparar la situación actual de la Municipalidad de Montes de Oro en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos respecto a las buenas prácticas existentes en la materia, mediante la realización de un análisis de brechas, para la generación de las acciones necesarias para alcanzar el estado deseado.*

- En materia de gobernabilidad, las brechas más importantes identificadas en la Municipalidad se presentan en: el seguimiento y control al cumplimiento de metas definidas en el PAO, y la medición del desempeño de la estrategia; el establecimiento del PAO como un instrumento de implementación de la estrategia municipal y producto de un proceso de construcción participativo; la vinculación del PAO con el PEM; la definición de procesos efectivos de administración y monitoreo del riesgo de los proyectos municipales; el involucramiento del personal municipal en los procesos de planificación estratégica organizacional; y el establecimiento de mecanismos de comunicación adecuados y oportunos para difundir los resultados de la gestión de los proyectos hacia lo interno y externo de la organización.

- En materia de talento humano, las brechas más importantes identificadas en la Municipalidad se presentan en: el mejoramiento de la distribución del tiempo laboral que dedica el personal de proyectos a la administración de estos; el establecimiento de espacios de comunicación y trabajo coordinado interdepartamental durante la ejecución de los proyectos; la evaluación periódica de la capacidad en gestión de proyectos del personal municipal; el reconocimiento al rendimiento y la recompensa individual al personal de proyectos con base en su contribución a los objetivos estratégicos organizacionales; la conformación de una base de recursos que promueva la flexibilidad y la asignación de recursos entre los proyectos; la generación de reportes de rendimiento del personal y vincularlos con las oportunidades de capacitación; y la revisión periódica de la demanda y la oferta de recursos para los proyectos.
- En materia de conocimiento organizacional, las brechas más importantes identificadas en la Municipalidad se presentan en: la capacitación periódica en gestión de proyectos para el personal de proyectos, la administración municipal y el Concejo Municipal; la asignación de presupuesto anual destinado a capacitación; el aprovechamiento de oportunidades de capacitación gratuita; la documentación de los nuevos conocimientos que se identifican en el gobierno local; la transferencia de conocimientos de proyectos realizados a proyectos nuevos; la nivelación de conocimientos entre personal de proyectos y el resto del personal municipal; y el fomento del conocimiento organizacional generado en gestión de proyectos.
- En materia de cultura organizacional, las brechas más importantes identificadas en la Municipalidad se presentan en: la definición de una metodología estandarizada para la administración de los proyectos; la aplicación de métricas existentes para guiar la ejecución de la estrategia municipal; el desarrollo de la disciplina de administración de proyectos entre el personal municipal; el establecimiento de procesos y medios de comunicación claros para la gestión de los proyectos; la adopción de un lenguaje y una terminología comunes para incluir a todo el personal en la administración de proyectos; la adopción de una cultura organizacional orientada hacia los proyectos; el reconocimiento de los logros del personal de

proyectos que promueve una cultura de cambio; y la adopción de la gestión del riesgo como parte de la cultura municipal.

- En materia de gestión de proyectos municipales, las brechas más importantes identificadas en la Municipalidad se presentan en: la socialización de los avances y los resultados de los proyectos a las jefaturas departamentales; la estructura tradicional funcional del gobierno local es la misma que la empleada para la gestión de proyectos y se encuentra sobrecargada; la definición y estructuración de grupos de procesos estandarizados para la gestión de los proyectos municipales; la selección y priorización de proyectos a través de un análisis adecuado de la estrategia organizacional; el desarrollo de un inventario unificado de proyectos terminados y en ejecución; la definición e implementación de procedimientos, activos propios y técnicas para realizar los trabajos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre de los proyectos; el uso generalizado por parte del personal del repositorio digital que actualmente tiene la Municipalidad; y la disposición de herramientas tecnológicas que permitan al personal de proyectos la adecuada y oportuna gestión de ellos.

*OBJETIVO ESPECÍFICO 4: Diseñar un marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de la Municipalidad de Montes de Oro para la gestión de proyectos, a fin de orientar a las personas funcionarias en su quehacer de formular y ejecutar proyectos municipales.*

- Tras definir una serie de alternativas para reducir o eliminar las brechas identificadas en la Municipalidad de Montes de Oro, se realizó un ejercicio de priorización de ellas que dio como resultado cuatro propuestas principales, tendientes a integrar un marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en este gobierno local, y que procuran abordar de manera integral las cinco capacidades en estudio.
- Las cuatro propuestas planteadas para reducir o eliminar las brechas identificadas son: 1) propuesta de indicadores de desempeño para el alcance, el tiempo, los costos, los riesgos, y el valor público; 2) propuesta de conformación de un Departamento de Gestión de Proyectos Municipales para brindar soporte, apoyo y

dirección a las jefaturas departamentales; 3) propuesta de estructura de procesos (gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de los costos y gestión de los riesgos) para la administración de proyectos autofinanciados, con base en la sexta edición de la Guía del PMBOK®; y 4) propuesta de capacitación interna en gestión de proyectos para los representantes del Concejo Municipal, de la administración municipal y el personal de proyectos.

*OBJETIVO ESPECÍFICO 5: Definir un plan de implementación del marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos, que permita al gobierno local su puesta marcha.*

- La implementación del marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro corresponderá a un equipo de proyecto, que estará conformado por el Alcalde, la Vicealcaldesa, la actual jefatura del Departamento de Bienes Inmuebles y Catastro, y las dos personas analistas que se indican en el apartado 5.2.1 del presente estudio. El respaldo político de las acciones emprendidas por este equipo de proyecto ante el Concejo Municipal y la comunidad en general estará a cargo del Alcalde y la Vicealcaldesa, considerando su rol de autoridad municipal.
- La implementación de las soluciones propuestas está concebida como un proyecto *per se*, por lo que se sugiere a la Municipalidad la observancia de los grupos de procesos de dirección de proyectos para gestionar adecuadamente la integración, el alcance, el cronograma, los costos, los riesgos y los interesados de este proyecto.
- Para efectos del cronograma, se valora que el proyecto tendrá una duración aproximada de ciento quince días hábiles, lo que se traduce en poco más de cinco meses de trabajo, de acuerdo con el ciclo de vida del proyecto de implementación. La fecha propuesta de inicio es el cuatro de julio del dos mil veintidós y la fecha de finalización es el diecisiete de enero del dos mil veintitrés. Por su parte, en lo que refiere al presupuesto, se estima que este proyecto de implementación tendría un costo aproximado de ₡11.3 millones de colones, al amparo de los supuestos planteados para su definición.

## 6.2 Recomendaciones

Para el mejoramiento y el mantenimiento del marco propuesto para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro, se recomienda que:

- La Alcaldía Municipal y el Concejo Municipal conozcan y aprueben en sesión plenaria el presente informe, y se comprometan los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para el plan de implementación. Asimismo, que ambas autoridades municipales asuman el compromiso político de involucrarse en lo correspondiente, a fin de que se constituyan en agentes catalizadores para que el proyecto se pueda implementar con éxito.
- Sin menoscabo que el ejercicio de priorización de alternativas para reducir o eliminar las brechas identificadas en el gobierno local haya primado cuatro propuestas, la Municipalidad tome en consideración las restantes, planteadas en la tabla 4.7, para ser planificadas y ejecutadas a corto o mediano plazo, para así propiciar una mejora aún más significativa de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en el gobierno local.
- Se adopte, a la mayor brevedad posible, la práctica de realizar reuniones semanales o quincenales de la Alcaldía Municipal con las jefaturas departamentales, así como reuniones trimestrales con todo el personal, donde se compartan los avances y los resultados de la operación municipal y de los proyectos en ejecución y en proceso.
- Se haga una valoración de la sobrecarga de trabajo existente en la actualidad en algunos puestos del personal municipal dedicado a la formulación y ejecución de los proyectos.
- Una vez implementado el Departamento de Gestión de Proyectos en el gobierno local, se efectúen actualizaciones periódicas de los procesos de gestión de proyectos propuestos (alcance, tiempo, costos y riesgos), y se incorporen los procesos de gestión e indicadores de desempeño para las áreas de conocimiento restantes, tales como comunicaciones, adquisiciones, interesados, recursos, entre otras. Se recomienda también la actualización de los procesos de gestión de proyectos con una periodicidad semestral.

- La persona encargada del Departamento de Gestión de Proyectos designe a una persona de su equipo para que se encargue coordinar con la persona encargada del Departamento de Tecnologías de Información, la habilitación del repositorio denominado MMO para la documentación, archivo, consulta y actualización de las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de los proyectos.
- La Alcaldía Municipal avale, patrocine y ponga a disposición las herramientas tecnológicas sugeridas en el presente documento, para que el personal que formula y ejecuta proyectos pueda gestionarlos de manera adecuada y coordinada.

## CAPÍTULO 7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarzúa, E., Contreras, F., & Robles, J. F. (2002). *Evolución de la Gestión de Personas en las Empresas: Del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales*. Psykhe, 11(2). Chile: Top Consultores S.A. <http://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/20121/16647>.
- Abril, V. H. (2008). *Técnicas e instrumentos de la investigación* [Presentación]. Conferencia. [https://www.academia.edu/6964411/T%C3%A9cnicas\\_e\\_Instrumentos\\_de\\_Investigaci%C3%B3n\\_Abril\\_Ph\\_D](https://www.academia.edu/6964411/T%C3%A9cnicas_e_Instrumentos_de_Investigaci%C3%B3n_Abril_Ph_D).
- Academia de Capacitación Municipal y Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional del Gobierno de Chile. (2021). *Diplomado en Gestión de Proyectos Municipales*. <https://www.academia.subdere.gov.cl/?stm-courses=gestion-de-proyectos-municipales>.
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (2018). *Guía Técnica y Administrativa de Proyectos Municipales*. 1a ed. Ciudad de Guatemala, Guatemala: USAID Nexos Locales. [https://nexoslocales.com/wp-content/uploads/2018/09/Guia\\_Tec\\_admn\\_proy\\_municip-1.pdf](https://nexoslocales.com/wp-content/uploads/2018/09/Guia_Tec_admn_proy_municip-1.pdf).
- Alfonzo, N. (2012). *Categorización*. Maracay, Venezuela: Autora. <https://es.calameo.com/read/002784318d9be4e3f4d50>.
- Álvarez, M. (2016). *El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional*. Revista Ciencias Estratégicas, 24 (36), pp. 345-363. Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352656006.pdf>.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Introducción a la metodología científica. 6a ed. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A. [https://www.researchgate.net/publication/301894369\\_EL\\_PROYECTO\\_DE\\_INVESTIGACION\\_6a\\_EDICION](https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION).
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1998). *Código Municipal*. Ley No. 7794 del 30 de abril de 1998. Sistema Costarricense de Información Jurídica. Procuraduría General de la República. [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40197&nValor3=0&strTipM=TC](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40197&nValor3=0&strTipM=TC).
- Asociación Nacional de Alcaldes (ANAC), & Fundación Konrad Adenauer México (KAS). (2019). *El ABC de la Gestión de Proyectos Municipales*. Ciudad de México, México.

- <https://www.kas.de/documents/266027/8591883/ABC+de+la+Gestio%CC%81n+de+Proyectos+Municipales.pdf/c0811f4f-0acc-3f83-5619-f4950845337d?version=1.0&t=1586570179778>.
- Barroso, G., & Delgado, M. (2007). *Gestión del cambio organizacional a través de proyectos*. Ingeniería Industrial, XXVIII (1), pp. 42-47. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 3a ed. Colombia: Pearson Educación. ISBN: 978-958-699-128-5. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Brenes, N. (2019). *Estrategia para el incremento de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en ICU Medical Costa Rica Ltd.* (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Caja Costarricense de Seguro Social. (2021). *Estadísticas Actuariales*. Provincia de Puntarenas. San José, Costa Rica: CCSS. [https://www.ccss.sa.cr/arc/estadisticas/actuarial/67/puntarenas\\_20.zip](https://www.ccss.sa.cr/arc/estadisticas/actuarial/67/puntarenas_20.zip).
- Centeno, R., & Serafín, M. (2006). *Relación entre la Cultura Organizacional y el Éxito en la Ejecución de Proyectos: Modelo SP*. Fourth International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI 2006) "Breaking Frontiers and Barriers in Engineering: Education, Research and Practice". Mallaguez, Puerto Rico: LACCEI. [http://www.laccei.org/LACCEI2006-PuertoRico/Papers%20pdf/CON087\\_SerafinPlasencia.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2006-PuertoRico/Papers%20pdf/CON087_SerafinPlasencia.pdf).
- Centro Centroamericano de Población. (2014). *InfoCensos*. Universidad de Costa Rica. <https://infocensos.ccp.ucr.ac.cr/>
- Contraloría General de la República. (2019). *Índice de Gestión Municipal. Resultados del Período 2018 (Informe No. DFOE-DL-SGP-00001-2019)*. Decimocuarto Informe. San José, Costa Rica: CGR. <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igm/2018/igm-2018.pdf>.
- Contraloría General de la República. (2021). *Informe de Seguimiento a la Gestión Pública acerca de la Implementación y Uso del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) en las 82 Municipalidades (Informe No. DFOE-LOC-SGP-00001-2021)*. División de

- Fiscalización Operativa y Evaluativa. Área de Fiscalización para el Desarrollo Local. San José, Costa Rica: CGR. [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs\\_cgr/2021/SIGYD\\_D/SIGYD\\_D\\_2021008013.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2021/SIGYD_D/SIGYD_D_2021008013.pdf).
- Corporación de Estudios para Latinoamérica (CIEPLAN). (s.f.). *Buenas Prácticas de Gestión Municipal. Lecciones y Desafíos en Cuatro Áreas Claves. Informe Final*. Región Metropolitana, Chile. [https://www.academia.edu/3067552/Buenas\\_Practicas\\_de\\_Gesti%C3%B3n\\_Municipal](https://www.academia.edu/3067552/Buenas_Practicas_de_Gesti%C3%B3n_Municipal).
- Crawford J.K.; Cabanis, J.; & Pennypacker, J. (2008). *Seven Steps to Strategy Execution. Integration Portfolios, Programs, Projects, and People for Organizational Performance*. Pensilvania, Estados Unidos: PM Solutions. ISBN: 978-1-929576-25-8. [https://pmbooks.pmguruonline.com/PDF/Seven\\_Steps\\_to\\_Startegy\\_Exceution.pdf](https://pmbooks.pmguruonline.com/PDF/Seven_Steps_to_Startegy_Exceution.pdf).
- Cruz, J.; Solano, R. (2012). *La Gestión política y las dinámicas municipales en Costa Rica*. Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (18 edición). Programa Estado de la Nación. San José, Costa Rica: PEN. [https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/1031/510.%20La%20Gesti%C3%B3n%20pol%C3%ADtica%20y%20las%20din%C3%A1micas%20municipales%20en%20Costa%20Rica\\_XVIII%20INFORME.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/1031/510.%20La%20Gesti%C3%B3n%20pol%C3%ADtica%20y%20las%20din%C3%A1micas%20municipales%20en%20Costa%20Rica_XVIII%20INFORME.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Darnall, R.; & Preston, J. (2012). *Beginning Project Management*. 1ª ed. Estados Unidos: Autor. <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/beginning-project-management-v1.0.pdf>.
- Dávila, J.C. (2013). *Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza*. Cuadernos de Administración, 26 (47), pp. 11-33. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20531182002.pdf>.
- Departamento del Interior de los Estados Unidos. (2012). *Project Management Framework*. Estados Unidos: Centro de Servicios Técnicos de la Oficina de Reclamación. <https://www.usbr.gov/pm/docs/Project-Management-Framework-Report.pdf>.
- Dirección General del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2010). *Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño*. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto\\_publico/normativa/Instructivo\\_Formulacion\\_Indicadores\\_Desempeno.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto_publico/normativa/Instructivo_Formulacion_Indicadores_Desempeno.pdf)
- Escamilla, S.; Plaza, P.; & Prado, M. (2017). *Organizational Capability*. Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship, pp. 1791-1794. Nueva York,

- Estados Unidos: Carayannis E. ISBN 978-3-319-15347-6. <https://book.lat/dl/6106435/45ec5f?dsource=recommend>.
- Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Atlas de desarrollo humano cantonal*. San José, Costa Rica: UCR, PNUD. <https://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal.html>.
- European Commission. (2018). *PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide 3.0*. 4a ed. Luxemburgo: Centre of Excellence in Project Management (CoEPM<sup>2</sup>). [https://www.fos-unm.si/media/pdf/e-knjige/project\\_management\\_methodology\\_guide.pdf](https://www.fos-unm.si/media/pdf/e-knjige/project_management_methodology_guide.pdf).
- Godfrey, H. (2021). *Proyectos Gubernamentales* [Clase magistral]. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Área Académica de Gerencia de Proyectos. Maestría en Gerencia de Proyectos, Curso de Gestión de Proyectos Gubernamentales.
- Haughey, D. (s.f.). *21 Ways to Excel at Project Management*. Project Smart. <https://www.projectsmart.co.uk/docs/21-ways-to-excel-at-project-management.pdf>.
- Hernández, F., & Martí, Y. (2006). *Conocimiento organizacional: La gestión de los recursos y el capital humano*. La Habana, Cuba: ACIMED. ISSN 1024-9435. [https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000100003#cargo](https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003#cargo).
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. 4ª ed. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana. <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª ed. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>.
- Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL) de la Universidad Estatal a Distancia (UNED). (2018, 07 de marzo). *Gestión Participativa de Proyectos* [Video]. YouTube. [https://youtu.be/9Am-TIuUr\\_I](https://youtu.be/9Am-TIuUr_I).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Indicadores demográficos cantonales 2013* (1 edición). Instituto Nacional de Estadística y Censos. San José, Costa Rica: INEC.

- [https://www.inec.cr/wwwisis/documentos/INEC/Indicadores\\_Demograficos\\_Cantoniales/Indicadores\\_Demograficos\\_Cantoniales\\_2013.pdf](https://www.inec.cr/wwwisis/documentos/INEC/Indicadores_Demograficos_Cantoniales/Indicadores_Demograficos_Cantoniales_2013.pdf). ISBN: 978-9968-683-97-5.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Anuario Estadística 2017-2019*. Compendio de Estadísticas Nacionales. Instituto Nacional de Estadística y Censos. San José, Costa Rica: INEC. <https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reanuario2017-2019.pdf>. ISSN: 2215-6259.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2012). *Objetivos de desarrollo del milenio (ODM) censo 2011: una aproximación cantonal*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN. [https://www.binasss.sa.cr/opac-ms/media/digitales/Objetivos%20de%20desarrollo%20del%20milenio%20\(ODM\)%20Censo%202011.%20Una%20aproximaci%C3%B3n%20cantonal.pdf](https://www.binasss.sa.cr/opac-ms/media/digitales/Objetivos%20de%20desarrollo%20del%20milenio%20(ODM)%20Censo%202011.%20Una%20aproximaci%C3%B3n%20cantonal.pdf). ISBN 978-9977-73-072-1.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2014). *Plan de Desarrollo 2030*. Región Pacífico Central. San José, Costa Rica: MIDEPLAN. <https://www.mideplan.go.cr/planes-regionales>.
- Mohrman, S.; Docherty, P.; Shani, A.; Shenkel, A.; & Teigland, R. (2005). *The development of new organizational capabilities*. Los Angeles, Estados Unidos: Center for Effective Organizations, University of Southern California. <https://www.academia.edu/download/42121511/T0514486.pdf>.
- Müller, R., & Rodney, J. (2010). *Attitudes and leadership competences for project success*. *Baltic Journal of Management*, 5 (3), pp. 307-329. West Yorkshire, Inglaterra: Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/17465261011079730>.
- Municipalidad de Montes de Oro. (2011). *Nuestro Cantón*. Puntarenas, Costa Rica: Municipalidad de Montes de Oro. <https://www.munimontesdeoro.go.cr/wp-content/uploads/2011/11/MUNI-0041.pdf>.
- Municipalidad de Montes de Oro. (2015). *Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, Cantón de Montes de Oro, Puntarenas, Costa Rica, 2015-2025*. Puntarenas, Costa Rica: Municipalidad de Montes de Oro. <https://www.munimontesdeoro.go.cr/wp-content/uploads/2019/03/Plan-Cantonal-de-Desarrollo-Humano-Local.pdf>.
- Municipalidad de Montes de Oro. (2020). *Plan Anual Operativo Ajustado Año 2020*. Puntarenas, Costa Rica: Municipalidad de Montes de Oro, NI 178-2020.

- Municipalidad de Montes de Oro. (2021). 2. *Información funcionarios municipal fijos* (Hoja de cálculo de Microsoft Excel). Puntarenas, Costa Rica: Municipalidad de Montes de Oro.
- Municipalidad de Montes de Oro. (s.f.). *Informe de Labores 2020*. Puntarenas, Costa Rica: Municipalidad de Montes de Oro. <https://www.munimontesdeoro.go.cr/wp-content/uploads/2022/01/INFORME-DE-LABORES-2020-.pdf>.
- Municipalidad de Montes de Oro. (2021). *Plan Estratégico Municipal (PEM) del Cantón de Montes de Oro, Puntarenas, 2021-2026*. Puntarenas, Costa Rica: Municipalidad de Montes de Oro. <https://www.munimontesdeoro.go.cr/wp-content/uploads/2021/09/Plan-Estrategico-Municipalidad-de-Montes-de-Oro-2021-2026-final-con-acuerdo-incorporado-2.pdf>.
- Municipalidad de Montes de Oro. (s.f.). *Programa de Gobierno 2020-2024 Alcaldía Municipal*. Puntarenas, Costa Rica: Municipalidad de Montes de Oro. <https://www.munimontesdeoro.go.cr/wp-content/uploads/2021/06/Plan-de-Gobierno-2020-2024-final.pdf>.
- Municipalidad de Montes de Oro. (s.f.). *Sitio Web Oficial de la Municipalidad de Montes de Oro*. <https://www.munimontesdeoro.go.cr/>
- Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. (2013). *Indicadores cantonales: Censos nacionales de población y vivienda 2000 y 2011*. San José, Costa Rica: ICE. [https://issuu.com/estadonacion/docs/indicadores\\_cantonales](https://issuu.com/estadonacion/docs/indicadores_cantonales). ISBN: 978-9968-806-68-8.
- Project Management Institute. (2006). *Government Extension to the PMBOK® Guide*. 3a ed. Pensilvania, Estados Unidos: PMI. ISBN: 978-1-930699-91-5. [http://nioec.ir/Training/%D9%85%D8%A\)F%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA%20%D9%BE%D8%B1%D9%88%DA%98%D9%87/PMI/PMI\\_Standard/GovtExtToThePMBOKGuideThirdEd.pdf](http://nioec.ir/Training/%D9%85%D8%A)F%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA%20%D9%BE%D8%B1%D9%88%DA%98%D9%87/PMI/PMI_Standard/GovtExtToThePMBOKGuideThirdEd.pdf).
- Project Management Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)*. 6ª ed. Pensilvania, Estados Unidos: PMI. ISBN: 978-1-62825-194-4.
- Project Management Institute. (2021). *Pulse of the Profession® 2021*. Más allá de la agilidad. Pensilvania, Estados Unidos: PMI. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought->

- leadership/pulse/pmi\_pulse\_2021.pdf?v=2bfc4948-ae13-446a-b0d4-339256737793&sc\_lang\_temp=es-ES.
- Quecedo, R.; & Castaño, C. (2002). *Introducción a la metodología de investigación cualitativa*. Revista de Psicodidáctica, 14, pp. 5-39. País Vasco, España: Universidad del País Vasco. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>.
- Rivas-Tovar, L. (2015). *Capítulo 6: La definición de variables o categorías de análisis. ¿Cómo hacer una tesis?* 3ª ed. México: Instituto Politécnico Nacional. [https://www.researchgate.net/publication/286288002\\_Capitulo\\_6\\_La\\_definicion\\_de\\_variables\\_o\\_categorias\\_de\\_analisis](https://www.researchgate.net/publication/286288002_Capitulo_6_La_definicion_de_variables_o_categorias_de_analisis).
- Rockart, J. (1979). *Chief Executives Define Their Own Information Needs*. Harvard Business Review, Vol. 57, n. 2, 81-92. <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>.
- Rodríguez, R. (2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Invenio, 12 (22), pp. 67-92. Rosario, Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. <http://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>.
- Roghé, F.; Toma, A.; Kilmann, J.; Dicke, R.; Strack, R. (2012). *Organizational capabilities matter. Organization of the Future: Designed to Win*. BCG Henderson Institute (BHI). <https://www.bcg.com/publications/2012/leadership-engagement-culture-organizational-capabilities-matter>.
- Rosales, M. (2005). *El Buen Gobierno Local. Cómo funciona y qué hacer para mejorarlo*. Santiago, Chile: Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones. [https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/derechos-personasmayores-ppublicas/Rosales\\_Mario%202005\\_El%20buen%20Gobierno%20Local\\_Como%20funciona%20y%20que%20hacer%20para%20mejorarlo.pdf](https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/derechos-personasmayores-ppublicas/Rosales_Mario%202005_El%20buen%20Gobierno%20Local_Como%20funciona%20y%20que%20hacer%20para%20mejorarlo.pdf).
- Salazar, J.; Guerrero, J.; Machado, Y.; & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. La Habana, Cuba: ACIMED. ISSN 1024-9435. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004).

- Siles, R., & Mondelo, E. (2012). *Guía de Gestión de Proyectos para Resultados PM4R*. 2 ed. BID-INDES. <https://es.scribd.com/doc/13889837/Gestion-de-Riesgos-la-Matriz-de-Riesgos>.
- Spanos, Y.E.; & Prastacos, G. (2004). *Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework*. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), pp. 31-43. West Yorkshire, Inglaterra: Emerald Group Publishing Limited. [https://www.academia.edu/download/39278910/underst\\_capabilities.pdf](https://www.academia.edu/download/39278910/underst_capabilities.pdf).
- Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica. (2020). *Observatorio del cantón de Montes de Oro*. San José, Costa Rica: UNGL. <https://observatorio.ungl.or.cr/perfil-cantonal/ver/68>.
- Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica. (s.f.). *Buenas Prácticas Municipales*. San José, Costa Rica: UNGL. Consultado el 23 de enero del 2022. <https://ungl.or.cr/index.php/conca2/mn-programasinterinstitucionales/mn-buenaspracticass>.
- Universidad de Costa Rica. (2018). *Índice de Competitividad Cantonal 2018*. San José, Costa Rica: UCR. <https://icc.fce.ucr.ac.cr/>
- Vegas-Fernández, F. (2019). *Factor de visibilidad: Nuevo indicador para la evaluación cuantitativa de riesgos* [Tesis doctoral]. [http://oa.upm.es/56394/1/FERNANDO\\_VEGAS\\_FERNANDEZ.pdf](http://oa.upm.es/56394/1/FERNANDO_VEGAS_FERNANDEZ.pdf).
- Wallace, W. (2016). *Project Management*. Edinburgo, Reino Unido: Edinburgh Business School, Heriot-Watt University. <https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Project-Management-Course-Taster.pdf>.
- Watt, A. (s.f.). *Project Management*. Hong Kong, China: The Open University of Hong Kong. [https://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/15/15694/pdf/Project\\_Management\\_15694.pdf](https://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/15/15694/pdf/Project_Management_15694.pdf).
- Zuttion, E. A. (2004). *Implementación de una oficina de control de proyectos: Implementation of a project control office*. Paper presented at PMI® Global Congress 2004-Latin America, Buenos Aires, Argentina. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

## CAPÍTULO 8 APÉNDICES

### 8.1 Apéndice A: Formulario de registro de observación para la sesión de entrevista grupal (grupo focal)



Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Área Académica de Gerencia de Proyectos  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Estudiante: Eugenio F. Quirós Benambourg  
Carné: 2019390713

#### FORMULARIO DE REGISTRO OBSERVACIÓN SESIÓN DE ENTREVISTA GRUPAL (GRUPO FOCAL)

DESCRIPCIÓN DE LA SESIÓN	
Fecha:	
Hora de inicio:	
Hora de finalización:	
Lugar:	
Nombre del moderador:	
Cantidad total de participantes:	

#### ASPECTOS A RESALTAR A PARTIR DE LAS CONDUCTAS DE LAS PERSONAS FUNCIONARIAS PARTICIPANTES EN LA SESIÓN

#### ASPECTOS REITERATIVOS EN EL DISCURSO DE LAS PERSONAS FUNCIONARIAS PARTICIPANTES QUE LLAMEN LA ATENCIÓN DEL MODERADOR

HABILIDADES, HERRAMIENTAS, CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS QUE DEBEN REFORZARSE SEGÚN LO OBSERVADO POR EL MODERADOR DURANTE LA SESIÓN

HABILIDADES, HERRAMIENTAS, CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS CUYA EXISTENCIA QUEDA EVIDENCIADA SEGÚN LO OBSERVADO POR EL MODERADOR DURANTE LA SESIÓN

OBSERVACIONES GENERALES DE LA SESIÓN

## 8.2 Apéndice B: Cuestionario sobre gobernabilidad



Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Área Académica de Gerencia de Proyectos  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Estudiante: Eugenio F. Quirós Benambourg  
Carné: 2019390713

### CUESTIONARIO NO. 1 GOBERNABILIDAD

Estimado(a) funcionario(a):

Reciba un atento saludo, así como el agradecimiento por su apoyo a la presente investigación.

Las capacidades organizacionales se definen como aquellas habilidades, herramientas, conocimientos y destrezas existentes, que permiten organizar un conjunto de sistemas, procesos, acciones administrativas y técnicas que direccionen la toma de decisiones para su ejecución en procura del cumplimiento de la estrategia organizacional.

En virtud de ello, el presente cuestionario pretende conocer el nivel de desarrollo de la capacidad organizacional denominada GOBERNABILIDAD para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro. Muchas gracias.

ESPACIO EXCLUSIVO PARA EL ENCUESTADOR	
Objetivo específico:	
Categoría(s):	
Subcategoría(s):	

INFORMACIÓN DEL SUJETO DE INFORMACIÓN	
Nombre de la persona funcionaria:	
Puesto:	
Departamento:	

1. ¿Los distintos departamentos de la Municipalidad conocen adecuadamente la estrategia de la organización, y se involucran para su cumplimiento?
- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No            | <input type="checkbox"/> Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces | <input type="checkbox"/> Sí           |
2. En la práctica, ¿el plan estratégico vigente le permite al Concejo Municipal y a la Alcaldía Municipal contar con indicadores claros y medibles para evaluar el desempeño de su gestión municipal?
- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No            | <input type="checkbox"/> Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces | <input type="checkbox"/> Sí           |

3. ¿El Plan Anual Operativo vigente de la Municipalidad contiene metas departamentales específicas, a las cuales se le da un adecuado seguimiento y control a su cumplimiento?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |
4. ¿La Municipalidad cuenta con criterios de éxito definidos y documentados para medir el desempeño de su estrategia y sus proyectos?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |
5. ¿El personal municipal que formula y ejecuta proyectos conoce y considera el marco normativo nacional que regula la gestión del gobierno local?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |
6. ¿El personal municipal que formula y ejecuta proyectos se siente empoderado para cumplir la estrategia municipal a través de su gestión?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |
7. ¿Existen procesos efectivos de administración y monitoreo del riesgo en los proyectos de la Municipalidad?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |
8. En la práctica, ¿el Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal cuentan con la información necesaria acerca de la ejecución de la estrategia, de modo que les permita tomar las mejores decisiones?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |
9. ¿Existen los mecanismos de comunicación adecuados en la Municipalidad, tanto hacia lo interno como a lo externo de la organización, para dar a conocer los resultados de la gestión de los proyectos municipales, como evidencia de transparencia del desempeño?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |
10. En la práctica, ¿el Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal cuentan con herramientas para realizar una autoevaluación de su gestión estratégica?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |

### 8.3 Apéndice C: Cuestionario sobre talento humano



Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Área Académica de Gerencia de Proyectos  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Estudiante: Eugenio F. Quirós Benambourg  
Carné: 2019390713

#### CUESTIONARIO NO. 2 TALENTO HUMANO

Estimado(a) funcionario(a):

Reciba un atento saludo, así como el agradecimiento por su apoyo a la presente investigación.

Las capacidades organizacionales se definen como aquellas habilidades, herramientas, conocimientos y destrezas existentes, que permiten organizar un conjunto de sistemas, procesos, acciones administrativas y técnicas que direccionen la toma de decisiones para su ejecución en procura del cumplimiento de la estrategia organizacional.

En virtud de ello, el presente cuestionario pretende conocer el nivel de desarrollo de la capacidad organizacional denominada TALENTO HUMANO para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro. Muchas gracias.

ESPACIO EXCLUSIVO PARA EL ENCUESTADOR	
Objetivo específico:	
Categoría(s):	
Subcategoría(s):	

INFORMACIÓN DEL SUJETO DE INFORMACIÓN	
Nombre de la persona funcionaria:	
Puesto:	
Departamento:	

- ¿El personal municipal involucrado en la formulación y la ejecución de proyectos comprende con claridad la misión, la visión, los principios y los valores de la organización?  
 No  Casi siempre  
 Algunas veces  Sí
- ¿El personal municipal involucrado en la formulación y la ejecución de proyectos comprende con claridad los objetivos estratégicos de la organización?  
 No  Casi siempre  
 Algunas veces  Sí

3. ¿El personal municipal involucrado en la formulación y la ejecución de proyectos conoce cómo puede influenciar en el logro de la estrategia organizacional?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |
4. ¿El personal municipal involucrado en la formulación y la ejecución de proyectos conoce cómo su trabajo es importante para la consecución de los entregables de los proyectos?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |
5. ¿El personal municipal involucrado en la formulación y la ejecución de proyectos conoce cómo las metas individuales y grupales están alineadas a la estrategia organizacional?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |
6. ¿El personal municipal involucrado en la formulación y la ejecución de proyectos participa como una parte interesada clave?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |
7. ¿Qué porcentaje de su tiempo laboral dedica el personal municipal que ejecuta los proyectos a la administración de estos?
- |                          |           |                          |            |
|--------------------------|-----------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | 0% a 25%  | <input type="checkbox"/> | 51% a 75%  |
| <input type="checkbox"/> | 26% a 50% | <input type="checkbox"/> | Más de 76% |
8. ¿El personal encargado de talento humano de la Municipalidad evalúa la capacidad en gestión de proyectos del personal involucrado en la formulación y la ejecución de ellos?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |

## 8.4 Apéndice D: Cuestionario sobre conocimiento organizacional



Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Área Académica de Gerencia de Proyectos  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Estudiante: Eugenio F. Quirós Benambourg  
Carné: 2019390713

### CUESTIONARIO NO. 3 CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Estimado(a) funcionario(a):

Reciba un atento saludo, así como el agradecimiento por su apoyo a la presente investigación.

Las capacidades organizacionales se definen como aquellas habilidades, herramientas, conocimientos y destrezas existentes, que permiten organizar un conjunto de sistemas, procesos, acciones administrativas y técnicas que direccionen la toma de decisiones para su ejecución en procura del cumplimiento de la estrategia organizacional.

En virtud de ello, el presente cuestionario pretende conocer el nivel de desarrollo de la capacidad organizacional denominada CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro. Muchas gracias.

#### ESPACIO EXCLUSIVO PARA EL ENCUESTADOR

Objetivo específico:	
Categoría(s):	
Subcategoría(s):	

#### INFORMACIÓN DEL SUJETO DE INFORMACIÓN

Nombre de la persona funcionaria:	
Puesto:	
Departamento:	

1. ¿El personal municipal que formula y ejecuta proyectos conoce el concepto de conocimiento organizacional en lo que respecta a la gestión de proyectos?

<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Casi siempre
<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Sí

2. ¿El personal municipal que formula y ejecuta proyectos recibe capacitación periódicamente en materia de gestión de proyectos?

<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Casi siempre
<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Sí

3. ¿El Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal reciben capacitación periódicamente en materia de gestión de proyectos?

No  
 Algunas veces

Casi siempre  
 Sí

4. ¿Existe en el presupuesto anual de la Municipalidad una partida específica para brindar capacitaciones a su personal?

No  
 Algunas veces

Casi siempre  
 Sí

5. ¿En cuáles de las siguientes áreas de conocimiento considera que el personal municipal involucrado en la formulación y la ejecución de proyectos posee mayores áreas de mejora?

Integración  
 Alcance  
 Cronograma  
 Costos  
 Calidad

Recursos  
 Comunicaciones  
 Riesgos  
 Adquisiciones  
 Interesados

6. ¿Existe una nivelación en el personal municipal involucrado en la formulación y la ejecución de proyectos en cuanto a sus conocimientos en materia de gestión de proyectos?

No  
 Algunas veces

Casi siempre  
 Sí

7. ¿Cada vez que se identifica un nuevo conocimiento en la Municipalidad, éste se documenta a través de manuales o procedimientos?

No  
 Algunas veces

Casi siempre  
 Sí

8. ¿Se realizan esfuerzos para incentivar el conocimiento organizacional generado en materia de gestión de proyectos?

No  
 Algunas veces

Casi siempre  
 Sí

9. ¿Las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de los proyectos anteriores son documentadas y archivadas para poder emplearlas en proyectos futuros?

No  
 Algunas veces

Casi siempre  
 Sí

10. ¿Existe actualmente alguna forma de transferencia de conocimientos de los proyectos ya desarrollados por parte del personal ejecutor hacia el resto de personal que formula y ejecuta proyectos municipales, aunque sea no documentada?

No  
 Algunas veces

Casi siempre  
 Sí

## 8.5 Apéndice E: Cuestionario sobre cultura organizacional



Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Área Académica de Gerencia de Proyectos  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Estudiante: Eugenio F. Quirós Benambourg  
Carné: 2019390713

### CUESTIONARIO NO. 4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimado(a) funcionario(a):

Reciba un atento saludo, así como el agradecimiento por su apoyo a la presente investigación.

Las capacidades organizacionales se definen como aquellas habilidades, herramientas, conocimientos y destrezas existentes, que permiten organizar un conjunto de sistemas, procesos, acciones administrativas y técnicas que direccionen la toma de decisiones para su ejecución en procura del cumplimiento de la estrategia organizacional.

En virtud de ello, el presente cuestionario pretende conocer el nivel de desarrollo de la capacidad organizacional denominada CULTURA ORGANIZACIONAL para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro. Muchas gracias.

#### ESPACIO EXCLUSIVO PARA EL ENCUESTADOR

Objetivo específico:	
Categoría(s):	
Subcategoría(s):	

#### INFORMACIÓN DEL SUJETO DE INFORMACIÓN

Nombre de la persona funcionaria:	
Puesto:	
Departamento:	

1. ¿La Municipalidad de Montes de Oro es una organización que procura el aprendizaje de su personal, e implementa nuevas ideas, conceptos y técnicas que pone a disposición de todos?

<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Casi siempre
<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Sí

2. ¿En la Municipalidad se utiliza un lenguaje y una terminología común para incluir a todo el personal dentro de la gestión de proyectos?

<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Casi siempre
<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Sí

3. ¿La Municipalidad cuenta con una cultura organizacional orientada hacia los proyectos, donde se tienen metodologías claras y donde se realizan esfuerzos por extender esa cultura a la gestión de proyectos a toda la organización?

No  
 Algunas veces

Casi siempre  
 Sí

4. ¿El personal municipal que formula y ejecuta proyectos se siente identificado con la cultura y la estrategia organizacional del gobierno local?

No  
 Algunas veces

Casi siempre  
 Sí

5. ¿En la Municipalidad se le reconocen los logros al personal que formula y ejecuta proyectos, promoviendo una cultura de cambio?

No  
 Algunas veces

Casi siempre  
 Sí

6. ¿En el gobierno local se le brindan los espacios necesarios al personal para analizar, opinar y aportar sobre los esfuerzos de implementación de la estrategia organizacional?

No  
 Algunas veces

Casi siempre  
 Sí

7. ¿La Municipalidad divulga su cultura organizacional en sus instalaciones?

No  
 Algunas veces

Casi siempre  
 Sí

## 8.6 Apéndice F: Cuestionario sobre gestión de proyectos municipales



Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Área Académica de Gerencia de Proyectos  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Estudiante: Eugenio F. Quirós Benambourg  
Carné: 2019390713

### CUESTIONARIO NO. 5 GESTIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES

Estimado(a) funcionario(a):

Reciba un atento saludo, así como el agradecimiento por su apoyo a la presente investigación.

La gestión de proyectos se define como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación y la integración adecuadas de los procesos de gestión de proyectos identificados para el proyecto.

El presente cuestionario pretende conocer el nivel de desarrollo de la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro. Muchas gracias.

ESPACIO EXCLUSIVO PARA EL ENCUESTADOR	
Objetivo específico:	
Categoría(s):	
Subcategoría(s):	

INFORMACIÓN DEL SUJETO DE INFORMACIÓN	
Nombre de la persona funcionaria:	
Puesto:	
Departamento:	

- ¿La información estratégica y los resultados de los proyectos fluyen adecuadamente entre los distintos departamentos de la Municipalidad, facilitando la ejecución de las estrategias?  
 No  Casi siempre  
 Algunas veces  Sí
- ¿La estructura organizacional actual de la Municipalidad permite alinear los proyectos con el Plan Estratégico Municipal y el Plan Anual Operativo vigentes?  
 No  Casi siempre  
 Algunas veces  Sí

3. ¿La estructura organizacional actual de la Municipalidad permite priorizar los proyectos, y asignar adecuada y oportunamente los recursos a ellos?
- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No            | <input type="checkbox"/> Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces | <input type="checkbox"/> Sí           |
4. ¿La estructura organizacional actual de la Municipalidad permite tomar decisiones y gestionar oportunamente los cambios que se requieran en los proyectos?
- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No            | <input type="checkbox"/> Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces | <input type="checkbox"/> Sí           |
5. ¿Se tienen claramente definidos los roles y las responsabilidades del personal municipal que participa en la formulación y la ejecución de los proyectos del gobierno local?
- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No            | <input type="checkbox"/> Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces | <input type="checkbox"/> Sí           |
6. ¿La Municipalidad le brinda la autoridad suficiente a su personal a cargo de los proyectos para gestionarlos?
- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No            | <input type="checkbox"/> Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces | <input type="checkbox"/> Sí           |
7. ¿La Municipalidad tiene actualmente una unidad estratégica que consolida, analiza y dispone la información de los proyectos?
- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No            | <input type="checkbox"/> Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces | <input type="checkbox"/> Sí           |
8. ¿La Municipalidad tiene actualmente procesos definidos y estructurados para la gestión de sus proyectos?
- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No            | <input type="checkbox"/> Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces | <input type="checkbox"/> Sí           |
9. ¿La Municipalidad realiza un análisis de su estrategia organizacional al momento de seleccionar y priorizar sus proyectos?
- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No            | <input type="checkbox"/> Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces | <input type="checkbox"/> Sí           |
10. ¿La Municipalidad cuenta actualmente con un inventario de los proyectos terminados y en ejecución?
- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No            | <input type="checkbox"/> Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces | <input type="checkbox"/> Sí           |
11. ¿La Municipalidad planifica la presupuestación y la aprobación de los recursos a asignar entre los proyectos priorizados?
- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No            | <input type="checkbox"/> Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces | <input type="checkbox"/> Sí           |
12. ¿La Municipalidad tiene debidamente estructurado el trabajo de inicio y planificación de sus proyectos, identificando los proponentes de las iniciativas, su evaluación y su aprobación como proyecto?
- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No            | <input type="checkbox"/> Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces | <input type="checkbox"/> Sí           |

13. ¿La Municipalidad ejecuta sus proyectos dando un uso eficiente a los recursos disponibles?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |
14. ¿La Municipalidad, en la labor de monitorear y controlar sus proyectos, realiza un proceso de revisión, control y seguimiento de ellos, detectando oportunamente problemas y necesidades de cambio?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |
15. ¿La Municipalidad, en la labor de finalización o cierre de sus proyectos, tiene definida formalmente una actividad de aprobación de entregables y resultados?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |
16. ¿La Municipalidad cuenta con repositorios de conocimiento que le permitan almacenar y recuperar información y documentación de proyectos pasados?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |
17. ¿La Municipalidad posee y utiliza actualmente sistemas de información que le permitan gestionar adecuadamente sus proyectos, pudiéndose visualizar los proyectos en ejecución y finalizados, identificar el estado actual de cada proyecto, generar diversos tipos de reportes, conocer el personal municipal asignado a cada proyecto, etc.?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |
18. ¿El personal municipal que formula y ejecuta los proyectos tiene conocimientos y se encuentra familiarizado con la utilización de sistemas de información empleados generalmente para la gestión de proyectos (por ejemplo, Microsoft Project, etc.)?
- |                          |               |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> | Casi siempre |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> | Sí           |

## 8.7 Apéndice G: Guía de entrevista grupal con personal de la Municipalidad de Montes de Oro y representantes del Concejo Municipal



Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Área Académica de Gerencia de Proyectos  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Estudiante: Eugenio F. Quirós Benambourg  
Carné: 2019390713

### GUÍA DE ENTREVISTA PARA GRUPO FOCAL MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO

La presente guía de entrevista tiene por objetivo orientar a la persona moderadora a través de las secciones y secuencias de preguntas a realizar a las personas funcionarias de la Municipalidad de Montes de Oro, en el marco de un grupo de enfoque o grupo focal sobre las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en este gobierno local, como parte de las fuentes de información requeridas para determinar la situación actual de la organización en esta materia.

#### PRESENTACIÓN DE LA PERSONA MODERADORA

Buenos días/tardes. Mi nombre es Eugenio Quirós Benambourg, soy estudiante de la Maestría en Gerencia de Proyectos del Instituto Tecnológico de Costa Rica, y me encuentro actualmente desarrollando mi trabajo final de graduación. Gracias al interés y la disposición de la Alcaldía Municipal, y considerando la importancia trascendental que posee el tema de gestión de proyectos municipales en los gobiernos locales, estoy desarrollando mi investigación en la Municipalidad de Montes de Oro en este momento.

El grupo de enfoque o grupo focal que nos reúne hoy tiene por objetivo recopilar información valiosa a través de ustedes, como personal clave de esta Municipalidad, que me permitirá diagnosticar la situación actual de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la organización. El fin último de esta investigación es, en caso de que se determine requerido, apoyar la gestión municipal a través de una propuesta de estrategia para el fortalecimiento de dichas capacidades para, consecuentemente, mejorar los resultados que percibe la comunidad oromontana de los proyectos municipales que se realizan.

Este grupo focal se desarrollará a través de cinco secciones de preguntas relacionadas con las capacidades organizacionales y con la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro. Por favor, siéntanse todos y todas en total libertad de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información que se recabe será únicamente para fines académicos. Asimismo, para agilizar y tomar fielmente el detalle de la información, realizaré la grabación de la sesión. ¿Existe algún inconveniente con ello? El uso de la grabación será únicamente para los fines de sistematizar la actividad y sus resultados.

Desde ya, les agradezco mucho por su tiempo y colaboración. ¡Gracias!

#### IDENTIFICACIÓN DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES

ID	Nombre completo	Puesto
S1		
S2		
S3		
S4		
S5		
S6		
S7		
S8		
S9		
S10		

#### I. GOBERNABILIDAD

1. ¿Cómo se comunica la estrategia municipal a las personas funcionarias y cómo se les involucra para su cumplimiento?
2. ¿De qué forma permite, en la práctica, el Plan Estratégico Municipal vigente tener claridad sobre qué se espera de su gestión al Concejo Municipal y a la Alcaldía Municipal?
3. ¿Cómo se da el seguimiento y el control a las metas departamentales que se establecen en el Plan Anual Operativo de la Municipalidad?
4. ¿Cómo se mide el desempeño de la estrategia y los proyectos municipales? ¿Existen criterios de éxito definidos y documentados?
5. ¿Cómo es incorporado el marco normativo nacional que regula la gestión municipal en la formulación y la ejecución de los proyectos?
6. ¿Cómo se administra y monitorea el riesgo en los proyectos municipales?
7. ¿Cuáles mecanismos de comunicación emplea la Municipalidad, hacia lo interno y lo externo de la organización, para dar a conocer los resultados de su gestión de proyectos?
8. ¿Con cuáles herramientas cuenta el Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal para realizar una autoevaluación de su gestión estratégica?

#### II. TALENTO HUMANO

1. En materia de competencias, capacidades y habilidades, ¿cuáles consideran que son las principales fortalezas y debilidades que tiene actualmente el personal municipal para gestionar proyectos?
2. ¿Cómo se evalúa la capacidad en gestión de proyectos del personal municipal que los formula y ejecuta?
3. ¿De qué manera se le participa al personal municipal que formula y ejecuta proyectos como una parte interesada clave de ellos?

#### III. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

1. ¿Cómo se maneja el tema de las capacitaciones en la Municipalidad? ¿Existe en el presupuesto municipal anual una partida específica para estos efectos?
2. ¿Cada cuánto tiempo reciben el personal municipal que formula y ejecuta proyectos, el Concejo Municipal y/o la Alcaldía Municipal capacitación en materia de gestión de proyectos?
3. ¿En cuáles áreas de conocimiento consideran que el personal municipal que formula y ejecuta proyectos posee mayores áreas de mejora?

4. ¿Consideran que, en la actualidad, existe realmente una nivel igual o similar de conocimiento en el personal municipal que formula y ejecuta proyectos en materia de gestión de proyectos?
5. ¿Consideran que, en la práctica, se realicen esfuerzos en la Municipalidad para incentivar el conocimiento organizacional en materia de gestión de proyectos?
6. ¿Qué tratamiento se le dan a las buenas prácticas y las lecciones aprendidas derivadas de proyectos anteriores? ¿Son documentadas y archivadas para poder emplearlas en proyectos futuros?
7. ¿Consideran que, en la actualidad, existe alguna forma de transferencia de conocimientos de los proyectos ya desarrollados por parte del personal ejecutor hacia el resto de personal que formula y ejecuta proyectos municipales, aunque sea no documentada?

#### **IV. CULTURA ORGANIZACIONAL**

1. ¿Consideran que actualmente se emplean un lenguaje y una terminología comunes en la Municipalidad en materia de proyectos, para propiciar la creación de una cultura de gestión de proyectos?
2. ¿Consideran que actualmente la Municipalidad está promoviendo una cultura organizacional orientada hacia los proyectos, a través del desarrollo de metodologías claras y la adopción de buenas prácticas en materia de gestión de proyectos?
3. ¿Consideran que el personal municipal que formula y ejecuta proyectos se siente en la actualidad realmente identificado con la cultura y la estrategia organizacional del gobierno local?
4. ¿Consideran que en la Municipalidad se le reconocen de alguna forma los logros al personal que formula y ejecuta proyectos?
5. ¿Consideran que el gobierno local brinda actualmente los espacios necesarios al personal para analizar, opinar y aportar sobre los esfuerzos de implementación de la estrategia organizacional?
6. ¿Cómo divulga la Municipalidad, a nivel interno y externo, su cultura organizacional?

#### **V. GESTIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES**

1. ¿Consideran que actualmente la información estratégica y los resultados de los proyectos fluyen adecuadamente entre los distintos departamentos de la Municipalidad?
2. ¿Consideran que, en la práctica, la estructura organizacional actual de la Municipalidad sea la adecuada para alinear los proyectos con el Plan Estratégico Municipal y el Plan Anual Operativo vigentes, priorizar los proyectos y asignarles adecuadamente los recursos disponibles, así como tomar decisiones y gestionar oportunamente los cambios que se requieran en ellos?
3. ¿Cómo se consolida, analiza y dispone actualmente la información de los proyectos en la Municipalidad?
4. ¿Cómo se seleccionan y priorizan actualmente los proyectos que desarrollará la Municipalidad?  
¿El Concejo Municipal y/o la Alcaldía Municipal analizan la estrategia organizacional y cantonal vigentes para ello?
5. ¿Existe actualmente en la Municipalidad un inventario centralizado de los proyectos terminados y en ejecución?
6. ¿Cómo se planifica actualmente en la Municipalidad la presupuestación y la aprobación de los recursos a asignar entre los proyectos priorizados?
7. ¿Cuáles procedimientos, activos y técnicas tiene la Municipalidad para realizar el trabajo de inicio y planificación de sus proyectos?
8. ¿Cuáles procedimientos, activos y técnicas tiene la Municipalidad para realizar el trabajo de ejecución, monitoreo y control de los proyectos?
9. ¿Cuáles procedimientos, activos y técnicas tiene la Municipalidad para realizar el trabajo de cierre de los proyectos?

10. ¿Existen actualmente en la Municipalidad repositorios de conocimiento que le permitan almacenar y recuperar información y documentación de proyectos pasados?
11. ¿Existen y se utilizan actualmente en la Municipalidad sistemas de información que le permitan gestionar adecuadamente sus proyectos?
12. ¿Consideran que el personal municipal que formula y ejecuta proyectos tiene los conocimientos necesarios y se encuentra familiarizado con la utilización de sistemas de información empleados generalmente para la gestión de proyectos (por ejemplo, Microsoft Project)?

**8.8 Apéndice H: Formulario de recolección de datos a través de documentos, registros, materiales y artefactos de la Municipalidad de Montes de Oro**



Instituto Tecnológico de Costa Rica  
 Área Académica de Gerencia de Proyectos  
 Maestría en Gerencia de Proyectos  
 Estudiante: Eugenio F. Quirós Benambourg  
 Carné: 2019390713

**FORMULARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
 DOCUMENTOS, REGISTROS, MATERIALES Y ARTEFACTOS**

INFORMACIÓN DE REFERENCIA	
Objetivo específico:	
Categoría(s):	
Subcategoría(s):	
Identificador:	

INFORMACIÓN DE DOCUMENTO, REGISTRO, MATERIAL O ARTEFACTO			
Tipo:	Documento		
	Registro		
	Material		
	Artefacto		
Formato:	Físico:		Digital:
Autor(es):			
Temática(s):			
Objetivo general:			
Descripción del documento, registro, material o artefacto:			
Resumen de la información proporcionada:			
Ubicación:			

## 8.9 Apéndice I: Transcripción literal de la entrevista inicial realizada a la Vicealcaldesa de la Municipalidad de Montes de Oro para efectos de la identificación del problema



ENTREVISTA INICIAL (TRANSCRIPCIÓN LITERAL) – IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA  
Entrevistada: Laura Chaves Rodríguez, Vicealcaldesa de la Municipalidad de Montes de Oro.  
Entrevistador: Eugenio Quirós Benambourg.  
Fecha y hora: Viernes 17 de setiembre del 2021, 10:00 hrs. a 10:45 hrs.  
Lugar: Municipalidad de Montes de Oro, Miramar de Puntarenas.

LCR: Laura Chaves Rodríguez      EQB: Eugenio Quirós Benambourg

EQB: Hola Laura, buenos días. Mi nombre es Eugenio Quirós y me encuentro realizando el trabajo final de graduación de la Maestría en Gerencia de Proyectos del TEC. Le agradezco si me proporciona por favor su nombre completo.

LCR: Mi nombre es Laura Graciela Chaves Rodríguez.

EQB: Perfecto, gracias. Usted es la Vicealcaldesa de la Municipalidad de Montes de Oro, ubicada en Miramar de Puntarenas. ¿Cuál es su profesión?

LCR: Yo soy docente de primero y segundo ciclo.

EQB: ¿Cuánto tiempo de servicio tiene en la municipalidad?

LCR: Seis años.

EQB: Gracias. ¿Qué entiende usted por gestión o administración de proyectos?

LCR: Considero que son como las bases que se necesitan para iniciar los proyectos.

EQB: Ok, perfecto. ¿Cuenta la municipalidad con un plan estratégico?

LCR: Sí.

EQB: ¿Cada cuánto lo actualizan?

LCR: Cada cinco años, creo que es.

EQB: ¿El que está vigente ahora qué período comprende?

LCR: Lo acabamos de actualizar. Hace como un mes o quince días fue aprobado por el Concejo Municipal, entonces lo tenemos recién actualizado.

EQB: Perfecto. ¿La misión, la visión y los objetivos estratégicos de la municipalidad son revisados y actualizados periódicamente?

LCR: El plan estratégico anterior ya tenía cinco años, por lo que ya estaba totalmente desactualizado. Para este nuevo que le comento, sí se actualizó todo lo que no estaba acorde a la realidad, entonces sí se actualizaron la misión y la visión.

EQB: Perfecto. ¿Cómo funciona la gobernanza o la administración de la municipalidad? ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones y rendición de cuentas?

LCR: Primero, el que da rendición de cuentas es el señor Alcalde ante el Concejo Municipal. Después, hace informes periódicamente. Y a la comunidad se le hace el informe de labores, que creo que es cada año y lo hace el Alcalde. Los jefes de departamento también le pasan al Alcalde como una rendición de

cuentas, y él los brinda al Concejo Municipal. Entonces, digamos, los jefes de departamento los pasan al Alcalde, y el Alcalde se encarga de pasar al Consejo el informe de labores. El que yo te digo que se hace anualmente tiene que hacerse a la comunidad. Ahora por la pandemia lo hacemos virtual. En años anteriores, se hacía [el informe a la comunidad] en el anfiteatro, se invitaba a la comunidad y se daba la rendición de cuentas. Después, en los distintos procesos, como en la toma de decisiones de ciertos aspectos, recae mucho sobre el Alcalde; entonces, digamos, aunque yo esté y esté él, ciertas cosas sí es él quien tiene que dar como la orden. Cuando no está él [Alcalde], asumo yo, pero igual tengo las mismas funciones y estoy, gracias a él, tengo la autorización por parte de él para realizar cualquier trámite igual que él, nada más que por orden de respeto, cuando él está hay cosas que yo prefiero que resuelva él, como máximo jerarca. Sin embargo, tenemos una muy buena relación, entonces él confía mucho en mí y yo en él, entonces viera que sí es como muy equitativo en esa parte, pero sí algunas tomas de decisiones son él ya propiamente. Hay algunos temas en los que no se necesita tanto la aprobación del Alcalde, por lo que lo pueden manejar los jefes de departamento. Tenemos varios que son como jefes, pero más que todo son como encargados de departamento porque no tienen personal a cargo, entonces, digamos, la señora proveedora es ella solita, la tesorera solamente tiene una [subalterna] que es la cajera; en cambio, la muchacha de gestión de servicios sí tiene varios [subalternos] a cargo, igual el encargado del acueducto tiene varios muchachos a cargo. Entonces esos sí pasan a ser como jefes. O el ingeniero de la unidad técnica de gestión vial que sí tiene como doce o trece personas a cargo, pero el resto son como encargados de departamento. Pero igual, cuando se tiene que tomar algunas decisiones dentro de esos departamentos, ellos [los jefes] tienen la potestad para realizarlo. Igual lo que yo le decía a don Luis [el Alcalde] cuando nosotros entramos [a la municipalidad], era que el Alcalde anterior era el que se encargaba de todo, entonces yo le digo a él [Alcalde] que él tiene tantos profesionales con un título que los respalda, usted [el Alcalde] tiene que delegar. Entonces, en la administración de nosotros hemos tratado de que, digamos, el ingeniero firme porque es ingeniero y lo respalda un título, aunque siempre tiene la aprobación del Alcalde, pero que vaya con la firma de él [ingeniero] el trámite que está solicitando la persona. Así también para arquitectos, topógrafos, ingenieros. Siempre se pone en conocimiento al Alcalde de ciertas cosas, pero ellos, como jefes de los departamentos, también tienen autoridad de brindar la información o de firmar equis o ye solicitud.

EQB: Perfecto. Laura, usted me dice que existe un plan estratégico que acaba de ser actualizado. Me imagino que de ese plan estratégico ustedes derivan los planes anuales operativos. Esos planes anuales operativos, de existir, ¿son revisados y ajustados en el transcurso del año?

LCR: Todo esto que usted me está preguntando, Milagro [Milagro Garita Barahona, encargada de bienes inmuebles y catastro de la Municipalidad de Montes de Oro] le podría ayudar muchísimo con esto. Digamos, yo sí tengo conocimiento, sí participé en la actualización del plan estratégico, hicimos comisiones. Esos planes anuales operativos también se tienen. La verdad te miento, no sé si están actualizados al día de hoy. No sabría decirte, pero sí podría conseguirte la información para tener un dato más certero.

EQB: Perfecto, gracias. ¿Tiene la municipalidad profesionales o personas con formación en planeación estratégica y/o gestión de proyectos?

LCR: Como profesional, graduado con un título, no.

EQB: ¿O con cursos, capacitaciones?

LCR: Esta señora Milagro conoce muchísimo. Ella tiene conocimiento empírico, pero no posee como un título. Es más, no posee un título universitario. Ese es otro punto que no sé si tiene que ver aquí [dentro de la pregunta]. Digamos, aquí [en la municipalidad] hay muchas personas que tienen el conocimiento, pero no tienen el título. Entonces, digamos, ella [Milagro Garita] es súper buena en todos los planes, es más, el plan estratégico prácticamente que se aprobó al cien por ciento de ella. Nosotros dimos un poquito, la ayudamos. Pero, así como una persona que yo te diga, tenemos una persona especialista en esto [planeación estratégica y/o gestión de proyectos], no. Empíricamente le puedo decir que ella, sí. El ingeniero me imagino que debe tener cierto conocimiento en ese tema, pero no sé si tiene títulos o así que lo respalden de lo que me está preguntando.

EQB: ¿Cuál es la función de la señora Milagro?

LCR: Ella es la encargada del departamento de bienes inmuebles y catastro.

EQB: Por lo que me ha comentado, entendería entonces que esta persona es también la encargada de la planificación estratégica y la gestión de proyectos de la municipalidad. ¿Es correcto?

LCR: Sí. Digamos, cuando se va a hacer un proyecto, al Alcalde le colabora Milagro, esta muchacha secretaria Arelys, y el ingeniero. O si es un proyecto, digamos, como la construcción del CECI, solicita también la ayuda del topógrafo, al arquitecto.

EQB: Perdón, ¿qué es el CECI?

LCR: Es el Centro Comunitario Inteligente.

EQB: Ok.

LCR: Entonces la creación de ese [el CECI] fue todo un proyecto. O la creación del aula para el CECUDI [Centro de Cuido y Desarrollo Infantil], donde él [el Alcalde] consigue ayuda de estos profesionales, pero ya en la formalización, digamos, como a la hora de escribir o redactar el proyecto, es Milagro la que le ayuda y la secretaria.

EQB: Ok. Entonces todo lo relacionado al alcance del proyecto, el tiempo que se va a durar o cronograma del proyecto, el presupuesto, los indicadores de calidad, etc., ¿quién los desarrolla?

LCR: Milagro y, en algunos [proyectos], Andrea, que es la arquitecta.

EQB: Ok, perfecto. Laura, ¿qué tipo de proyectos se desarrollan en la municipalidad? Me ha comentado de proyectos de infraestructura vial, pero ¿en qué otras áreas desarrollan proyectos?

LCR: En la unidad técnica de gestión vial, que es el área del ingeniero, él maneja todo lo que son proyectos, digamos, de cunetas, asfaltado, alcantarillados, descuaje. Todos esos proyectos, e inclusive ahora tienen uno que es como manejo, digamos, por las mismas asociaciones de desarrollo [Asociaciones de Desarrollo de la Comunidad] o las mismas personas de las comunidades. Pero entonces, digamos, él [ingeniero] hace el proyecto, ellos [equipo de la unidad técnica de gestión vial] le colaboran, y se da ayuda a las mismas comunidades. Por decirle algo, si es en el distrito de Miramar, las personas que trabajan dentro de ese proyecto tienen que ser del distrito de Miramar. Lo que se quiere es que las mismas personas de las comunidades le den mantenimiento. Ese tipo de proyectos los maneja

el ingeniero. Igual en todo lo que se está viendo ahorita que es como el ornato [del cantón], lo que se está viendo de las esculturas, y ese tipo de cosas que se están haciendo como en el centro [del cantón], él [el ingeniero] es como quien nos está colaborando con ese tipo de proyectos. Cuando son proyectos, por ejemplo, como la creación del CECL, el CECUDI, o proyectos más de creación de ciertas infraestructuras [son liderados por el ingeniero]. Al menos yo tengo uno, que es la creación de un centro de capacitación y fortalecimiento del cantón de Montes de Oro. Tengo el terreno. Habíamos hablado con el señor del INCOP [Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico], quien me ofreció como doscientos y resto de millones [de colones para el proyecto], y después dijo que no me conocía... Pero ese tipo de proyectos que son de infraestructura, de crear, de hacer, esa es Milagro quien nos ayuda en esa parte [planificación de los proyectos]. Después, cuando es alguna... no sé, algún proyecto más pequeño, tal vez, en lo que es cementerios, algún proyecto de remodelación, la fachada, todo eso, es Tatiana, que es la encargada de esa área. O aquí en la terminal [de autobuses], que se va a cambiar alguna infraestructura, o se quiere hacer algo, es Tatiana, que es la encargada de ese departamento [servicios]. Cuando son proyectos como la mejora del acueducto, que se hizo hace poco, o un proyecto de una captación de agua, tienen que estar Tatiana y Rodolfo, que son los encargados de esa área.

EQB: Ok. Laura, ¿cómo se conciben los proyectos que se realizan en la municipalidad?

LCR: No le entiendo.

EQB: Me explico. ¿Cómo los idean? ¿cómo identifican esa necesidad para desarrollar determinado proyecto? ¿O ya ustedes, del plan estratégico, derivan el plan que van a desarrollar en el año, y partiendo de eso establecen los proyectos que se van a realizar?

LCR: Hay unos proyectos que se hacen [se definen] en campaña política, en el plan de gobierno del Alcalde. Entonces tiene que ver mucho con el plan de gobierno del Alcalde, el plan operativo, y el plan estratégico municipal. Entonces muchos de los proyectos van saliendo de esos tres puntos, y también muchos van saliendo de acuerdo con las necesidades que van surgiendo de la población o del cantón.

EQB: Ok, perfecto. ¿Y para esos proyectos existe algún tipo de formalización? Me refiero a que si a cada proyecto se le elabora lo que en gestión de proyectos conocemos como acta constitutiva del proyecto, que incluye el nombre del proyecto, el objetivo general, los objetivos específicos, el alcance del proyecto, el tiempo, el presupuesto, entre otras variables.

LCR: Me imagino que sí, porque ese tipo de proyectos, cuando han sido proyectos grandes, al menos las mejoras al acueducto que fue por ochocientos y restos de millones [de colones], eso nos ayudó el IFAM [Instituto de Fomento y Asesoría Municipal]. Entonces yo me imagino que ellos tienen como una especie de bosquejo donde se va llenando ese tipo de información. Igual, digamos, no manejo mucho esa parte de esa área. Yo me doy cuenta de ciertas cosas que Milagro me dice, pero ya de esa parte así como punto por punto, no le podría decir.

EQB: De acuerdo. No se preocupe. Como de indiqué al inicio de esta entrevista, se trata de una primera conversación exploratoria. Coménteme, ¿cuenta la municipalidad con políticas de estandarización? A lo que me refiero con esta pregunta es a que, si en la municipalidad tienen formatos específicos para la planificación de los proyectos, como formularios, matrices, entre otros.

LCR: No. Aquí no tenemos nada. Digamos, aquí cuando iniciamos [la gestión] hace seis años, por decirle algo, para la parte de control interno no se tenía ni siquiera la estructura básica aprobada por el Concejo

Municipal. No se tenían reglamentos. Lo que hemos ido tratando es de hacer un manual de puestos. Lo que he ido tratando de hacer yo, digamos, desde el área de recursos humanos, primero que soy docente, no tengo conocimientos en recursos humanos, aquí voy, a lo que vaya saliendo, me voy capacitando con la Unión Nacional de Gobiernos Locales, o con el IFAM, igual buscando, preguntando. Entonces, digamos, hay cosas que se han ido haciendo a como han ido saliendo, verdad. Pero como un reglamento, o unos puntos previamente establecidos para proyecto, no hay nada.

EQB: Ok, perfecto. Laura, ¿quién es el responsable de valorar si los proyectos están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la municipalidad? ¿Cómo se realiza esa valoración?

LCR: ¡Díay! Ahí no sabría qué decirle... Porque, digamos, cuando se hacen los proyectos se toman en cuenta los puntos que le dije anteriormente. Pero, o sea, que vayan acorde con cada uno de esos puntos, no sé. No sé, digamos, si Milagro, que es la que se encarga de eso, llevará ese control, pero ya esa parte no se la sabría decir.

EQB: Ok, perfecto. Tal vez un punto acá, nada más para clarificar, ¿cuál es el proceso que se sigue para establecer la priorización de los proyectos? Hablábamos de que ellos provienen del plan de gobierno del Alcalde, del plan estratégico, y del plan anual operativo, pero, no sé si sea el señor Alcalde o usted, ¿quién define, del total de proyectos de la municipalidad, la priorización de ellos?

LCR: Muchos, digamos, es de acuerdo con las necesidades que se vayan teniendo dentro de la municipalidad. Por decirle algo, no sé, se necesita un aula, pero también se necesitan veinte millones [de colones] para una captación de una naciente de agua, ¡díay!, es como más lógico que se necesita más el agua que el aula. Algunas [de las priorizaciones] yo siento que es más por sentido común. Segundo, también nos afecta y nos limita un poco es el tema económico. No sé si se dio cuenta, pero hace unos meses pagamos [la municipalidad] ciento setenta y seis millones [de colones] por una indemnización. Entonces, digamos, ya de por sí estábamos en números rojos, y ahora con esto estamos todavía peor, pero ahí hemos tratado de ir minimizando este tipo de situaciones. Al menos yo hacía ferias de emprendedurismo. Se hizo una feria muy grande a nivel de varias instituciones y se tenía para, al menos, darles un almuerzo, o cosas así: ahora ya no cuento ni con ese tipo de presupuestos, aparte de que con la pandemia, se ha dificultado mucho hacer ese tipo de proyectos. Campañas de reciclaje, todo eso que, aunque sean pequeñas cosas, la población lo necesita. Pero entonces hay que, digamos, valorar, por decirle algo, un proyecto de eliminación de bolsas de un solo uso, pero no cuento con el contenido presupuestario para mandar a hacer cinco mil bolsas de tela y repartirlas al comercio. Entonces, muchos de los proyectos se ven paralizados por el presupuesto. Pero en otros, es como de acuerdo a lo que más se necesite, o lo que más haga falta.

EQB: Ok, perfecto. Esto que le voy a consultar sucede en todas las organizaciones. Hay proyectos que inician y finalizan porque logran su cometido, y otros proyectos que inician y, por determinadas circunstancias, se cierran sin cumplir su objetivo. Cuando se cierra un proyecto, Laura, quedan una serie de lecciones aprendidas. ¿Qué sucede con ellas en la municipalidad? ¿Quedan solamente en la mente de las personas, o bien son documentadas y colocadas en un repositorio?

LCR: Viera que casi siempre, cuando se inicia un proyecto, se termina. O sea, yo, hasta el momento, no creo, no conozco, un proyecto que se haya cerrado. Solamente el mío [creación de un centro de capacitación y fortalecimiento del cantón de Montes de Oro] que no se ha cerrado todavía. ¿Qué lección aprendí? Tal vez a llevar actas de las reuniones. Eso me sirvió para que el señor [del INCOP] no se hubiera desdicho. A nivel municipal, de alcaldía, lo que más se pueden hacer son proyectos en el área

de la unidad técnica. Porque trabajamos con la ley esta que es de caminos [Ley No. 8114, publicada en el Alcance N. ° 53 a La Gaceta N. ° 131, de 9 de julio de 2001.], y para eso si hay como mucho dinero, entonces en esos proyectos usted puede ver que el asfaltado de tal lugar a tal lugar siempre se termina, porque se toman las previsiones y hay el dinero para continuar con ese tipo de proyectos. Entonces yo pienso que ahí, en esa parte, sí se tiene como que muy bien establecido lo que se va a gastar, cómo se va a gastar, y ese tipo de cosas o de imprevistos casi nunca pasan, entonces siempre como en las licitaciones se dejan como muy claro ese tipo de cosas, y yo siento que casi todos los proyectos que se realizan o que se tratan de realizar o de hacer, siempre se culminan en buenos términos.

EQB: Ah ok. ¿Aunque no se terminen en el plazo que se estableció inicialmente para su realización?

LCR: Ah no, eso sí que no. En el tiempo no. Por decirle algo, en el proyecto del BID [Banco Interamericano de Desarrollo], no sé si lo conoce, en la zona norte. Ese proyecto se atrasó un montón, porque, digamos, se hacen los estudios previos, los iniciales, y arrojan siempre ciertos resultados en el camino, pero comienza a llover demasiado, entonces ya comienzan a salir nacientes de agua por todos lados. Ese tipo de imprevistos se toman en cuenta dentro del cartel cuando se hacen proyectos. Entonces, por decirle algo, equis proyecto tiene que estar entregado en diciembre del dos mil veinte, pero el contrato o el documento incluye tal vez seis meses más para imprevistos, y está valorado en cien millones [de colones], pero al final pueden poner ciento cincuenta millones en total en el proyecto por si pasa algo, verdad. Entonces siempre la que hace los contratos sí es como bien cuidadosa en ese punto. Y así, como que yo le diga, que tal proyecto yo le diga que lo dejaron botado porque no alcanzó la plata, no, porque siempre se toman las previsiones del caso, en este tipo de proyectos.

EQB: En este tema específico de los proyectos viales, ¿cómo funciona? ¿Ustedes los proponen y consiguen el financiamiento, o se realiza de otra manera?

LCR: En la Junta Vial Cantonal, que es un órgano nombrado por el Concejo Municipal, está integrada por el señor Alcalde, el ingeniero, un representante del Concejo Municipal, un representante de los Consejos de Distrito, y un representante de las Asociaciones de Desarrollo de la Comunidad. Esas cinco personas se reúnen porque conocen, porque son de aquí del cantón, para discutir la planificación y la evaluación en materia de gestión vial en el cantón, y del servicio vial municipal. Entonces, por decirle algo, ellos andan mucho por la zona norte, conocen todo. La gente también se acerca a ellos. Entonces ellos los proponen [los proyectos] como en una sesión, donde hacen un acta donde ellos van anotando los puntos. El ingeniero cuenta con cierto presupuesto para realizar ese tipo de cosas, y también recibimos ayudas por parte de RECOPE [Refinadora Costarricense de Petróleo]. No recuerdo cuánto es que da RECOPE por año, pero ellos [Junta Vial Cantonal] lo van canalizando [los recursos] en ciertos lugares.

EQB: Ok, entonces, ¿los fondos para los proyectos viales del cantón provienen de las mismas arcas de la municipalidad?

LCR: Y de la Ley No. 8114 [Ley de Simplificación y Eficiencia Tributarias]. De ahí, más que todo, se tiene mucho dinero.

EQB: ¿Pero entonces esos recursos de la Ley No. 8114 pasan a formar parte de las arcas de la municipalidad?

LCR: Sí, pero no se pueden destinar para un fin diferente que no sea la conservación, el mantenimiento, el mejoramiento, y la rehabilitación de la red vial del cantón. Por decirle algo, si el camión de la basura se descompuso del todo y no funciona, y necesitamos comprar uno, no se pueden utilizar los recursos de esa ley para la compra del camión. Aunque sea un bien indispensable.

EQB: Laura, y para los otros tipos de proyectos que me indicaba que tiene la municipalidad, ya sean de infraestructura educativa, acción social, u otra índole, ¿de dónde obtienen los recursos?

LCR: La creación del CECl, por ejemplo, fue una donación. Eso lo gestiona ya más que todo el Alcalde. Entonces, digamos, don Luis [el Alcalde] habla, y yo no sé como fue la cosa, pero lo que sé es que él llegó con la plata [el compromiso de financiamiento]. Entonces él gestionó a nivel del Gobierno para que nos dieran esa ayuda para la creación totalmente. No quedó totalmente terminado [el CECl], entonces falta un ascensor, faltan varias cosas, pero en sí, digamos, el proyecto se creó. Es muy poco lo que hace falta para terminarlo. Como le digo, muchas son gestiones del Alcalde [para obtener financiamiento para los proyectos]. Otro ejemplo es la creación de un aula para el CECUDI. Nosotros trabajamos en convenios, digamos, con el IMAS [Instituto Mixto de Ayuda Social]. El IMAS subsidia a los niños que ingresan al CECUDI, y con ese subsidio se pagan los docentes y todas las personas que trabajan ahí, y va quedando un superávit. Con ese superávit es que se va ampliando y dando mantenimiento al CECUDI. Se van haciendo nuevas aulas, y cosas así que se hacen gracias al IMAS.

EQB: Comprendo, gracias. ¿Conoce usted cuántos proyectos activos tiene en estos momentos la municipalidad y a qué áreas pertenecen?

LCR: La cantidad exacta, no, porque, como le digo, cuando ya los proyectos suben [a los despachos del Alcalde y la Vicealcaldesa], ya los han ido gestionando por departamentos. Entonces, digamos, en este momento puede que Tatiana tenga dos o tres proyectos, pero yo aún no los conozco. Proyectos por departamento, partiendo de las necesidades de cada departamento. Entonces, por decirte algo, a veces llega el ingeniero y me dice "Laura, vio que hice tal y tal proyecto", y yo lo desconocía. Él es como muy activo y creo que tiene el conocimiento de cómo ir elaborando un proyecto. Entonces, el proyecto que le hablaba del BID, el ingeniero agarró como la línea de cómo elaborar proyectos, y montó otro proyecto, y el BID se lo aprobó. Entonces, puede que yo le diga en estos momentos que tenemos solamente dos proyectos, pero tal vez solo el ingeniero puede tener cuatro proyectos montados. Y de acuerdo con las necesidades de cada uno [de los departamentos]. La unidad técnica la maneja totalmente el ingeniero. Don Luis [el Alcalde] tiene más conocimiento de la unidad técnica. Lo mío es más como de oficina, de permisos, creación de concursos. Proyectos se manejan más que todo con él.

EQB: Ok. ¿Cuenta la municipalidad con algún tipo de procedimiento o metodología para definir los grupos de interés cuando están planificando los proyectos? Por grupos de interés me refiero a las partes interesadas de los proyectos como, por ejemplo, la comunidad, los medios de comunicación, el mismo Concejo Municipal, entre otros.

LCR: Ahorita no sé por el tema presupuestario, pero antes se hacían muchos proyectos y quienes los manejaban eran las Asociaciones de Desarrollo de la Comunidad, o diferentes grupos de la comunidad. Por ejemplo, se le daba un presupuesto para Cedral [comunidad del distrito de La Unión del cantón de Montes de Oro] para la construcción de una cocina para la iglesia. Ese tipo de proyectos los canaliza cada una de las asociaciones comunales. La Municipalidad daba los recursos económicos, pero cada agrupación manejaba el proyecto. El Concejo Municipal presenta ciertos proyectos, pero más que nada a nivel individual de sus miembros. Por ejemplo, yo, Laura, presento tal y tal proyecto, y los compañeros

del Concejo lo apoyan. Lo que ahorita nos está limitando es que no hay recursos. Entonces, ¿qué es lo que gestiona el Alcalde? Gestionar con ciertas instituciones algunos recursos para ir elaborando proyectos.

EQB: Ok, perfecto. ¿Cuenta la Municipalidad con algún tipo de sistema informático – aunque sea rudimentario, como un Excel – para la gestión de los proyectos?

LCR: El ingeniero, digamos, sí tiene mucha cosa. Él usa sistemas informáticos para todo. Me imagino que él sí tiene alguna herramienta informática para gestionar sus proyectos. No sé si los otros departamentos tendrán. Es que como te digo... cada departamento funciona...

EQB: ¿Cómo islas?

LCR: Sí, como islas. Exactamente. Entonces, digamos, yo creo que algunos sí utilizan alguna herramienta informática, pero otros creo que no. Gustavo de TI, por ejemplo, estoy casi segura de que sí utiliza algún sistema informático para gestionar sus proyectos.

EQB: ¿Ustedes tienen algún tipo de procedimiento o instrumentos que apoyen la gestión de las adquisiciones de los proyectos? Por ejemplo, que para algún proyecto vial van a requerir insumos para hacer ese proyecto, por lo que la persona encargada de proveeduría es quien gestiona las adquisiciones.

LCR: Nosotros estamos trabajando ahora con SICOP [Sistema Integrado de Compras Públicas], entonces ahora cuando se monta un proyecto, ahí tiene que ir todo. No manejo mucho ese tema, ya que es más que todo el ingeniero quien hace ese tipo de licitaciones con la proveedora [persona encargada de proveeduría]. Entonces, ellos, dentro del cartel, ponen las especificaciones técnicas, todos los materiales, todo lo que se va a ocupar, y lo que le hablaba del tiempo en cada uno de los proyectos, y que pasa si no lo terminan, que pasa si se acaban los materiales. Todo eso va dentro de los contratos que se hacen, para cada uno de los proyectos.

EQB: Eso es en términos de proyectos viales. ¿En términos de proyectos de otra índole? Por ejemplo, el proyecto del CECI u otros proyectos de otra naturaleza. ¿Cómo se maneja el tema de las adquisiciones? ¿También a través de SICOP?

LCR: Es que SICOP lo empezamos a implementar este año. Esos otros proyectos se habían ejecutado antes. Pero, todo lo que se vaya a adquirir a partir de la implementación de SICOP, tiene que hacerse mediante el sistema. Desde el documento de decisión inicial, donde se especifican los materiales que se van a necesitar, y se justifica la necesidad de los materiales. La proveedora es la que se encarga de cotizar ese tipo de materiales que vayamos a necesitar.

EQB: Comprendo, gracias. Ya vamos a finalizar, Laura. Para el tema del monitoreo y el control de los proyectos de la municipalidad en lo que respecta a su alcance, el tiempo, el costo, la calidad, ¿tienen ustedes algún tipo de herramienta – aunque sea muy rudimentaria – para monitorear y controlar estas variables? Usted me comentó que es muy difícil que los proyectos se finalicen en el plazo inicial que se estableció, lo que claramente tiene una incidencia directa en el plazo, el costo, e incluso tal vez hasta en el alcance.

LCR: No sé, pero eso lo maneja cada departamento.

EQB: ¿Qué se considera en la municipalidad como un proyecto exitoso? ¿Cuáles variables inciden en ello?

LCR: Como punto inicial, se toma en cuenta qué tan factible y necesario sea el proyecto. Cuando ya se tiene elaborado el proyecto, se toma en cuenta qué beneficios trae; qué cosas y alcances positivos va a tener dentro de la población. Lo principal es qué tan necesario sea.

EQB: Ok, pero digamos, ya cuando el proyecto finaliza, usted dice "bueno, ya finalizó y fue un proyecto exitoso". ¿Cómo determinaría usted que fue exitoso?

LCR: La verdad nunca lo había pensado, pero considero que es que se termine. Como le digo, el costo y el tiempo pueden variar mucho. En los contratos siempre se contempla un tiempo extra. Entonces no es como que si no se terminó en determinada fecha, ya no se pueda terminar. Siempre se contemplan variable que podrían suceder y atrasar la finalización del proyecto.

EQB: ¿Aunque los retrasos signifiquen un incremento en el presupuesto del proyecto?

LCR: Como le digo, siempre en los proyectos se contempla un colchón presupuestario para prever justamente cualquier retraso, por si algo pasa. Si ya nos pasamos, ahí sí estamos en problemas, porque no tenemos ese soporte que definimos inicialmente cuando pensamos en hacer el proyecto.

EQB: Ok Laura, perfecto. De mi parte esas serían las consultas. Le agradezco por su tiempo.

LCR: ¡Con mucho gusto!

-----Fin de la entrevista-----

Nota: La señora Laura Chaves dio su consentimiento informado para ser grabada al inicio de esta entrevista, y para que la sesión fuera transcrita literalmente en su totalidad para fines académicos.

## 8.10 Apéndice J: Transcripción literal de la entrevista inicial realizada a la funcionaria María del Milagro Garita Barahona de la Municipalidad de Montes de Oro para efectos de la identificación del problema



### ENTREVISTA INICIAL (TRANSCRIPCIÓN LITERAL) – IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

**Entrevistada:** Milagro Garita Barahona, Encargada de Bienes Inmuebles y Catastro de la

Municipalidad de Montes de Oro.

**Entrevistador:** Eugenio Quirós Benambourg.

**Fecha y hora:** Viernes 17 de setiembre del 2021, 10:45 hrs. a 12:00 hrs.

**Lugar:** Municipalidad de Montes de Oro, Miramar de Puntarenas.

**MGB:** Milagro Garita Barahona      **EQB:** Eugenio Quirós Benambourg

EQB: Hola Milagro, buenos días. Mi nombre es Eugenio Quirós y me encuentro realizando el trabajo final de graduación de la Maestría en Gerencia de Proyectos del TEC. Le agradezco si me proporciona por favor su nombre completo.

MGB: Mi nombre es María del Milagro Garita Barahona.

EQB: Perfecto. ¿Cuál es su puesto aquí en la municipalidad?

MGB: Formalmente soy la encargada de bienes inmuebles, pero me encargo de todo para la cual no hay nombramientos establecidos. Entonces, por ejemplo, tengo como recargo el tema de gestión de proyectos, tengo como recargo el tema de planificación institucional. Entonces es como complejo.

EQB: Perfecto. ¿Cuál es su profesión, Milagro?

MGB: Soy de profesión educadora. Tengo formación con la UNED [Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica] en el tema de gestión de proyectos, en el tema de planificación estratégica, y estoy estudiando Derecho.

EQB: Excelente, muy bien. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la municipalidad?

MGB: Dieciséis años.

EQB: ¡Ya usted se conoce la municipalidad para arriba y para abajo! ¡Excelente! ¿Qué entiende usted por gestión o administración de proyectos, Milagro?

MGB: La gestión de proyectos es el mecanismo a través del cual una organización, una institución, o una empresa, podría establecer la ruta que va a seguir para obtener un objetivo, un bien, o un servicio, o desarrollar una actividad. Entonces, desde mi percepción, cualquier actividad debería de establecerse o debería de verse como la gestión de un proyecto, porque si nosotros tenemos un objetivo, el único medio formal que tenemos y que realmente nos puede garantizar cierto nivel de éxito es que yo lo establezca a través de una ruta. Y la gestión de proyectos, precisamente, me permite hacer eso, establecer una ruta a seguir para obtener ese objetivo.

EQB: Me comentaba la señora Vicealcaldesa que la municipalidad tiene un plan estratégico recién elaborado. Entonces ya me contestó la pregunta de si tienen un plan estratégico. Sin embargo, ¿cada cuánto tiempo lo actualizan, Milagro?

MGB: El plan estratégico es a mediano plazo y tiene una vigencia de cinco años. Sin embargo, la meta este año, con esta actualización que se hizo, es que nosotros tenemos una comisión [de planeación estratégica] y esa comisión se va a reunir este año para hacer la evaluación y ver que hay que cambiar, y hacer actualizaciones más seguidas, y no tan lejanas. A pesar de que, formalmente, deben hacerse cada cinco años, deben hacerse ajustes al menos anualmente, aunque podría ser menos, pero al menos anualmente.

EQB: Correcto. ¿La misión, la visión y los objetivos estratégicos son revisados y actualizados periódicamente?

MGB: Se revisaron en este proceso este año y, de hecho, sufrieron una modificación tanto de la misión como de la visión y los objetivos estratégicos y las políticas generales. La meta es igual, actualizarlas anualmente, por lo menos para hacer revisiones.

EQB: Perfecto. ¿Cuenta la municipalidad con planes anuales operativos? ¿Son revisados y ajustados en el transcurso del año?

MGB: Sí, cuenta con plan anual operativo. Cada tres meses nosotros [las municipalidades] estamos obligados por ley a hacer informes de liquidación presupuestaria. Ese informe conlleva la evaluación del plan operativo, entonces se hace cada tres meses.

EQB: Perfecto. ¿Cómo funciona la gobernanza o la administración en la municipalidad? ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones y rendición de cuentas?

MGB: El Alcalde es el jerarca máximo administrativo del gobierno local. Entonces cada unidad o cada subproceso hace un informe de manera trimestral de su plan de trabajo, y se lo traslada al señor Alcalde. El señor Alcalde los revisa y los empata con lo que él lleva. Lo mismo pasa con contabilidad y tesorería, y él se encarga de hacer la revisión de cuentas. En algunos casos, y es una práctica que tiene él, llama a algunos jefes de departamento el día que el hace rendición de cuentas [ante el Concejo Municipal] para que cada uno haga su propia exposición de cómo van los objetivos y el proceso de metas en cada departamento.

EQB: Excelente. Milagro, ¿cómo es la estructura organizativa de la municipalidad? ¿cuántos colaboradores tienen actualmente?

MGB: La municipalidad tiene 74 colaboradores. Somos una municipalidad muy pequeña. Tenemos una gran cantidad de departamentos unipersonales. Necesitamos urgentemente hacer e implementar una reingeniería de procesos, pero lo que pasa es que esta es una municipalidad que tiene toda la vida de funcionar de ciertas maneras. Tenemos funcionarios muy viejitos todavía, entonces viera cómo cuesta. Cada vez que uno les habla de hacer cambios, se sienten amenazados, verdad, entonces comienzan a correr el "correo de brujas" de que los van a echar [despedir] o que ya no servimos o todo está mal, y ese tipo de cosas. Entonces cada vez que se habla de ese tema, es un tema que ya ha ido mejorando un poco. De hecho, que este año vamos a implementar el organigrama funcional como está en este momento, porque hasta hace poco se utilizaba el organigrama en los presupuestos, el organigrama de hace "cuatrocientos años" atrás, que ni siquiera tenía nada que ver con la estructura que tiene actualmente la municipalidad. A la señora contadora, cada vez que le hablábamos de eso, era como si le "mentáramos el diablo". Ya este año, ella aceptó y el presupuesto se hizo de manera diferente, y el plan operativo también, y ya está incluido el organigrama funcional.

EQB: Excelente. ¿Cuenta la municipalidad con profesionales o personas capacitadas en el área de planificación estratégica y/o gestión de proyectos?

MGB: Solamente yo tengo esa capacitación.

EQB: Me comentaba la señora Vicealcaldesa que muchas de las personas funcionarias de la municipalidad, no tienen una formación profesional acorde al puesto que desempeñan. ¿Es correcto?

MGB: Correcto. De hecho, es una realidad y ha sido como una desventaja a nivel institucional. Muchas de las personas llegaron a esta municipalidad sin tener formación académica, ni un título. Sobre todos los funcionarios más viejitos, verdad. Cuando no existía la figura de Alcalde, sino de Ejecutivo Municipal, entonces aquí traían personas de confianza, verdad. Entonces la secretaria era la hija de la vecina, una familiar, o ese tipo de cosas. Entonces los gobiernos locales, en general, funcionaban de esa manera. Desde hace unos años para acá se han venido nombrando algunas plazas profesionales, entonces en este momento tenemos un ingeniero civil, tenemos un arquitecto, una arquitecta, tenemos un topógrafo, tenemos una licenciada en Psicología, tenemos dos licenciadas en Administración de Empresas. Muchos se han ido formando aquí mismo. Entraron de una manera, y han aprovechado el tiempo para ir estudiando y formándose.

EQB: Excelente. La siguiente pregunta, Milagro, se la formulé a la Vicealcaldesa, pero quiero planteársela a usted también, para que, desde una perspectiva de gestión de proyectos, me pueda ampliar la información. ¿Tiene la municipalidad una oficina de gestión de proyectos, o bien un departamento de planificación estratégica, o una persona encargada de seguimiento de los proyectos? Ya ella me dijo que usted es prácticamente esa persona. Pero entonces, ¿me podría ampliar un poco sobre la gestión de proyectos en la municipalidad? ¿Cómo se lleva a cabo?

MGB: Es complejo. De hecho, por eso yo responsabilizo mucho al hecho de que no haya una oficina como tal, para que se puedan ejecutar muchos proyectos que necesitamos ejecutar. Yo siempre le he dicho a don Luis [el Alcalde] que una cosa es hacer una planificación presupuestaria, que es al final como la base del proyecto. Si se tiene los recursos, se puede hacer, y si no se tienen los recursos, no se puede hacer. Aquí [en la municipalidad] lo que se hace es una distribución de dineros. Usted sabe que tiene plata para esto, aquello, y aquello otro, y con base en eso define los proyectos y los pone a caminar, y no debería ser así. Debería ser al revés, usted toma las necesidades que están en el plan estratégico y en el plan de desarrollo local, formula el proyecto, y le va "inyectando" todos los elementos que necesita para ejecutar ese proyecto. Hacia eso es hacia donde queremos llegar, verdad. Entonces, en los últimos períodos, yo lo que hago es que hago una revisión del plan y determino qué está quedando un poco botado. Y es que no todo es recurso económico, sino que hay algunos proyectos que se pueden ir ejecutando y que, inclusive, en la marcha del proyecto el recurso económico puede irse gestando. Es más fácil que yo llegue donde usted, posible aportador de capital, con un documento formal con una idea que ya ha pasado de ser una idea a un proyecto como tal, y decirle que quiero hacer esto, y estos son los elementos, cuento con esto, estos van a ser los responsables, vamos a tener una participación de tales y tales organizaciones, ¡fináncieme! A eso es a lo que necesitamos llegar. Actualmente, lo que hacemos es que yo formulo toda la parte formal, la compañera de desarrollo urbano me aporta la información que requiero y desarrolla los diseños y la parte de ellos, el compañero de la unidad técnica, que es el único ingeniero civil que tenemos, me aporta – "por debajito", porque no lo puede hacer de manera pública – algunos datos requeridos que tampoco tengo yo porqué saberlos. Si es algo de topografía, el compañero aporta lo que pueda aportar. Y se designa un responsable de darle seguimiento, ya que eso no lo puedo hacer yo. Yo tengo otras... [funciones propias del puesto]. Entonces, por ejemplo, el compañero de gestión ambiental hace mucho seguimiento de proyectos. Él se encarga de hacer la supervisión, hacer los informes y todo lo que se requiera. La compañera de desarrollo urbano hace el seguimiento de proyectos. El compañero de gestión vial hace seguimiento de proyectos. Nos dividimos el trabajo como en áreas. Fabián [el gestor ambiental] tiene una oficina

unipersonal y por las características de su oficina tiene la posibilidad de apoyarnos un poco más con el tema de seguimiento, entonces hace mucho seguimiento, se le recarga mucho esa parte.

EQB: De acuerdo. ¿Qué tipo de proyectos se desarrollan en la municipalidad? Sé que tienen proyectos viales, pero ¿qué otros tipos de proyectos desarrollan?

MGB: En realidad, el gobierno local podría desarrollar cualquier tipo de proyecto. Desde el área de infraestructura, social, productivo, economía, o sea, el gobierno local, por norma o por marco jurídico, podría desarrollar cualquier tipo de proyecto. Inclusive, podría asociarse con un ente privado para desarrollar un proyecto en la comunidad. Eso se llaman alianzas público-privadas.

EQB: ¿Y tienen actualmente alguna alianza público-privada?

MGB: No, ninguna. Estamos tratando de ejecutar una en un proyecto muy grande que estamos tratando de ejecutar como una alianza público-privada, pero ahí va, poquito a poco. Está en etapas preliminares. Ya pasó de ser una idea a un documento, pero es un poco complicado. Nunca se ha hecho aquí [en la municipalidad] entonces el Concejo Municipal está un poquito quisquilloso con la idea porque es algo muy novedoso para nosotros. Pero sí, podría [la municipalidad] ejecutar todo tipo de proyecto. En este momento los que más se ejecutan son los viales, la obra de infraestructura pública como salones comunales, canchas y ese tipo de cosas. Se ejecutan proyectos de conservación ambiental, proyectos sociales de lo que tenemos varios. El mismo CECUDI es un gran proyecto social que nosotros tenemos. El CECEI, que también es de la municipalidad, es un proyecto de educación técnica y también es bastante grande. O sea, nosotros ejecutamos todo tipo de proyectos.

EQB: ¿Usted o ustedes en la municipalidad tienen algún tipo de inventario de los proyectos que se encuentran en este momento en ejecución?

MGB: Sí. Hay una base de datos muy sencilla, nada sofisticada, en Excel, donde se lleva el estado de los proyectos, el responsable de la supervisión, si ya se terminó, si está en proceso, si está detenido, etc., precisamente porque es lo que me sirve como base para hacer la evaluación del plan estratégico.

EQB: ¿Y más o menos cuantos proyectos tiene la municipalidad en estos momentos en ejecución?

MGB: En ejecución debe haber en estos momentos más o menos unos veinticinco proyectos. Hay tres proyectos que son permanentes, que son el CECEI, el CECUDI, y el programa de reciclaje. Son proyectos que son permanentes, y todavía los manejamos como proyectos porque ellos han ido evolucionando, ha ido creciendo, y se sigue buscando financiamiento para algunas de las otras etapas de ejecución que todavía nos quedan pendientes. Entonces todavía los tenemos ahí como proyectos. No se han concluido.

EQB: Excelente. ¿Cómo se conciben los proyectos que realiza la municipalidad, Milagro? ¿Se le prepara a cada proyecto un acta de constitución? Describame por favor un poco el proceso.

MGB: Se formulan. Normalmente, inician como una idea que nace de, por ejemplo, del plan de gobierno del Alcalde, que viene con ideas frescas cada cuatro años, entonces ahí vienen muchas cosas novedosas que se toman como base. Se genera un documento de perfil del proyecto. Se hace un resumen ejecutivo que es el que se presenta, por ejemplo, a los compañeros, a los interesados que muchos de ellos vienen de fuera [de la municipalidad], como por ejemplo una Asociación de Desarrollo de la Comunidad. A

todos hay que hacerles lo mismo [una presentación de proyecto] porque estamos hablando de fondos públicos. La compañera de contabilidad lleva un Excel. Nosotros no tenemos tanto programa. Ahora el compañero de informática ha estado creando programas, pero la compañera de contabilidad es medio rejega para este tipo de cosas, y ella todavía tiene que llevar un "papelero" que bueno... Ella lleva la parte financiera del proyecto, cuánto era el monto inicial, cuánto son las salidas, cuánto queda. Ella lleva ese monitoreo. Nos informa a nosotros, pero ella es la que lleva el monitoreo.

EQB: ¿No cuentan con formatos establecidos para ninguno de los documentos del proyecto?

MGB: No. Inclusive, muchos [de los documentos del proyecto] se montan siguiendo las guías de otras instituciones. Por ejemplo, cuando vamos a presentar un proyecto ante el INDER [Instituto de Desarrollo Rural] para financiamiento, INDER tiene una guía, entonces se sigue la guía. DINADECO [Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad] también tiene una guía, entonces se sigue la guía de DINADECO. El IFAM [Instituto de Fomento Municipal] también tiene una guía, entonces esa también se sigue. Muchos [de los documentos del proyecto] se hacen siguiendo esas guías porque yo, la verdad, le decía un día a don Luis [el Alcalde] que no teníamos el tiempo, porque son cosas que requieren muchísimo tiempo. Para usted formular realmente un proyecto como debería formularse, se requiere tener un montón de herramientas que nosotros no tenemos aquí [en la municipalidad]. ¡Y un equipo de trabajo! Y no cualquier equipo de trabajo, sin con el personal técnico adecuado. Para nosotros, como gobierno local, no solamente la parte técnica es importante, sino también la parte legal. El área ambiental es muy importante, porque ahora no solamente hay que respetar los lineamientos constructivos, por ejemplo, a la hora de crear un edificio, o de montar un puente, o hacer cunetas, sino que también se tiene que tomar en cuenta todo el bagaje ambiental que en este momento hay, toda la normativa, los convenios, etc., entonces es complicado. La gestión de un proyecto es compleja.

EQB: ¿La municipalidad tiene políticas de estandarización?

MGB: ¡En papel! Siendo honesta, las políticas están estipuladas en el marco orientador del plan estratégico. Eso está ahí, pero llevarlo a la práctica es muy complicado. Estandarizado no hay nada. Como le digo, para muchos proyectos se utilizan diferentes herramientas dependiendo de para donde vayan o de quien sea [el patrocinador que corresponda]. Todavía hay algunas cosas que se manejan con distribución de recursos nada más. Se asigna el recurso, pero cuando ya se va a la práctica es que se tiene que "correr" a hacer algo. Pero sí, la estandarización, no.

EQB: En síntesis, en la teoría, sí, mas no en la práctica. ¿La municipalidad cuenta con políticas de medición y control integrado de cambio para los proyectos?

MGB: No. Digamos que igual. La herramienta de planificación está ahí e indica ese tipo de cosas, pero no se practican con la rigurosidad que debería de hacerse.

EQB: De acuerdo. ¿La municipalidad cuenta con políticas de riesgo y de calidad en los proyectos?

MGB: Sí, también. Esas políticas están ahí. Lo que pasa es que igual, volvemos a lo mismo. Están en el papel, pero no se implementan.

EQB: Tal vez antes de continuar, Milagro. ¿Usted cree que todo esto se vea afectado por una cuestión de cultura organizacional?

MGB: ¡Claro! De hecho, es básico. Hace unos meses, cuando estábamos trabajando en la actualización del plan estratégico, yo les decía a los compañeros que hasta el día en que la gente deje de pensar “en culpas”; o sea, cuando se hace una evaluación, lo primero que usted comienza a decir es que “eso no es culpa mía”. Y comienza a entender que no se trata de un tema de culpabilidad, sino de responsabilidades y lo mucho que facilita. Es que mire, si usted aplica todo eso, estandariza procesos, si se ponen políticas de medición, si se ponen políticas y las ejecuta, le facilitan un montón de cosas. Pero eso cuenta mucho que la gente lo entienda. Es cultura organizacional.

EQB: Sí claro, comprendo. ¿La municipalidad cuenta con instrumentos para la definición, el monitoreo, y el control del alcance de los proyectos?

MGB: Con herramientas formales, no. Están las tablas, y cuando cada compañero hace un informe, establece su propio mecanismo de medición. Pero herramientas formales, no existen.

EQB: Ok. ¿La municipalidad cuenta con herramientas o instrumentos que le permitan evaluar el riesgo durante la ejecución de los proyectos?

MGB: No. Como herramienta, no. Está la política, pero como una herramienta, no. Volvemos a lo mismo. Por ejemplo, Fabián está a cargo de la construcción de un salón comunal, entonces él establece sus propios mecanismos para llevar esos controles y hacer ese tipo de mediciones. Pero no hay estandarización.

EQB: De acuerdo. ¿La municipalidad cuenta con técnicas o instrumentos que le permitan medir y evaluar la calidad durante la ejecución de los proyectos?

MGB: No. Sucede exactamente lo mismo que lo anterior.

EQB: Ok. La siguiente pregunta es fundamental, Milagro. ¿Quién es el responsable de valorar si los proyectos se encuentran alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la municipalidad? ¿Y cómo se realiza esa valoración?

MGB: Eso me toca a mí, pero viera lo difícil que es. Es un dolor de cabeza para mí.

EQB: ¿Por qué?

MGB: Porque es súper complicado que la gente no lo vea como una amenaza. Yo les explico y les he explicado muchas veces que usted no está obligado a hacer lo imposible. No lo vean como una amenaza, véanlo como la necesidad que tenemos de retroalimentarnos, de saber que sí se hizo y que no se hizo. Pero sí, eso me toca a mí, yo lo hago.

EQB: ¿Cuál es el procedimiento que sigue la municipalidad para establecer la priorización de los proyectos? Usted me hablaba de que actualmente tiene en curso aproximadamente veinticinco proyectos.

MGB: Generalmente se parte de las necesidades de la comunidad, porque es lo que va a marcar la pauta. Hay un plan de desarrollo humano local que se formuló y que está vigente y, además, la organización comunal es fundamental para que la municipalidad establezca el norte. Entonces, esa

priorización la hace el Concejo Municipal, que es el que aprueba los presupuestos municipales, y se hace tomando en cuenta eso, la necesidad de la comunidad. Nosotros tenemos la obligación de medir el mayor valor público posible, y para hacer esa medición necesitamos conocer qué necesita la comunidad.

EQB: ¿Y eso cómo lo definen? Porque tratarse de lo que yo a simple vista vea que necesita la comunidad o lo que me digan las personas, pero no necesariamente lo que realmente necesita prioritariamente la comunidad. ¿Cuenta con algún tipo de herramienta o aplican algún tipo de herramienta en la población para poder identificar hacia dónde se dirigen los esfuerzos y los recursos?

MGB: Se hizo en su momento a través del plan estratégico. El plan tiene sus propias matrices para tabular la información. Y, además, están las solicitudes que la misma comunidad hace a través del Concejo Municipal, a través de los Concejos de Distrito, a través de las Asociaciones de Desarrollo. Entonces nosotros durante el año recogemos muchísimas solicitudes de las diferentes comunidades, las diferentes organizaciones comunales. Y llega un momento en el que nos sentamos a valorar todo eso, para alinearlo con el plan de trabajo. Ver qué estaba dentro del plan estipulado, y qué no está, y qué necesitamos incorporar.

EQB: Cuando se cierra un proyecto en la municipalidad, ya sea porque cumplió su cometido o porque definitivamente hay imposibilidad material para continuar, ¿qué pasa con las lecciones aprendidas? ¿quedan solamente en la mente de las personas, o bien, las documentan y las colocan en un repositorio?

MGB: Esa es una gran deficiencia que tenemos. Como los procesos [de gestión de proyectos] no están estandarizados, la documentación de los proyectos es muy vaga. De hecho, teníamos mucho tiempo de no tener auditoría interna y hasta hace como tres meses fue nombrada una persona. La nueva auditora dice que en un año va a ordenar todo en la municipalidad. No entiendo como una profesional, que tiene tres meses en la municipalidad, va a decir que en un año va a corregir o arreglar todo en la municipalidad, sin conocer la organización. La función aquí de ella no es esa, es otra. Yo ya le dije a ella que aquí no es que las cosas no se hacen, sino que no se documentan. Y no se documentan por un montón de razones, entre las cuales la principal es que no existe la costumbre de hacerlo. Por ejemplo, la primera vez que se hizo ejecución de planes, fue a mí a quien le tocó hacerlo. Yo lo hice siguiendo la guía de MIDEPLAN [Ministerio de Planificación y Política Económica] y lo hago siguiendo esa guía. Pero también lo hago siguiendo mi criterio, porque no hay nada que me diga a mí, así tiene que hacerlo. Yo soy muy dada a documentar y tengo ampos y ampos de ese proceso, y ahí podrá encontrar todo lo que pasó documentado. Pero esa soy yo. Hay compañeros que no documentan, porque justamente aquí [en la municipalidad] no hay nada que les diga que tienen que hacerlo. Y así se ha hecho siempre. Ahora algunos documentamos, pero antes nadie lo hacía. Y así se hizo durante muchísimos años. Entonces, es un tema de cultura, es un tema de costumbre. Y yo no me atrevería ni siquiera a decir que está mal. ¿Cómo iban a hacer algo diferente si eso es lo que los ponían a hacer? Los gobiernos locales funcionan totalmente diferente a cualquier otro tipo de institución o empresa privada. Nosotros acá recibimos de todo y hacemos de todo. Y más nosotros acá que somos "tan jovencitos". Somos un gobierno local de los más jóvenes.

EQB: ¿Cuántos años tiene la Municipalidad de Montes de Oro?

MGB: ¡100 años! [año 1915]. Y, además, los gobiernos locales han pasado por un proceso bien particular. Inicialmente era algo que se conocía como Alcaldía, pero no la alcaldía que es hoy día. Sino que nombraban algo que se conocía como Ejecutivo Municipal, que lo cambiaban como tres o cuatro

días. Podía haber Ejecutivos Municipales todos los días, porque un grupo de señores nobles e importantes de la comunidad lo nombraban. Se reunían en una especie de cabildo y nombraban al Ejecutivo Municipal, que era el que anteriormente había sido policía, o el cartero, o el que vendía leche, o cualquiera. Y si no funcionaba, se volvían a reunir y lo cambiaban por otro. Esos fueron los inicios de lo que era un gobierno local. Y así fue evolucionando y evolucionando, y así fue como se le trasladaron las competencias al Alcalde. Sin embargo, yo insisto en que, en algún momento, van a tener que ponerse requisitos para ser Alcalde, ya que no han ido evolucionando conforme lo han hecho las responsabilidades del puesto. Porque, pobrecitos, los nombran en puestos políticos, y en muchos casos son personas que ni siquiera han tenido una educación formal y vienen aquí [a la municipalidad], y se van a topar con funcionarios de todo tipo. Pueden ser buenos funcionarios o malos funcionarios. Pueden ser buenas personas o malas personas. Los enredan [a los Alcaldes] y los involucran, y los hacen cometer errores. La gente dice que el Alcalde es malísimo. No, el Alcalde no es malísimo, discúlpeme, los funcionarios de esa municipalidad son malísimos. Porque el señor Alcalde no sabe nada de nada. Ellos [los Alcaldes] aprenden aquí. Y los que son "chispas", se la juegan. Es un tema muy complejo. Hacer lo que usted está haciendo de gestión de proyectos en un gobierno local, se las trae. Y en un gobierno local como el de nosotros, se las trae todavía más.

EQB: Bueno, ese es justamente el objetivo de este trabajo final de graduación. Brindarle insumos al gobierno local para que puedan justamente fortalecer las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos.

MGB: ¡Y darme algunas herramientas!

EQB: Sí claro, y ver los procesos desde la perspectiva de una tercera persona ajena a la municipalidad.

MGB: Mi oficina, mi departamento, porque yo tengo un departamento bien complejo, porque es el de bienes inmuebles, yo sé que tiene un montón de debilidades. Yo desearía encontrar a alguien que llegue a la oficina y me diga, "mire, fijese que usted está haciendo esto mal, pero tiene esto, alguien inventó esto, que le puede ayudar a mejorarlo, a que lo haga mejor, y que le facilite las cosas". Cuando a usted le corrigen algo, cuando le hacen una corrección eficiente, le facilita las cosas normalmente.

EQB: Sí, claro. Continuando con las consultas. ¿La municipalidad se encuentra familiarizada con buenas prácticas de gestión de proyectos? ¿Las documentan y las colocan en algún repositorio?

MGB: No, no existe eso. Obviamente sí las conocemos y sí hemos participado en curso, talleres. Inclusive las mismas entidades como INDER, IFAM, nos han hecho retroalimentaciones en este sentido, pero no existen documentadas las buenas prácticas en ningún repositorio.

EQB: Comprendo. ¿La municipalidad cuenta con procedimientos y metodologías que permitan conocer los grupos de interés en la gestión de sus proyectos?

MGB: Sí, los planes. Cuando se hace la ejecución de planes, que se hacen actualizaciones de planes, normalmente utilizamos una metodología que tiene MIDEPLAN. MIDEPLAN tiene una metodología para hacer este tipo de cosas, entonces se hace a través de grupos focales, entrevistas, y antes que se podían hacer talleres. Ahora esas cosas son difíciles, entonces normalmente a través de entrevistas, grupos focales.

EQB: ¿Y los resultados de todos esos tipos de actividades realmente llegan a rendir frutos, o quedan en el papel? O sea, ¿me permiten identificar plenamente los grupos de interés que participan, o queda simplemente en el papel?

MGB: Está como “cincuenta – cincuenta”. Hay algunas cosas que sí. Por ejemplo, las organizaciones base, por su misma insistencia, entonces ellas están muy bien identificadas. Este año nosotros logramos hacer una cadena de valor, entonces identificamos los perfiles y los actores. Entonces yo esperaba que si usted, en uno o dos años, me hace esa misma pregunta, yo pueda responderle que sí. Pero, de momento, tengo que responderle que no.

EQB: Excelente. ¿La municipalidad cuenta con algún programa informático para gestionar sus proyectos?

MGB: Estandarizado para la municipalidad, no. Sin embargo, cada uno utiliza el medio que mejor le funciona. Yo uso Project, uso mucho Excel. Pero solamente los uso en los proyectos en los que yo estoy involucrada, que son muy pocos. Yo, por lo general, trabajo en la parte formal [planificación] del proyecto, pero la parte operativa [ejecución] la llevan otros compañeros. Entonces cada uno utiliza lo que mejor le funciona... ¡hasta papelitos con rayitas!

EQB: Muy bien. ¿La municipalidad cuenta con procedimientos o instrumentos que apoyan la gestión de las adquisiciones?

MGB: El SICOP nada más, que es el programa que se utiliza.

EQB: ¿Qué tengo entendido por lo que me dijo la Vicealcaldesa que es de reciente adopción para la municipalidad?

MGB: Es correcto, hace poquito. De hecho, estamos todavía como “en pañales” en el tema, pero es lo único que se utiliza. Uno de los reclamos más grandes que tiene la compañera de proveeduría es el tema del plan de compras, que no se hace, entonces estamos trabajando también en eso. Eso nos facilitaría un poco el trabajo de ella, pero ahorita no se hace. De hecho, cuando hago el informe para la Contraloría [General de la República], somos de las pocas municipalidades que cuando tengo que hacer el informe de compras, por ejemplo, hacemos setecientas compras directas. Entonces el muchacho de la Contraloría me dice “¿pero cómo? ¿por qué hacen ustedes tantas?”, pero es porque todo se hace conforme la marcha. Entonces se hacen muchas, muchas, muchas compras directas. En cambio, si hubiese un plan de compras, posiblemente se harían muy pocas.

EQB: Claro. Milagro, ¿la municipalidad cuenta con herramientas o instrumentos que le permitan el monitoreo y control del alcance, el tiempo, el costo y la calidad de sus proyectos?

MGB: No.

EQB: ¿Cómo se lleva a cabo entonces ese proceso de seguimiento y control de los proyectos?

MGB: Como le dije antes, cada compañero ejecuta y de seguimiento y control a sus proyectos hasta el cierre. Y dependiendo de su formación, inclusive, porque imagino que Erick, que es el ingeniero civil, utilizará Project u otro sistema de este tipo, igual Andrea. Pero, por ejemplo, Karla, la compañera de la

oficina de la mujer, que le ha tocado supervisar algunos proyectos, imagino que posiblemente lo llevará [el seguimiento y el control] en un cuaderno, bitácoras, informas en Word. Cada uno dependiendo de su formación definirá la forma en la que quiere hacerlo.

EQB: Perfecto. ¿Qué se considera en la municipalidad como un proyecto ha sido exitoso? ¿Cuáles variables inciden sobre ello?

MGB: ¡Qué buena pregunta!

EQB: Conversando con la Vicealcaldesa, le indicaba que para algunas personas el éxito de un proyecto se medía, por ejemplo, en términos de finalizarlo dentro del alcance, el tiempo y el costo establecidos. Pero que, sin embargo, para otros podría ser terminarlo bien, aunque sea fuera de tiempo y excediendo el presupuesto, pero terminarlo. ¿Cómo miden ustedes el éxito de un proyecto?

MGB: Creo que la [variable] principal es la satisfacción de la gente. O sea, para nosotros [municipalidad] un proyecto exitoso es cuando una comunidad recibe un beneficio. Entonces ese es como el mayor indicador. Igual, si usted me pregunta en mi caso, con los proyectos que yo debo revisar, le diría que es precisamente eso. Cuando yo logro terminar el proyecto a tiempo, cuando no tuve que hacer más de una o dos adendas a ese contrato o a ese proyecto, cuando los recursos asignados inicialmente alcanzaron de manera satisfactoria. Para mí, eso sería. Y, en términos generales, eso es lo que se utiliza aquí. Esos elementos: el tiempo, la utilización de los recursos económicos hayan alcanzado, y la satisfacción de los vecinos o de la comunidad donde va a impactar ese proyecto, o la organización que lo solicitó.

EQB: Y eso me lleva a una de las últimas preguntas, Milagro. ¿La municipalidad cuenta con técnicas, herramientas o instrumentos que le permitan justamente la medición del éxito de sus proyectos?

MGB: No, viera que esa es una debilidad que tenemos, porque normalmente la Contraloría, por ejemplo, en sus evaluaciones nos solicita eso, que demos la satisfacción o el nivel de éxito, y nunca he tenido la posibilidad de hacerlo, porque deberían de hacerse encuestas, por ejemplo. Y todos los años decimos que este año sí vamos a hacer, pero al final pasa el año y no nos alcanza el tiempo para hacerlo. Uno de las mayores debilidades y amenazas que tenemos como gobierno local es el personal. Si nosotros tuviéramos un poquito más de gente y un poquito más de recursos [económicos]. Cuando los compañeros comenzaron a titularse, sus plazas pasaron de ser técnicas a profesionales, lo que las encareció, lo que ha impedido que nosotros crezcamos con equipo técnico, o nos ha limitado mucho. Pero si yo tuviera un poquito más de técnicos, yo podría hacer muchas cosas. Porque al final yo sé que lo tengo que hacer y a mí me nutriría muchísimo hacer ese tipo de cosas, como hacer encuestas. Yo le he dicho al Alcalde que cada vez que él va a reunirse con una Asociación de Desarrollo o con una organización comunal, debería de aprovechar esa oportunidad para hacer un pequeño sondeo de como vamos. Pero, al final, él normalmente va solo y, entonces, ¿cómo lo hace él? Pero es una gran limitante. El recurso humano es una gran limitante que tenemos aquí. Igual pasa para casi todo. La reingeniería de procesos se ha hecho un montón de veces, pero cuando usted la hace le dice todas las carencias que usted tiene dentro de ese proceso [gestión de proyectos]. Y para yo suplir esas carencias, tengo que contratar personal que me agilice y me estandarice ese proceso, y esa es una limitante.

---

EQB: Esto me lleva a la última pregunta, Milagro. ¿Cuáles cree que son las principales debilidades en las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos que usted logra identificar plenamente en la Municipalidad de Montes de Oro?

MGB: La cultura organizacional, el recurso humano, las capacidades técnicas en gestión de proyectos, y los recursos financieros. Esas serían, básicamente.

EQB: Perfecto, Milagro. Con esto finalizamos la entrevista. Muchas gracias por su tiempo y sus valiosísimos aportes.

MGB: ¡Con gusto!

----- Fin de la entrevista -----

Nota: La señora Milagro Garita dio su consentimiento informado para ser grabada al inicio de esta entrevista, y para que la sesión fuera transcrita literalmente en su totalidad para fines académicos.

## 8.11 Apéndice K: Transcripción literal de la entrevista realizada al Presidente del Concejo Municipal de Montes de Oro, para efectos evaluar el desarrollo de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en el gobierno local



### ENTREVISTA SOBRE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS (TRANSCRIPCIÓN LITERAL)

**Entrevistado:** Luis Montoya Ayala, Presidente del Concejo Municipal de la Municipalidad de Montes de Oro (Puntarenas, Costa Rica).

**Entrevistador:** Eugenio Quirós Benambourg.

**Fecha y hora:** Jueves 13 de enero del 2022, 13:00 hrs. a 15:00 hrs.

**Lugar:** Plataforma virtual ZOOM.

**LMA:** Luis Montoya Ayala      **EQB:** Eugenio Quirós Benambourg

EQB: Hola don Luis, buenas tardes. Muchas gracias por el espacio brindado para la realización de esta entrevista sobre capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro. Para el desarrollo de esta entrevista, le voy a efectuar una serie de preguntas sobre gobernabilidad, talento humano, conocimiento organizacional, cultura organizacional, y gestión de proyectos municipales, a fin de conocer su criterio al respecto como representante del Concejo Municipal del gobierno local oromontano. Como le indiqué telefónicamente días atrás, el objetivo de esta entrevista es recopilar información valiosa que me permitirá diagnosticar la situación actual de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la organización. El fin último de esta investigación es, en caso de que se determine requerido, apoyar la gestión municipal a través de una propuesta de estrategia para el fortalecimiento de dichas capacidades para, consecuentemente, mejorar los resultados que percibe la comunidad oromontana de los proyectos municipales que se realizan.

LMA: Perfecto.

EQB: Don Luis, para iniciar y como primer punto de agenda, mucho le agradezco que por favor me colabore con el llenado del formulario electrónico que le hice llegar vía mensaje de texto a su celular, mismo que contiene agrupa cinco pequeños cuestionarios para la evaluación de capacidades organizacionales de la Municipalidad en materia de gobernabilidad, talento humano, conocimiento organizacional, cultura organizacional, y gestión de proyectos municipales.

LMA: Sí, lo recibí. Procedo con el llenado en este momento.

(...)

EQB: Muchas gracias por su apoyo con el llenado del cuestionario, don Luis. Es importante indicarle que sus respuestas son confidenciales y la información derivada será utilizada de manera agregada. Para continuar con la reunión, procedemos entonces con la entrevista, la cual desarrollaremos a través de cinco bloques de preguntas relacionadas con las cinco capacidades organizacionales que ya le indiqué. Por favor, siéntase en total libertad de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera como líder del Concejo Municipal de la Municipalidad de Montes de Oro. Cabe señalar también que la información que se recabe será solamente para fines académicos, y que esta sesión está siendo grabada únicamente para fines de sistematizar la actividad y sus resultados.

LMA: De acuerdo.

EQB: Muchas gracias, don Luis. Iniciamos con el bloque de gobernabilidad. ¿Cómo se comunica la estrategia municipal a las personas funcionarias y cómo se les involucra para su cumplimiento? Para este caso específico, me refiero al Plan Estratégico Municipal 2021-2026.

LMA: En realidad, cuando se hace la comunicación de la estrategia, al menos en el conocimiento que yo tengo de los hechos, es cuando se hace el proceso de recopilación de la información para el plan anual operativo y el plan estratégico, verdad. Principalmente se hace a través de la recopilación de presupuesto anual, donde se tiene indicadores, metas y resultados, y a partir de ahí se hace todo el proceso. En el

involucramiento del personal, se hace, en realidad, yo digo que de una forma incipiente, en el sentido de que como es una obligación presentar para el contenido presupuestario, se tiene que hacer. Por la naturaleza del gobierno local, que hay una carencia de presupuesto, de departamentos, y que hay labores operativas que realizan otras personas como recargo, porque no están los departamentos lo suficientemente estructurados y la estructura organizacional no es la deseable, entonces se involucra a la gente, pero casi como una obligación y principalmente a jefaturas, verdad, que son los que dan los parámetros o los resultados. Pero que exista un proceso formal de involucramiento, de participación, de que a la gente se le invite a que aporte sus ideas, y que conozcan la estructura organizacional como parte de un proceso de cultura organizacional, eso no es. Y no porque no haya interés, sino que es por la cantidad de tiempo que se invierte o se consume en actividades operativas, porque, como le digo, hay departamentos o instancias que no existen. Nosotros no tenemos dirección tributaria, no tenemos un área contable más sólida que realice, por ejemplo, presupuestos, que haga la contabilidad bajo normas internacionales, no lo tenemos. Nosotros tenemos un área contable que es más que todo de valoración presupuestaria. No contamos con un área de recursos humanos, no contamos con una dirección general administrativa. Entonces, digamos, esas partes [carencias] van generando ciertos retrasos en los procesos. Por darle un ejemplo, proveeduría es un departamento unipersonal. La gestión de servicios agrupa como 4-5 procesos, pero que están un poco separados, y son prácticamente otros departamentos. Eso dificulta muchísimo. Al final se hacen las cosas, la estrategia, pero se hace casi que por obligación, casi que "corriendo", sin tener la posibilidad de involucrar otra serie de factores a la ecuación, como debería de ser un proceso de elaboración de la estrategia municipal.

EQB: Entiendo. Y sobre esta pregunta quisiera formularle una repregunta a continuación. ¿Hay algún tipo de participación de los miembros del Concejo Municipal en la elaboración de esta estrategia municipal, o es una propuesta por parte de la Alcaldía y sus funcionarios municipales hacia el Concejo Municipal, por lo que solamente les corresponde aprobarlo? ¿Cómo es esta dinámica?

LMA: Por lo general, sí. Por lo general, la administración, la Alcaldía presenta una propuesta que es valorada por el Concejo Municipal. Posteriormente, se hace el análisis de la propuesta a través de una comisión municipal. Creo que la última evaluación que hicimos la hicimos con la Comisión de Gobierno y Administración, si no me equivoco. Nosotros hicimos la valoración en una sesión ampliada, y ahí hicimos observaciones tanto de forma como de fondo al plan estratégico [Plan Estratégico Municipal 2021-2026]. Aparte de lo que le comenté anteriormente a nivel administrativo, se debe entender la dinámica de este Concejo Municipal. Por el tipo de gobierno local, relativamente pequeño, y porque el tema del pago de las dietas es un monto que pues no es como el de otros gobiernos locales que tienen montos importante, entonces todos los compañeros Regidores, tenemos nuestras actividades laborales y personales para poder llevar "el pancito a la casa". Entonces, a veces, el tema de la organización de los tiempos es complejo, porque a veces nosotros tenemos los tiempos [las sesiones del Concejo] en horas de la noche, y los funcionarios ya salen, y el tema de conjuntar esos procesos ya se complica. Por ejemplo, a veces ellos [funcionarios] nos pueden recibir en la mañana, pero nosotros no estamos porque estamos en otras actividades, entonces complica un poco ese tema de poder sentarse como ya más a fondo a poder revisarlo. Se han hecho algunos esfuerzos para tratar de ver algunos temas antes de que lleguen ya con una directriz de la Alcaldía, pero, por un tema de operatividad y para que las cosas avancen, es la administración la que presenta el proceso [plan estratégico] y el Concejo es quien hace la evaluación, siempre tratando de que se incorporen las mejores prácticas administrativas posibles, pero la dinámica se hace así, no porque no se quiera, ni por la Alcaldía ni por el Concejo, sino por un tema, como le repito, de carácter operativo.

EQB: Perfecto, comprendo. ¿De qué forma permite, en la práctica, el Plan Estratégico Municipal vigente tener claridad sobre qué se espera de su gestión al Concejo Municipal y a la Alcaldía Municipal?

LMA: En realidad, el plan estratégico de esta Municipalidad es un plan que yo siento que, para lo que se requiere, está bien elaborado. Se establecen los criterios y lineamientos que permiten algunos mecanismos de control. Tal vez habrá herramientas más específicas que, en la práctica, se pueden generar para generar un control más numérico en cuanto a poder tener indicadores, y hacer comparativos, hacer análisis de corto, mediano y largo plazo. Pero creo que para la naturaleza de la Municipalidad, es suficiente. Indica qué debe hacer cada departamento, cuáles son los proyectos, cuáles son los tiempos, y un parámetro más o menos de cuáles serían las unidades responsables, el tipo de inversión de recurso requerido. Puede depurarse más, pero eso va a depender de tener mejores herramientas de control y de supervisión, porque no solamente es controlar por controlar, sino que creo que es controlar en el sentido de que podamos tener información verificable en los plazos, para a partir de ahí tomar estrategias. Ver qué objetivos se cumplieron y cuáles no, los porcentajes de alcance, y eso es lo que hay que afinar nada más. Es hacer herramientas de seguimiento en el corto y el mediano plazo.

EQB: Perfecto, don Luis. ¿Cómo se da el seguimiento y el control a las metas departamentales que se establecen en el Plan Anual Operativo de la Municipalidad?

LMA: Cada departamento define sus metas y sus indicadores con base en los recursos disponibles y, de forma mensual, se tiene que hacer una evaluación con respecto al cumplimiento de las metas y los objetivos. La supervisión por supuesto recae sobre el señor Alcalde Municipal y con el apoyo de las áreas operativas que realizan el plan estratégico. Un tema importante aquí a mencionar es que no tenemos un especialista en planificación institucional, entonces el recargo de [esta] función caen en otras personas. Por ejemplo, una de las personas que trabaja mucho y colabora mucho en esta parte de elaboración de plan estratégico es la señora Milagro Garita, que es la coordinadora del departamento de Bienes Inmuebles y Catastro, que ella, propiamente en la parte de planificación, no tiene una formación específica, pero por la práctica y por los años de trabajar en el Municipalidad, es la que pues tiene ese recargo, y es la que trata de sentarse aparte de sus labores, para poder elaborar unas estrategias, y es la que al final pues trata de llevarle como un pulso a toda esta estructura, verdad. Trata de coordinar estos procesos, estas etapas, y de tratar de obtener esa información de los departamentos. Pues entonces, toda esa parte [metas departamentales] es medible y se encarga la Alcaldía con algunos departamentos de apoyo.

EQB: Perfecto, comprendo. ¿Cómo se mide el desempeño de la estrategia y los proyectos municipales? ¿Existen criterios de éxito definidos y documentados?

LMA: A nivel del plan [Plan Estratégico Municipal 2021-2026] como tal, sí. Lo que al menos yo no conozco, porque no lo he podido calcular, o no lo he podido revisar, más bien, es ver esos niveles de alcance, verdad, con documentación. Al menos yo no los conozco, pero puede ser que sí se tengan, pero le mentaría si le digo que yo sí los he podido revisar. No lo he revisado. En la teoría, según lo que se establece en el plan estratégico, en todos los planes [anuales] operativos sí tienen que haber instrumentos de medición e identificación, pero al menos yo no los conozco. Como le digo, puede ser

que estén, pero no es algo que al menos yo en lo personal conozca cuáles son, cómo se aplican, y qué resultados arrojan.

EQB: Comprendo. ¿Cómo es incorporado el marco normativo nacional que regula la gestión municipal en la formulación y la ejecución de los proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro?

LMA: Cada proceso, cada ajuste que se realiza, tal vez sea reformas al Código Municipal, o temas donde hay apoyo técnico del IFAM [Instituto de Fomento y Asesoría Municipal], de la Unión de Gobiernos Locales, y otras instancias, por lo general son conocidos e incorporados por la Alcaldía. Principalmente tenemos un apoyo muy importante de la licenciada Maricel Murillo, que es la asesora [legal] del Concejo Municipal. Otro tema también por ahí es que la Municipalidad no cuenta con un abogado de planta, no cuenta con un departamento legal desde hace algún tiempo por tema presupuestario. Teníamos a principios del 2021 una auditora [interna] después de 5 años de no tener auditora, y renunció ahora en diciembre, entonces tenemos que empezar el proceso otra vez. Entonces el recargo de la parte legal, el ajuste de los procesos normativos, por lo general recaen en la licenciada Murillo (...).

EQB: Perfecto. Don Luis, ¿cómo se administra y monitorea el riesgo en los proyectos municipales?

LMA: Me parece que la parte de evaluación de riesgo no está a nivel municipal claro, porque como le repito no tenemos un especialista en gestión de riesgo, entonces creo que en esa parte sí se requiere más control o formación. Lo ideal sería tener un especialista en la materia de planificación que nos vea [a la Municipalidad] la parte de procesos de riesgos. Pero digamos, donde se puede es identificándolos [riesgos] al principio en la elaboración [de los proyectos], pero a partir de la evaluación donde se tiene que contar con mejores herramientas porque digamos, a veces, si no se realiza un proyecto en ciertos plazos, o faltan recursos, o hay que invertir más, creo que no se tienen claros los alcances o las limitaciones en diversas áreas de lo que es el riesgo en la ejecución de proyectos, que puede hacer que se inviertan más recursos de los necesarios, o que al final los proyectos "se caigan", que es lo que menos se quiere, verdad.

EQB: Totalmente. Don Luis, ¿cuáles mecanismos de comunicación emplea la Municipalidad, hacia lo interno y lo externo de la organización, para dar a conocer los resultados de su gestión de proyectos?

LMA: En esa parte, hacia lo interno, casi siempre es por memorandos o por notas internas, respecto a las implementaciones ya de procesos, verdad. O, en la parte de proyectos, cuando están ya ejecutados o tienen que ejecutarse, en esos casos es como se comunica. Tal vez es un proceso [gestión de la comunicación] que se realiza más reactivo que proactivo, se da como en la marcha. Si hay que atender un tema urgente, se resuelve. A lo externo, prácticamente solo cuando son obras finalizadas. (...). La parte de proyectos, si son principalmente de infraestructura, cuando se finalizan e inauguran, es que se dan a conocer.

EQB: Ok, perfecto. ¿Con cuáles herramientas cuenta el Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal para realizar una autoevaluación de su gestión estratégica?

LMA: Vamos a ver... Puedo hablarle propiamente del Concejo, porque [en el caso de] la Alcaldía desconozco cuál es la herramienta que utilizan. Nosotros, propiamente, para hacer una evaluación de lo que nos corresponde, no tenemos una herramienta clara. Lo que sí podemos evaluar es la gestión de la

administración, pero esto es a través de los informes que presentan sobre los informes de ejecución presupuestaria, los saldos de ejecución, con el informe de la Alcaldía que se realiza en marzo, y esto se realiza por lo general a través de los informes de comisión y de votos de apoyo o rechazo a los proyectos. Pero, digamos, herramientas constantes que se puedan utilizar en cada cierto período para ir viendo los alcances y los resultados, eso es un tema que no está implementado a nivel municipal. La Alcaldía sí desconozco cuáles son los mecanismos que tiene propiamente para autoevaluarse en la parte de la gestión estratégica.

EQB: Perfecto, don Luis. Pasamos ahora al bloque de preguntas relacionado con talento humano. En materia de competencias, capacidades y habilidades, ¿cuáles consideran que son las principales fortalezas y debilidades que tiene actualmente el personal municipal para gestionar proyectos?

LMA: Bueno, [en cuanto a] fortalezas, creo que la principal es el compromiso del personal en la gran mayoría de departamentos, a pesar de las carencias, de las necesidades, y a veces de una estructura organizacional que no está como claramente definida, hay personal que realmente se "pone la camiseta", como se dice, y hace la labor que le toca y hasta más, verdad. Hay departamentos que tienen recargos, y algunos los asumen hasta de forma voluntaria, cuando se trata de salir adelante con las tareas y los proyectos. (...). La debilidad es precisamente, al no tener una estructura organizacional idónea, entonces eso también genera recargos y no se le puede dar el tiempo suficiente a la parte de proyectos, a la parte de elaboración, seguimiento, análisis, porque se pierde mucho tiempo a nivel operativo, porque hay procesos que se están identificando. De hecho, otro tema [debilidad] que tiene esta Municipalidad es que se está trabajando, aunque no está hecho, en el manual descriptivo de puestos, y no tenemos los roles o los perfiles de puestos actualizados. De hecho, ese es un esfuerzo que ha hecho muy intensamente la señora Vicealcaldesa, quien tiene como recargo la parte de recursos humanos, y se está trabajando en actualizar todos los perfiles [de puesto], porque de hecho parte de los criterios que nos han dicho que tenemos que hacer es actualizar perfiles, para tener manual de puestos, con el manual de puestos y los perfiles podemos entrarle al organigrama, podemos hacer la reestructuración, podemos hacer movilizaciones internas a través de movimientos horizontales, porque también tenemos restricciones en nuevas contrataciones, tanto a nivel presupuestario como a nivel de marco legal por el tema de la reforma fiscal. Y creo que, ya solucionando eso, podemos definir esa parte de poder gestionar proyectos. Pero eso nos resta definitivamente muchísimo tiempo, porque se dedica muchísimo a lo operativo y no tanto a la parte más macro, más gerencial por decirlo de alguna manera.

EQB: Partiendo de su respuesta anterior, don Luis, ¿cómo se evalúa entonces la capacidad en gestión de proyectos del personal municipal que los formula y ejecuta?

LMA: Considerando lo anterior y tomando en cuenta que el personal no está debidamente capacitado en gestión de proyectos, yo siento que más bien lo hacen muy bien, respecto a lo que saben. Para lo que conocen y para el tiempo que dedican, más bien yo siento que las cosas salen bastante bien. Cuando se sientan a formular la planificación estratégica, o ciertos proyectos, sí siento que hay al menos un esfuerzo. Ahora, habrá aspectos técnicos que no se pueden solventar, para eso hay que conocer muchísimo, verdad. Hay que tener esa capacidad de la gestión de los proyectos, de la planificación, de la evaluación, y tener aspectos definidos también como, por ejemplo, el tema de la gobernabilidad, verdad. (...). Yo creo que está bien, porque hay un esfuerzo, pero yo creo que si tuviésemos una Municipalidad un poquito más ordenada sería mejor y podríamos brindar espacios a estos funcionarios que nos ayudan para que se formen específicamente en la gestión de proyectos, que creo que esto les

daría un impulso muchísimo mejor. No tanto en la parte operativa, pero sobre todo con el uso de herramientas tecnológicas que les permitiría hacer como un seguimiento de los hechos y elaborar estrategia municipal con base en resultados, viendo las cosas que han salido bien, y apuntando las oportunidades de mejora que se puedan realizar.

EQB: Comprendo, don Luis. ¿De qué manera se le participa al personal municipal que formula y ejecuta proyectos como una parte interesada clave de ellos?

LMA: Ellos saben que son una parte interesada clave porque son los que formulan y ejecutan [los proyectos]. Entonces, a partir de ahí, ellos saben que tienen de parte de la Alcaldía esa confianza de poder presentar el planteamiento. Tenemos una ventaja y es que el señor Alcalde Municipal no es el tipo de Alcalde que le gusta imponer posiciones, sino que tienen la posibilidad de escuchar. Ya al final, cuando tiene que tomar decisiones lo realiza, pero no es alguien que *ad-portas* [sic] le indica a los funcionarios la línea que tiene que desarrollarse en un proyecto, sino que se elabora con base en la experiencia del personal, sobre todo en las partes técnicas, las partes más metódicas, y con eso pues establece una propuesta, y esa propuesta pues la realiza la Alcaldía, y a partir de ahí se van haciendo los consensos. Pero creo que la participación, al menos de personal básico esencial, pues es buena y se le permite presentar esas ideas y ya posteriormente se ajustan a las necesidades que se planteen en la parte más gerencial que es la Alcaldía Municipal.

EQB: De acuerdo. Pasamos al siguiente bloque de preguntas correspondiente al conocimiento organizacional en gestión de proyectos, don Luis. ¿Cómo se maneja el tema de las capacitaciones en la Municipalidad? ¿Existe en el presupuesto municipal anual una partida específica para estos efectos?

LMA: La gran mayoría de esa parte de capacitación se eliminó [del presupuesto] por el tema de la pandemia. En el tema presupuestarios estábamos generando algunos problemas porque si tuvimos algunos problemas en la parte de ingresos, entonces eso se tuvo que eliminar. Aparte que con las modalidades virtuales en cuanto a formación, pues eso ayuda muchísimo para el tema de las inversiones [en capacitación]. Entonces por ahí el presupuesto que se maneja es mínimo, prácticamente nulo, porque se eliminaron ciertos fondos, se eliminaron viáticos. Y pues también falta como esa evaluación del personal para ver en qué cursos se tiene que invertir para poder ejecutar mejor la estrategia. Temas básicos como aprender a usar [Microsoft] Project y otros tipos de herramientas de gestión de proyectos, o herramientas más sencillas como diagramas de Gantt, o cosas de ese tipo para los seguimientos en los plazos, pues sí podrían darse. No es un tema de que haya un ente coordinador de esta parte de capacitaciones, eso sí hay que decirlo, porque como le digo, no hay alguien que esté como al pendiente de ese tema. Entonces, no hay presupuesto por ese lado, no hay nadie que diga vea estas son las capacitaciones en proyectos, pero sí existe una oportunidad importante de mejora ahora con la virtualidad.

EQB: Claro. Don Luis, al respecto, quisiera hacerle una repregunta sobre el mismo tema. Tengo entendido que el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, la Unión Nacional de Gobiernos Locales, entre otras instancias, cuentan con programas de capacitación para los distintos gobiernos locales a nivel nacional. ¿Ha aprovechado la Municipalidad de Montes de Oro en algún momento las capacitaciones que brinde alguna de estas organizaciones?

LMA: Bueno, tengo que hablar desde la experiencia personal, porque no conozco la experiencia de los otros compañeros de la Municipalidad e incluso del Concejo. Yo sí los he aprovechado muchísimo. (...).

EQB: Perfecto, don Luis. Esta siguiente pregunta creo que ya usted me la contestó con las respuestas que me ha venido brindando; sin embargo, aprovecho para formularla en caso de que desee acotar alguna idea adicional. ¿Cada cuánto tiempo reciben el personal municipal que formula y ejecuta proyectos, el Concejo Municipal y/o la Alcaldía Municipal capacitación en materia de gestión de proyectos?

LMA: No tener un área de recursos humanos o un área de planificación, entonces no existe como formalmente una estrategia para incentivar a la gente a que se capacite. Cada quien lo hace a su manera. Si por ejemplo, la Alcaldía u otro departamento identifica una oportunidad de capacitación o formativo, se comunica y se gestiona para que se lleve, pero es un tema más de índole personal que de una política institucional claramente definida.

EQB: Perfecto, don Luis. En el formulario electrónico que completó usted se encontró una pregunta similar a la que le voy a formular a continuación. El objetivo de esto que ahora usted me pueda ampliar verbalmente su respuesta a esa pregunta. ¿En cuáles áreas de conocimiento consideran que el personal municipal que formula y ejecuta proyectos posee mayores áreas de oportunidad o de mejora?

LMA: En síntesis, yo le puedo decir que en todas las áreas. De hecho, yo en el formulario marqué todas las áreas, porque como no tenemos un especialista o una especialidad, sí es importante que se pueda cada uno pueda trabajar en los que sea [áreas de conocimiento]. Desde el concepto más elemental de planificación y organización, cómo elaborar adecuadamente un proyecto, la presentación formal, el manejo de indicadores de resultados, herramientas de gestión de proyectos, controles de implementación, todo ese tipo de temas. En realidad yo siento que por la falta de un especialista en la materia, se requiere de todas las áreas posibles en el área de proyectos. En todas las áreas tenemos oportunidades de mejora, y en todas las áreas se tienen que realizar capacitaciones.

EQB: De acuerdo. ¿Considera que, en la actualidad, existe realmente una nivel igual o similar de conocimiento en el personal municipal que formula y ejecuta proyectos en materia de gestión de proyectos?

LMA: Creo que no porque hay departamentos que no están especializados. Yo sé que por ejemplo doña Milagro [Garita] a fuerza de hacer y hacer, conoce bastante. Sé que la licenciada Tatiana Araya, por su formación académica pues sí tiene un conocimiento importante en la parte de elaboración de proyectos, y más porque ella tiene la parte de gestión de servicios, y tiene que planificar muchísimo porque sí tiene un recargo en ciertos procesos laborales. Pero no creo que todos los involucrados tengan el mismo nivel. (...).

EQB: Perfecto. De lo que hemos venido hablando, ¿podríamos concluir entonces que, en la práctica, se necesitan mayores esfuerzos en la Municipalidad para incentivar el conocimiento organizacional en materia de gestión de proyectos?

LMA: Definitivamente [sí]. Y no es porque no se quiera, sino porque por el mismo día a día a veces no se logra resolver esos temas. A veces esa falta de orden en la toma de decisiones hace que otras

instancias tomen acciones operativas. A veces el mismo Alcalde Municipal tiene que resolver temas con los mismos contribuyentes en aspectos que los mismos responsables de otras áreas no resuelven. (...). Yo creo que lo que hace falta es un poquito más de orden. Hay voluntad, pero lo que hace falta es orden para que la gente se pueda capacitar.

EQB: De acuerdo. ¿Qué tratamiento se le dan a las buenas prácticas y las lecciones aprendidas derivadas de proyectos anteriores? ¿Son documentadas y archivadas para poder emplearlas en proyectos futuros?

LMA: Sí se realiza, lo que yo creo que hace falta es tener herramientas tecnológicas para una consulta más expedita. Por ejemplo, si se sabe que un proyecto no salió bien o salió mal, se tiene la documentación, pero si se quiere tener a la mano, prácticamente hay que ir al lugar físico donde se encuentra para poder empezar a buscar. Entonces creo que a eso se le puede brindar apoyo con herramientas tecnológicas de consulta, que si tenemos un compañero muy eficiente en el área de tecnologías de información, el ingeniero Gustavo Torres, pero a él también se le complica mucho por temas de tiempo, porque él tiene también que resolver asuntos de hardware, el sistema de cámaras de seguridad, (...). Entonces creo que podría sacársele "mayor jugo" [mayor provecho] a los resultados si tenemos herramientas que nos permitan evaluar de una forma más expedita de los resultados.

EQB: Perfecto. ¿Considera que, en la actualidad, existe alguna forma de transferencia de conocimientos de los proyectos ya desarrollados por parte del personal ejecutor hacia el resto de personal que formula y ejecuta proyectos municipales, aunque sea no documentada?

LMA: Yo creo que está en una forma muy incipiente, casi que "de boca en boca". Si alguien que está planificando y quiere ejecutar un proyecto, y ya otra persona sabe de un proyecto similar en este u otro gobierno local que la cosa va a salir mal, lo puede decir. Pero creo que, en el tema de transferencia [de conocimientos], en cuanto a elementos de consulta, o tener los elementos a mano, todavía eso no está como debería estar. O sea, es un tema muy incipiente, pero creo que hay un amplio margen de mejora si aprendemos a utilizar mejor las herramientas de mejora, las herramientas tecnológicas.

EQB: De acuerdo, don Luis. Pasemos ahora al bloque de preguntas sobre cultura organizacional para la gestión de proyectos. ¿Considera que actualmente se emplean un lenguaje y una terminología comunes en la Municipalidad en materia de proyectos, para propiciar la creación de una cultura de gestión de proyectos?

LMA: Podría decir que está a un 90%, porque como no tenemos especialistas o planificadores puros, entonces el lenguaje y el tipo de terminología son bastante entendibles. Más bien, a veces hay que sentarse, en la revisión que hace el Concejo, a revisar la parte de forma para que entonces quede redactado con un enfoque más profesional. Sin entrar en muchos tecnicismos que no se puedan entender, pero a veces en algunos elementos de redacción o de ciertos conceptos, uno los termina agregando. Pero creo que sí, como es un conocimiento parejo en general, entonces creo que sí, el lenguaje que se utiliza es el necesario en un 90%.

EQB: ¿Considera que actualmente la Municipalidad está promoviendo una cultura organizacional orientada hacia los proyectos, a través del desarrollo de metodologías claras y la adopción de buenas prácticas en materia de gestión de proyectos?

LMA: Creo que todavía no. Como le repito, yo creo que la cultura organizacional de esta Municipalidad está enfocada hacia el concepto tradicional de gobierno local, verdad. Creo que todavía está en esa parte. Todavía creo que hay oportunidad de mejora que se puede desarrollar en ese sentido, porque todavía falta lo que menciona, el desarrollo de metodologías claras y la adopción de buenas prácticas en materia de gestión de proyectos. Eso es un tema todavía con muchísima amplitud de mejora, entonces yo podría decir que todavía no está orientada la cultura organizacional hacia los proyectos. Es más una cultura orientada hacia el concepto de gobierno local como tal.

EQB: Perfecto. ¿Considera que el personal municipal que formula y ejecuta proyectos se siente en la actualidad realmente identificado con la cultura y la estrategia organizacional del gobierno local?

LMA: Yo siento que sí, que en esa parte sí lo tienen claro. Más bien en la ejecución de proyectos se trata como de salgan oportunidades de mejora para cambiar a elementos más técnicos. Sí hay una identificación con el tema municipal, y sí sé que tienen claro que hay muchísimo por mejorar. Pero al menos creo que sí se tiene clara esa parte de que tiene que ir todo de la mano, verdad. Entonces en la medida de que la parte de proyectos se ejecute de una manera más profesional y eficiente, entonces se va alineando la cultura organizacional hacia esa parte, hacia una línea más ejecutora, más enfocada a resultados en el tiempo.

EQB: De acuerdo. ¿Considera que en la Municipalidad se le reconocen de alguna forma los logros al personal que formula y ejecuta proyectos?

LMA: Creo que la Alcaldía lo hace pero a título verbal, personal. Si él considera que algo está bueno, lo felicita, pero digamos un programa de incentivos o algún tipo de oportunidades en este sentido, no se realizan. Igual en esa parte tampoco hay políticas claras, tampoco está definido en el perfil, y tampoco hay un procedimiento específico para incentivos, verdad. Creo que en esa parte sí hace falta entrarle un poco más en materia para reconocer, porque eso es clave para la motivación. Si uno no está motivado, no va a ejecutar de forma adecuada.

EQB: Perfecto. ¿Considera que el gobierno local brinda actualmente los espacios necesarios al personal para analizar, opinar y aportar sobre los esfuerzos de implementación de la estrategia organizacional?

LMA: Hay voluntad, pero falta como definirlo claramente. Digamos, los espacios, los tiempos, los períodos, para poder hacerlo. Si alguien identifica algún proceso de mejora, pues lo comunica antes las instancias o la Alcaldía, pero no es un tema que esté digamos que ordenado o que haya procesos, o que haya una persona encargada específicamente de recoger esas recomendaciones. Entonces el espacio está porque desde la Alcaldía no existe una política de coacción o de decir que "el Alcalde todo lo sabe". Él es muy abierto en esa parte, entonces se le puede mencionar cualquier cosa. Un mecanismo formal para dar este tipo de análisis o de opiniones, no está formalmente definido.

EQB: Entendido. ¿Cómo divulga la Municipalidad, a nivel interno y externo, su cultura organizacional?

LMA: Yo sé que en ese tema sí que hay que trabajar. Eso es muy poco. Como le decía, a lo interno, sé que los comunicados se realizan a través de los memorandos o los correos electrónicos, pero son casi siempre operativos. Y, a nivel externo, por ejemplo, con las publicaciones en redes sociales, pero es un tema muy incipiente, o bien cuando se presenta el plan operativo o el presupuesto municipal, verdad.

que es cuando se explica que ya está aprobado y demás, verdad. Pero, en general, creo que en esa parte sí se puede mejorar muchísimo, poder generar esa comunicación de una forma más fluida, por decirlo de alguna manera.

EQB: Comprendo. Don Luis, pasemos ahora al último bloque de preguntas relacionado con la gestión de proyectos municipales propiamente dicha. ¿Considera que actualmente la información estratégica y los resultados de los proyectos fluyen adecuadamente entre los distintos departamentos de la Municipalidad?

LMA: Creo que ahí se puede mejorar mucho más. Creo que se brinda información de forma incipiente, a veces solamente como por cumplir, porque se necesita para avanzar con otra parte del proyecto, pero creo que los jefes de departamento en algún momento podrían tener la posibilidad de poder comunicarlos. Creo que por ahí sí siento que la información no fluye tanto como se quisiera. Eso y además porque, como le repetía antes, la parte operativa consume demasiado tiempo como para que las jefaturas puedan destinar más tiempo a actividades de la naturaleza de su cargo.

EQB: Claro. ¿Considera que, en la práctica, la estructura organizacional actual de la Municipalidad sea la adecuada para alinear los proyectos con el Plan Estratégico Municipal y el Plan Anual Operativo vigentes, priorizar los proyectos y asignarles adecuadamente los recursos disponibles, así como tomar decisiones y gestionar oportunamente los cambios que se requieran en ellos?

LMA: En este momento no. Aquí en la Municipalidad la estructura organizacional no está ordenada. En realidad da la sensación como de que hace unos años se nombraba a la persona, después se le ponía el puesto, y después se metía en el organigrama. (...). Es increíble que un gobierno local tenga una estructura tan mala, y hay que decirlo, es mala. Sí se ha tratado de mejorar. Creo que ahí se ha echado mucho la mano de la Unión de Gobiernos Locales. Como le dije antes, se está trabajando en los perfiles [de puestos], los manuales, y podemos tener una franca mejoría, pero la estructura actual no brinda las posibilidades de que haya un mayor crecimiento en la parte de proyectos. Porque, como le repito, hay áreas que no están tan definidas, tienen recargos, entonces la parte operativa consume mucho tiempo, y entonces no se puede dedicar uno a la parte más procedimental o más de análisis, o a nivel macro de cómo generar un proyecto. Y cuando se realizan a veces, es porque son actividades que hay que cumplir y a veces estamos con los plazos cortos, verdad. Entonces creo que en esa parte se puede decir claramente que es un no. La estructura [organizacional] actual no ayuda para la ejecución de proyectos de la calidad que merecen los contribuyentes.

EQB: Comprendo. ¿Cómo se consolida, analiza y dispone actualmente la información de los proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro?

LMA: Cuando se hace la presentación de los documentos, prácticamente eso se archiva en físico. Sí sé que el compañero de sistemas, Gustavo Torres, ha trabajado muchísimo para que la información fluya a través de la red interna, entonces eso permite de alguna manera ayudar en la parte de consulta. Pero en la parte de proyectos, cada departamento pues custodia lo suyo, y creo que eso no es algo que esté para consulta de otros departamentos de forma virtual, verdad. Casi que todo se tiene que consultar de forma física a los jefes de departamento, a los encargados, para conocer en más detalle el proceso.

EQB: Sobre esta pregunta, don Luis, quisiera formularle una prepregunta. Cuando usted habla de que se presentan los documentos en físico del proyecto, tiendo a pensar que se lo presentan al Concejo Municipal. ¿Qué es lo que les presentan específicamente?

LMA: Por ejemplo, lo que se presenta de un proyecto son, por lo general, las licitaciones para asuntos de obra pública. Entonces, como algunas son de aprobación del Concejo [Municipal], entonces nosotros revisamos todo el proceso, qué se ejecuta, qué se planifica, cuáles son los objetivos, aparte de la cuestión presupuestaria, los criterios técnicos que solicitan la adjudicación. Digamos, eso es lo que llega a través del Concejo. Cuando llegan aspectos más grandes, por ejemplo el plan operativo, el presupuesto, y los otros elementos de consulta, pues entonces ya uno se tiene que sentar con cada detalle. Y en ocasiones uno tiene que sentarse con cada jefe de departamento en esa materia. Y con los proyectos propiamente de cada departamento, casi que el que tiene conocimiento es la jefatura, y casi siempre hay que ir a la oficina del funcionario a sentarse con el expediente y empezar a revisar. Entonces el proceso de consolidación y consulta casi de forma manual, en el sentido que no se manejan siempre con el expediente electrónico, sino con expediente físico.

EQB: Ok, de acuerdo. ¿Cómo se seleccionan y priorizan actualmente los proyectos que desarrollará la Municipalidad? ¿El Concejo Municipal y/o la Alcaldía Municipal analizan la estrategia organizacional y cantonal vigentes para ello?

LMA: La selección y priorización se realiza casi que con la elaboración del presupuesto. Con base en los recursos disponibles, se plantea la priorización de los proyectos, con base en las necesidades de los contribuyentes. (...). Hay proyectos que sí uno podría pensar que se pueden realizar, pero si no tienen dinero brindado [asignado], no se pueden poner. (...). Los proyectos [municipales] van en función del presupuesto, y cada presupuesto lo define el jefe de departamento. También, obviamente, a través de criterios de la Contraloría o de la Procuraduría, o de resoluciones de la Sala Constitucional, donde, por ejemplo, si lo obligan a uno a correr con un proyecto, pues se tiene que hacer. Entonces, es un proceso que yo siento que es de cierto modo reactivo y no proactivo, porque al final todo depende del recurso financiero.

EQB: Perfecto. ¿Existe actualmente en la Municipalidad un inventario centralizado de los proyectos terminados y en ejecución?

LMA: Al menos yo, en calidad de Regidor y Presidente del Concejo Municipal, desconozco si existe. Pensaría que no. Si existiera, pues enhorabuena, pero sería importante que eventualmente nos dieran [al Concejo Municipal] acceso para ver ciertos aspectos de los expedientes. Yo sí siento que el compañero Torres de tecnologías de información ha tratado muchísimo de hacer toda esa parte de digitalizar. Incluso al Concejo le estaba tratando de generar un módulo para el seguimiento de los asuntos que van al Concejo. Pero es un tema de consulta a la Alcaldía. Al menos yo siento, a lo que yo sé, que no existe formalmente, y si existiera sería bueno conocerlo para también aprender y darle impulso a los proyectos.

EQB: De acuerdo. ¿Cómo se planifica actualmente en la Municipalidad la presupuestación y la aprobación de los recursos a asignar entre los proyectos priorizados?

LMA: Ese es un proceso que realizan los jefes de departamento. Ellos se sientan a revisar o a estimar el tema de los recursos disponibles con la inversión realizada. Revisan cómo va el nivel de ejecución en el año, y a partir de ahí es que se sientan a revisar otra vez la parte presupuestaria. Hacen las estimaciones de los ingresos, hacen el recálculo de los gastos, ven que gastos pueden incluir, cuáles tienen que eliminar, por aspectos legales o procedimentales, y todo eso se presenta a la parte de contabilidad, que son quienes arman el gran documento [presupuesto municipal], y de ahí es que se presenta por parte de la Alcaldía al Concejo, y se hace su aprobación, ya sea completa o con algunas reformas. Pero por lo general son los jefes de departamento quienes definen cuáles son los proyectos que van a realizar en el año, y cuáles van a priorizarse.

EQB: Perfecto. (...). ¿Cuáles procedimientos, activos y técnicas tiene la Municipalidad para realizar el trabajo de inicio y planificación de sus proyectos?

LMA: Sinceramente los desconozco. No tengo control sobre cómo realiza cada departamento esa parte de segmentación y clasificación. Creo que cada departamento maneja sus propias herramientas de manera independiente. No hay como un sistema centralizado, o una estructura general, o una recomendación sobre cuál herramienta utilizar quizás para esa primera etapa.

EQB: De acuerdo. ¿Cuáles procedimientos, activos y técnicas tiene la Municipalidad para realizar el trabajo de ejecución, monitoreo y control de los proyectos?

LMA: También los desconozco. Sí sé que se le da seguimiento a los proyectos, pero si se utiliza alguna técnica o herramienta, lo desconozco. No existe un reglamento, una normativa, un procedimiento para la evaluación de los proyectos, o al menos que yo conozca, entonces se va revisando en el transcurso de cada mes los avances de cada proyecto y las observaciones de los jefes de departamento, pero instrumentos que se utilicen para esto, al menos yo los desconozco.

EQB: Perfecto, don Luis. Asumo que la respuesta es la misma; sin embargo, le formulo de igual manera la pregunta. ¿Cuáles procedimientos, activos y técnicas tiene la Municipalidad para realizar el trabajo de cierre de los proyectos?

LMA: Sí, tampoco lo conozco. Sí sé que, por ejemplo, cuando se finaliza un proyecto que es para conocimiento [del Concejo] municipal se presenta un informe, pero cómo se elabora, qué parámetros se consideran, y demás, desconozco los procedimientos propiamente. Como le repito, como es un tema centralizado, cada departamento lo ajusta de acuerdo a sus necesidades.

EQB: De acuerdo. ¿Existen actualmente en la Municipalidad repositorios de conocimiento que le permitan almacenar y recuperar información y documentación de proyectos pasados? Tal vez no digitalmente, pero de manera física.

LMA: Sí, si existe una unidad de archivo institucional. Las jefaturas de departamento tienen sus archivos propios, y sé que el compañero Torres, a través del sistema interno, también ha trabajado muchísimo el tema de digitalización de documentos. Entonces también se ha tratado en la medida de lo posible de poder digitalizar algunos temas. El único particular que se tiene con eso es que los departamentos no tienen acceso como a toda la información. Sí sé que hay ciertos documentos [comunes] que pueden consultar, pero en la parte de proyecto sí desconozco si tienen acceso por departamentos. Es un tema

de consulta, pero como no tengo acceso a esa información propiamente, entonces tendría que decir que no existe como repositorio, al menos de la manera funcional en que los procesos de planificación actuales lo requieren.

EQB: Claro. ¿Existen y se utilizan actualmente en la Municipalidad sistemas de información que le permitan gestionar adecuadamente sus proyectos? Ya usted me comentaba que tenían un sistema interno que les permitía compartir alguna información. Le agradecería si me pudiese ampliar un poco la información.

LMA: Es como una red interna, por decirlo de alguna manera, verdad. Es una red interna para poder acceder a cierta información donde, por ejemplo, los departamentos van elevando sus informes o lo que se requiera, información sensible. Si existen filtros en cuanto a qué información accede cada departamento, que eso lo establece el ingeniero en sistemas. Pero propiamente en la parte de proyectos, aparte de ese sistema de almacenamiento que está en proceso, ha sido incipiente, pues no conozco (...). Propiamente, en la parte de gestionar los proyectos como tal, creo que no existe un sistema de información que pueda hacer esa parte propiamente de una manera específica.

EQB: Perfecto. Don Luis, ¿considera que el personal municipal que formula y ejecuta proyectos tiene los conocimientos necesarios y se encuentra familiarizado con la utilización de sistemas de información empleados generalmente para la gestión de proyectos (por ejemplo, Microsoft Project)?

LMA: Creo que no, y creo que es una oportunidad importantísima para brindarles. Tal vez algunos sí lo conozcan de una manera más incipiente, pero que se utilice como una herramienta permanente de gestión de proyectos, creo que no. Y creo que ahí se puede trabajar muchísimo para brindarles [a las personas funcionarias] oportunidades de conocimiento tanto de esta herramienta como de otras similares.

EQB: De acuerdo, don Luis. De mi parte, esas eran las preguntas que tenía para usted esta tarde. Le agradezco mucho por su tiempo, su anuencia y su disposición. Quisiera abrir un espacio adicional en caso de que usted desee realizar algún comentario o reflexión final, o en caso de que desee abordar algún tema que le parezca relevante desde su posición de Presidente del Concejo Municipal con relación a los temas que hemos abordado esta tarde.

LMA: Sí, bueno, aclarar que las indicaciones que he dado son a título personal con base en lo que yo he visto. Puede que en algunas de las apreciaciones no coincida con los funcionarios y que haya procesos que sí se estén realizando que yo no conozca, y en eso hay que ser claros, porque yo no paso de forma permanente en la Municipalidad, verdad. (...).

EQB: Perfecto, don Luis. Muchas gracias por su tiempo y por el espacio. Buenas tardes.

-----Fin de la entrevista-----

Nota: El entrevistado dio su consentimiento informado para ser grabado al inicio de esta entrevista, y para que la sesión fuera transcrita literalmente en su totalidad para fines académicos.

## 8.12 Apéndice L: Transcripción literal de la entrevista realizada al personal que formula y ejecuta proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro, para efectos evaluar el desarrollo de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en el gobierno local



### ENTREVISTA SOBRE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS (TRANSCRIPCIÓN LITERAL)

**Entrevistados:** Funcionarios y funcionarias de la Municipalidad de Montes de Oro (Puntarenas, Costa Rica).

**Entrevistador:** Eugenio Quirós Benambourg.

**Fecha y hora:** Viernes 14 de enero del 2022, 07:45 hrs. a 10:45 hrs.

**Lugar:** Plataforma virtual ZOOM.

Nombre de la persona funcionaria	Identificador	Rol	Convocatoria	Participación
Luis Alberto Villalobos Artavia	LVA	Alcalde Municipal	Si	Si
Laura Chaves Rodríguez	LCR	Vicealcaldesa Municipal	Si	Si
Arellys Salas Salas	-	Oficina Alcaldía	Si	No
Ma. Milagro Garita Barahona	MGB	Bienes Inmuebles y Catastro	Si	Si
Érick Alpizar Mena	EAM	Gestión Vial	Si	Si
Tatiana Araya Araya	TAA	Gestión de Servicios	Si	Si
Kendall Naranjo García	KNG	Gestión Social	Si	Si
Karla Méndez Ramírez	KMR	Gestión Social	Si	Si
Fabían Vindas Cerdas	FVC	Gestión Ambiental	Si	Si
Ma. Isabel Corella	-	Contabilidad Institucional	Si	No
Cynthia Villalobos	-	Proveeduría Institucional	Si	No
Gustavo Torres Fernández	GTF	Tecnologías de Información	Si	Si
Eugenio Quirós Benambourg	EQB	Entrevistador	-	-

EQB: Buenos días a todos y todas. Muchas gracias por el espacio brindado esta mañana para la realización de esta sesión de trabajo grupal con personal municipal de la Municipalidad de Montes de Oro. Mi nombre es Eugenio Quirós Benambourg, soy estudiante de la Maestría en Gerencia de Proyectos del Instituto Tecnológico de Costa Rica, y en estos momentos me encuentro desarrollando mi trabajo final de graduación relacionado con el fortalecimiento de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en esta Municipalidad. (...). Como les habrá informado la señora Vicealcaldesa al momento de la convocatoria a esta sesión de trabajo, inicialmente estaba prevista para ser desarrollada de manera presencial; sin embargo, debido a la reciente aparición de casos sospechosos de COVID-19 en el gobierno local, se tomó la decisión de realizarla de manera virtual. Por tal motivo, todos los instrumentos de investigación que serían aplicados de manera presencial fueron ajustados para su aplicación de manera virtual. Les agradezco desde ya por el tiempo invertido esta mañana. Esta sesión de trabajo grupal está dividida en dos secciones. La primera sección corresponde al llenado de un formulario electrónico que contiene cinco cuestionarios relacionados con las capacidades organizacionales de gobernabilidad, talento humano, conocimiento organizacional, cultura organizacional, y gestión de proyectos municipales. Les acabo de colocar en el chat de la plataforma ZOOM el enlace que contiene el formulario, y también se los hice llegar en este momento vía correo electrónico. Mucho les agradezco su ayuda con el llenado del formulario en este momento. (...). La segunda sección de esta sesión de trabajo corresponde a una entrevista grupal o, como le conocemos usualmente, grupo focal. Para el desarrollo de esta entrevista, les voy a efectuar una serie de preguntas sobre dichas capacidades organizacionales para la gestión de proyectos, a fin de conocer su criterio al respecto. Como se les indicó en el correo electrónico de convocatoria a la sesión de trabajo, el objetivo de esta entrevista es recopilar información valiosa que me permitirá diagnosticar la situación actual de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la organización. El fin último de esta investigación es, en caso de que se determine requerido, apoyar la gestión municipal a través de una propuesta de estrategia para el fortalecimiento de dichas capacidades para, consecuentemente, mejorar los resultados que percibe la comunidad oromontana de los proyectos municipales que se realizan.

EAM: Don Eugenio, muchas de mis respuestas [a los cuestionarios] tal vez fueron por estar enfocadas a mi departamento. Es que yo lo veía como Municipalidad, entonces a veces uno cree que si es el conocimiento general. ¿No sé si me entiende? (...). Mis respuestas fueron orientadas a lo que yo dirijo.

EQB: Perfecto, don Erick, no hay problema. (...). Antes de iniciar la entrevista grupal, me parece importante señalarles que la información recabada es únicamente para fines académicos, y que la sesión de trabajo está siendo grabada solamente con la finalidad de sistematizar la actividad y sus resultados. Por favor, siéntanse en total libertad de compartir sus ideas en este espacio, ya que aquí no hay respuestas correctas o incorrectas. Solamente necesito su respuesta sincera a las preguntas. Dicho lo anterior, si les parece, damos inicio al primer bloque de preguntas relacionadas con el tema de gobernabilidad. La primera pregunta es ¿cómo se comunica la estrategia municipal a las personas funcionarias y cómo se les involucra para su cumplimiento? Aquí, cuando hablamos de estrategia municipal, específicamente al Plan Estratégico Municipal 2021-2026 que ustedes realizaron el año pasado. Abro el espacio de respuestas.

MGB: Nosotros tenemos una plataforma informática que el compañero de T.I. [tecnologías de información] ha creado para nosotros en donde tenemos acceso todos los funcionarios municipales. Ahí están colocados todos los planes, el plan estratégico, todas las versiones, el plan de desarrollo humano local, inclusive está el borrador final del plan regulador. O sea, todos los planes están colocados ahí a disposición de todos los funcionarios. Además, durante el proceso de formulación se hicieron talleres, reuniones, y pequeños grupos focales también, porque no podíamos hacer reuniones muy grandes por el tema de la pandemia. Entonces se hicieron reuniones con áreas estratégicas. Obviamente nosotros somos muy poquitos, entonces muchos [funcionarios] estamos en muchas cosas al mismo tiempo, verdad. Entonces ahí contamos con el apoyo de la mayoría de los funcionarios. Y la administración emitió un documento donde les hizo saber a todos los compañeros que el documento está ahí, y que está disponible para revisión de todos los compañeros, y para conocimiento de todos.

EAM: Tal vez en el caso de nosotros, nosotros tenemos el plan quinquenal [Plan Quinquenal de la Red Vial Cantonal para la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Montes de Oro de Puntarenas], que inclusive está en proceso. Y el plan quinquenal es como "la Biblia" de la Unidad Técnica [Vial]. El plan quinquenal está entrelazado con todo el resto de planes. O sea, tiene que ir homologado, verdad, entonces nosotros cuando vamos a desarrollar un proyecto, vamos al plan quinquenal que está homologado o está relacionado con las políticas, la filosofía, todo lo demás, respecto al resto de planes que la Municipalidad tiene, verdad.

TAA: Buenos días. Tal como lo informó Milagro, sí, efectivamente. Cuando hicimos el año pasado, y hace cinco años también, la estrategia municipal, se involucra al personal, a la mayoría de jefaturas de la Municipalidad, con el fin de realizar una lluvia de ideas, un camino, una dirección en cuanto a esos objetivos que se pretenden lograr.

EQB: Pasamos entonces a la segunda pregunta. ¿De qué forma permite, en la práctica, el Plan Estratégico Municipal vigente tener claridad sobre qué se espera de su gestión al Consejo Municipal y a la Alcaldía Municipal?

MGB: Personalmente, me parece que el hecho que sea un documento o una estrategia que nace del diálogo y digamos que de la conciliación de ideas de los diferentes actores involucrados, incluyendo el Consejo Municipal, yo creo que sería "tapar el Sol con un dedo" ya que es un poco difícil, verdad, porque el Consejo Municipal está integrado por personas que no son funcionarios municipales, verdad, sino que son personas que son de la comunidad y que tienen otras labores, verdad. Entonces a veces cuesta que ellos lleguen antes de la hora de la sesión municipal, para integrarse a una reunión de trabajo, o para

conocer algunos temas específicos. Sin embargo, con este Concejo Municipal, particularmente, hemos tenido la facilidad de que ellos han querido involucrarse mucho, entonces yo creo que la forma práctica es involucrándose. Cuando todos los actores se involucran realmente y los documentos no salen de la creación de una sola persona, verdad, porque si usted pone a un técnico a hacer un documento, posiblemente va a salir un muy buen documento, verdad, porque esa es su área de trabajo, pero si ese documento está nutrido por todos los actores (...), eso hace que prácticamente sea una estrategia que se pueda llevar a la práctica con mucha facilidad, porque no nació en un escritorio nada más, sino que nació del diálogo y las expectativas de quienes están involucrados en las diferentes áreas.

TAA: La ventaja de tener un plan estratégico, que inclusive sea validado y aprobado por el Alcalde y el Concejo, es el logro del objetivo, verdad. Ellos claramente, a la hora de aprobarlos, tienen que estudiarlos [los planes], entonces esto logra, en la práctica y en la teoría, tener una dirección. Aquello que se pretende hacer, en qué momento, y con qué recursos. Y ellos son los mismos que aprueban y gestionan los recursos, entonces le permite a la hora de aprobarlos y analizarlos, tener una visión clara de qué es lo que se pretende hacer en el corto, mediano y largo plazo.

EAM: Esto [el Plan Estratégico Municipal] es tal vez, don Eugenio, para mí, en lo personal, como un manual, verdad. Es como lo que decía Tatiana. Si usted tiene las metas y los objetivos claros, a la hora de ejecutar en la práctica, usted lo va a hacer como guiado, verdad. (...).

EQB: Perfecto, avanzamos. ¿Cómo se da el seguimiento y el control a las metas departamentales que se establecen en el Plan Anual Operativo de la Municipalidad?

GTF: Para ser así bastante sincero, nunca he visto que se le dé seguimiento y control a través de un Plan Anual Operativo.

FVC: Yo creo que esta pregunta está muy dirigida a la parte administrativa, que sería como quien debería de hacer esa evaluación a nivel general. Sin embargo, al menos de parte mía, creo que a nivel interno de departamento o de unidad, también establecemos esas "metillas" que podemos ir en el camino cuantificando cuánto hemos logrado y cuánto no. Como lo decía Gustavo, la parte operativa a nivel municipal, no la conozco, pero por lo menos departamental, sí.

TAA: Bueno, la Muni ha tratado por lo menos el año pasado, digamos, que el Plan Anual Operativo salga de los departamentos. Es costumbre de toda una vida que ese Plan Anual Operativo se llene, se complete, en [el departamento de] Contabilidad como parte de un requisito que requiere la Contraloría [General de la República] como un requisito, pero no como un instrumento de seguimiento y control. Entonces con eso me quedo, porque a la fecha eso no es así. Yo de hecho veo el Plan Anual Operativo porque lo descargo [del sitio web] de la Contraloría, pero no porque se socialice en todos los departamentos. Y, entonces, es muy difícil cuando no se socializa, y no se establecen metas claras en cada trimestre o mensual, dependiendo de la periodicidad que se haya establecido, entonces es muy difícil, verdad, darle ese seguimiento.

GTF: Sí, porque a pesar de que en el último año se les solicitó a algunos departamentos, pues al final de lo que se integra en el plan operativo, o al menos en mi caso, no le dan una respuesta de qué si se metió de lo que usted planteó y qué no se metió. Se queda como en el aire, verdad. Se recibe tal vez la información, pero tal vez el departamento no sabe qué si tengo para el otro año. Tal vez algunos

[departamentos] sí, como los más grandes, como la Unidad Técnica [Vial] o [el departamento de Gestión de] Servicios que cuentan con presupuestos específicos, entonces pues de alguna manera a ellos se les socializa un poquito más y se les integra más en lo que es el plan operativo. Por lo que la mayoría de departamentos administrativos pueden mandar la información, pero yo la verdad no sé qué se me habrá aprobado para este año. Cuando llegue a pedir [recursos] este año, pues me tendré que sentar a ver qué cosas quedaron planteadas, porque son proyectos que tal vez uno quería hacer, y cuando llega, pues no están los presupuestos, o las partidas [presupuestarias] para esos temas. Si los departamentos no están alineados con el Plan Anual Operativo, pues muchos proyectos se pueden quedar "guindando" [sin ejecutar] como quien dice.

TAA: Y algo tal vez como más delicado con relación a eso. En teoría nosotros un plan estratégico, y con ese plan estratégico, nosotros con el plan operativo vamos a ir logrando en el corto y el mediano plazo esos objetivos que nos planteamos en esa parte de estrategia municipal. Pero aquí [en la Municipalidad] es visto más bien (...), por ejemplo a mí, que me digan, tengo 100 millones de colones, vea a ver usted qué hace con eso. Y esos 100 o 200 millones de colones para la parte de servicios [municipales], me ayudan a mí para lograr la parte operativa, no la parte de proyectos. Entonces es muy difícil comenzar a plantear o lograr los objetivos con ese presupuesto tan limitado que tiene uno. Entonces, ¿qué es lo que prácticamente se agarra? El 10% para administración, y ese 10% obviamente va a cubrir algunas necesidades o requerimientos urgentes que uno necesite en ese año. Pero si nosotros vemos y analizamos ese plan estratégico, a esa velocidad no vamos a ejecutarlo nunca. Entonces, los recursos también con los que se cuenta, verdad, y la metodología inclusive de como se hace el presupuesto, no van direccionados a que realmente se realicen los objetivos del plan estratégico.

MGB: Siento que aquí hay dos palabras o dos elementos claves. O sea, hay una mala práctica que se ha venido dando históricamente, verdad, que es hacer algo que nosotros llamamos hacer una distribución de recursos. En realidad no es una planificación operativa, sino una distribución de recursos. O sea, el dinero está aquí, y lo metemos aquí, aquí, y aquí, y después se hacen las modificaciones presupuestarias durante el año para ir acomodando los recursos de nuevo en las cuentas donde se van necesitando. Entonces, eso es lo que históricamente ha venido haciéndose. Hay otro elemento importante y le agradezco a Tatiana que lo haya mencionado, y es que se han hecho los esfuerzos por ir modificando esa práctica, verdad. Ya el año pasado se buscó que los departamentos se involucraran y aportaran. Hicimos una fuerte tarea en que el plan operativo se modificara por lo menos en algunos elementos, verdad, por lo menos en los elementos formales, que incluyera el organigrama actual, que llevara los elementos de los valores, las políticas actuales. Todos esos puntos de mejora creo que son válidos mencionarlos y que es importante que los tomemos en cuenta. Entiendo la frustración que sentimos muchos (...), pero sí se han hecho esos esfuerzos. (...). No hay seguimiento, estoy clara. Es más, en este momento, nosotros, a nivel general, no conocemos el plan operativo. Lamentablemente la compañera [jefa del departamento] de Contabilidad no se conectó [a la reunión] y eso es lamentable porque debería estar conectada, porque ella sí lo tiene. Ella sí tiene el Plan Anual Operativo en este momento. Este plan debería haber estado desde diciembre [del año pasado] en las computadoras de todos nosotros para saber qué es lo que vamos a hacer este año en realidad, verdad. ¿Qué fue lo que se incluyó en el presupuesto para este año? Sin embargo, no se conoce. Tati [Tatiana Araya] lo descarga de la Contraloría, yo lo descargo de la Contraloría, pero no deberíamos de tener que hacer eso, deberíamos de poder tener acceso a él desde nuestras computadoras por [parte de] la administración.

EAM: En el caso de nosotros, como Unidad Técnica [Vial], como se lo dije al puro inicio [de la reunión], nosotros nos regimos bajo el plan quinquenal. Nosotros sí damos un seguimiento y control de proyectos, porque nosotros, digamos, con la Ley No. 8114 [Ley de Simplificación y Eficiencia Tributarias] y la Ley No. 9329 [Ley Especial para la Transferencia de Competencias: Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal], tenemos que darle al MOPT [Ministerio de Obras Públicas y Transporte] tenemos que darle cierto seguimiento y control y ciertos informes de lo que a nosotros nos dan de recursos. (...). Nosotros tenemos que, con el plan quinquenal, decir bueno este año vamos a hacer tales y tales calles. Si nosotros no cumplimos, el año siguiente tenemos que dar seguimiento para que, dentro del presupuesto, ver si esas calles las vamos a intervenir. Si nosotros nos comprometimos dentro del plan quinquenal a intervenir [calles] en los cinco años, tenemos que hacerlo. Siempre tenemos que dar el seguimiento y control. Y nosotros tenemos una calificación en las Unidades Técnicas ante el MOPT, que es la calificación de ejecución, y ahí es donde nos suben o nos bajan los presupuestos. (...).

LVA: Como bien es cierto, el plan operativo es una guía para nosotros poder trabajar. (...). La situación real de la institución a veces nos limita a nosotros trabajar como "al dedillo" con el presupuesto. Desde que entré yo aquí a la Municipalidad hemos tenido esa situación, ese problema, de que a veces uno tiene que ver cómo ajusta los presupuestos a la realidad de la Municipalidad. Hasta este año que pasó, la misma Contraloría [General de la República] nos rebajó en algunos departamentos de servicios, como que ahora sí nos vamos ubicando en la realidad. Yo pienso que ya este año la cosa va a cambiar. Se ha trabajado muy de la mano con algunos departamentos con lo que podemos hacer, no al 100% con lo que uno establece en el plan. Pero eso que decía la compañera Milagro también de que la compañera [jefa del departamento de Contabilidad] no se conectó, en realidad es que hasta hoy la Contraloría nos da el visto bueno a nosotros del presupuesto, entonces yo creo que ya a partir de hoy es que podemos dar a conocer lo que se presupuestó, digamos. (...). Pero sí, en la Municipalidad tenemos que hacer algunos cambios, pero yo creo que ya nos vamos encaminando por la ruta que tenemos que seguir.

TAA: Creo que muchas de las cosas de la situación actual municipal, es que nosotros carecemos mucho de manuales y procedimientos. Las cosas se hacen conforme se van requiriendo y la metodología que cada uno pretende o quiere o piensa hacerlo, verdad. Entonces, si existiera eso, tal vez le ayudara mucho a uno.

LVA: Tal vez para añadir un poquito más ahí, a la pregunta. Nosotros somos una institución donde los departamentos a veces son unipersonales, nos falta recurso humano. Hay un montón de situaciones que nos atan, pero la verdad es que hay que reconocer a los funcionarios que tenemos que son aquí "soyá" [multitareas]. Eso hay que reconocerlo también.

EQB: Muchas gracias por sus respuestas. Pasamos a la siguiente pregunta. ¿Cómo se mide el desempeño de la estrategia y los proyectos municipales? ¿Existen criterios de éxito definidos y documentados?

MGB: El plan estratégico [Plan Estratégico Municipal 2021-2026] contiene esos criterios de éxito. De hecho cada departamento, cuando nos reunimos en las sesiones de trabajo, estableció los criterios de éxito, verdad. (...). Ahora, ¿cómo se mide el desempeño de esta estrategia? Volvemos al problema que tenemos con la medición de los logros, verdad. ¡Es muy difícil! Y uno a veces tiene hasta miedo de cómo decir las cosas para que no se malinterpreten porque en realidad lo que hemos logrado es mucho; sin embargo, aún tenemos mucho camino que avanzar, y hay que perderle el miedo a esto, verdad. Hay

que dejar de pensar en si me van a culpar o no, y más bien pensar en avanzar. No buscar al culpable de lo que no se hizo, sino más bien en avanzar hacia lo que tenemos que hacer, porque al final eso nos va a facilitar el trabajo. Yo les decía a los compañeros en las sesiones de trabajo que vean que si nosotros tenemos objetivos claros, si establecemos actividades claras, si establecemos indicadores de medición claros, y si hacemos esa evaluación con claridad y transparencia, nos va a facilitar muchísimo el trabajo a nosotros mismos. Después decimos que esto es lo que podemos hacer. No podemos salirnos de aquí porque esto es lo que la realidad nos permite a nosotros hacer. No podemos ir más allá. ¿Cuándo vamos a poder ir más allá? Cuando logremos salir de este bache en el que nos hemos metido. Sin duda alguna los últimos años han sido muy buenos porque el empoderamiento que tenemos ahorita los funcionarios para poder avanzar, yo creo que tenemos que reconocerlo. (...).

TAA: Aquí el mayor problema que yo le veo en cuanto a medir el desempeño de la estrategia es que nosotros no tenemos ese enlace entre el Plan Anual Operativo y el estratégico. Si nosotros no vamos a lograr eso, verdad, entonces no vamos a ir midiendo el cumplimiento de la estrategia.

EQB: Muchas gracias. Pasamos a la siguiente pregunta entonces. ¿Cómo es incorporado el marco normativo nacional que regula la gestión municipal en la formulación y la ejecución de los proyectos?

TAA: Como nosotros tenemos claramente definido el procedimiento de contrataciones, y obviamente para ejecutar un proyecto se requiere un proceso de contratación, entonces es más fácil aplicar ese marco normativo, verdad. Porque nosotros no podemos llegar a hacer una contratación sin establecer cuáles son las metas claras, qué es lo que se pretende hacer, claramente definido cuál es el objetivo de la adjudicación, tenemos que dar control, tenemos que quedar seguimiento. Entonces es más fácil, verdad, al existir ese elemento que se llama Ley de Contratación Administrativa para formular y ejecutar el proyecto dentro de la normativa.

EQB: Perfecto. Avanzamos a la siguiente pregunta. ¿Cómo se administra y monitorea el riesgo en los proyectos municipales?

TAA: Nosotros realmente no tenemos gestión del riesgo. Existe una comisión, pero realmente no se ejecuta como debe hacerse la administración del riesgo en la Municipalidad, y tampoco en los proyectos.

MGB: Totalmente de acuerdo con Tatiana. Nosotros en eso tenemos un vacío enorme. Y no es que no se han hecho esfuerzos, porque los esfuerzos se han hecho, pero hay un "muro" ahí que todavía no he podido definir, pero hay un muro ahí increíble en el tema de gestión de riesgo. Y volvemos a lo mismo, verdad. En el momento en el que nosotros entendamos que administrar y monitorear los riesgos que nosotros tenemos a nivel municipal no va a hacer más que ayudarnos a desarrollar el trabajo con más tranquilidad. Pero vieras qué difícil es. (...).

EQB: Muchas gracias. Pasamos a la siguiente pregunta y vamos ya cerrando el bloque de preguntas sobre gobernabilidad. ¿Cuáles mecanismos de comunicación emplea la Municipalidad, hacia lo interno y lo externo de la organización, para dar a conocer los resultados de su gestión de proyectos?

MGB: Me parece que, a lo interno, nosotros tenemos muchos canales. Gustavo [Torres] nos ha generado mucho, muchos canales. De hecho, ahorita tenemos una plataforma que se llama "MMO", que siento que la podemos explotar todavía muchísimo más, porque tiene muchísimas cosas para hacer. De hecho,

ahora con el manual para depuración de datos, vamos a utilizarlo y creo que podría servir para muchísimo más. Y a lo externo, bueno, ahora las plataformas digitales, la misma página [web], el Facebook, todas esas herramientas digitales nos ayudan muchísimo para dar a conocer resultados, verdad. Tampoco es una política tan clara, verdad. Creo que hacemos como lo que tenemos que hacer por ley, verdad. Cada año dar los informes que deben darse, los resultados que genera la misma Contraloría [General de la República], los resultados que se generan ahorita para cumplir con lo que la ley manda, verdad. Deberíamos de ser más fluidos en esa información, pero creo que también es un tema de recurso humano. Como don Luis [Villalobos] decía, somos muy poquitos, entonces muchos andamos en muchas cosas al mismo tiempo. Entonces no permite que seamos como tan fluidos en la información, pero creo que tampoco es un tema de que no queramos hacerlo. Sé que don Luis y doña Laura [Chaves] estarían dispuestos a que si todas las semanas tenemos que sacar un boletín informativo, podamos hacerlo, el problema es quién se encarga de hacerlo, verdad. Entonces es como si tenemos los canales, si tenemos los mecanismos, pero no podemos aprovecharlos al máximo por la falta de recurso [humano] que tenemos.

EAM: En el caso nuestro [Unidad Técnica Vial], (...) la comunicación más que nada a lo externo es el resultado final [del proyecto]. Lo que se hace es que por redes sociales se presentan los resultados con fotografías [de la obra]. No se hace como un resultado de datos, gráfico, en ese sentido, verdad. La implementación [comunicación] externa es visual. (...).

EQB: Pasamos a la última pregunta de este bloque. ¿Con cuáles herramientas cuenta el Consejo Municipal y la Alcaldía Municipal para realizar una autoevaluación de su gestión estratégica?

MGB: Me parece que las herramientas básicamente son las que da la Contraloría [General de la República]. Herramientas propias, cada departamento tiene sus propias herramientas para evaluar. Pero a nivel administrativo, me parece que la Alcaldía Municipal, salvo mejor respuesta de don Luis [Villalobos], me parece que utiliza la herramienta de evaluación que tiene la Contraloría General de la República. Y el Concejo Municipal, no sé si a Gustavo [Torres] le habrán pedido la elaboración de algún tipo de herramienta. Creo que el Concejo Municipal igual utiliza o analiza los resultados que la Contraloría emite, verdad. No creo que haya ninguna herramienta como propia para estas labores.

EQB: Muchas gracias. Avanzamos al siguiente bloque de preguntas relacionado con talento humano. En materia de competencias, capacidades y habilidades, ¿cuáles consideran que son las principales fortalezas y debilidades que tiene actualmente el personal municipal para gestionar proyectos?

MGB: Fortalezas, me parece que tenemos personal capacitado. Nosotros tenemos buenos profesionales a nivel de jefaturas, y a nivel de personal responsable de proyectos. Eso me parece que es una gran fortaleza que tiene la Municipalidad. Debilidades, Tati [Tatiana Araya] antes lo mencionó. Ese enlace que debería haber entre las diferentes etapas para la ejecución de un proyecto, eso nos está afectando y es una debilidad que en este momento tenemos como muy marcada.

TAA: Bueno, esa es una gran pregunta, porque para gestionar proyectos no necesitamos solamente una persona, necesitamos toda una estructura, una unidad, muchos recursos. Entonces, al necesitarse esa estructura para ejecutarse, sí pecamos mucho de ponerlo personalizado. De que si Tatiana Araya tiene una profesión, entonces ella puede hacerlo, pero requiere de mucho más personal para poder ejecutarlo, y ese otro personal que posiblemente tiene a cargo, no tiene esa capacitación. Entonces se vuelve muy

duro para el profesional ejecutar un proyecto. Entonces, para mí, sí falta capacitación a niveles técnicos y de los demás niveles, porque digamos que todas las jefaturas sí son profesionales, por lo tanto deberían tener un conocimiento en cuanto a la gestión de proyectos, pero no necesariamente, verdad. Hay unidades que no, pero han ido aprendiendo empíricamente cómo es que se ejecuta un proyecto. Pero todas la demás unidades o mandos medios no lo tienen, entonces sí se requiere de esa capacitación. La mayor fortaleza que quiero anotar es el personal municipal. Yo creo que no solo porque somos funcionarios municipales, pero también somos "municipalistas". Sí sabemos claramente que nosotros estamos dándole, por medio de nuestro trabajo en la Muni, un servicio a la comunidad. Entonces eso le da un compromiso al personal, en general, de sacar las cosas. Pero a veces le hace mucha falta la comunicación, los recursos, la capacitación, determinar procesos de qué le toca a quien, y como no está definido eso, se vuelve como a cargo de una sola persona. Es muy agotador, verdad. Entonces creo que, si tuviéramos todo eso, sería más fácil formular y ejecutar un proyecto.

KMR: Con relación a lo que decía Tatiana, a mí me parece que, para que pudiéramos hacer una mejor gestión de proyectos, es un elemento clave la planificación y, a veces, las jefaturas de departamento pues, como dijo ella, trabajamos de forma aislada. Si nosotros lográramos hacer una estructura de forma lineal en la que todos supiéramos en qué estamos trabajando, en qué está trabajando el compañero, pues tendríamos un importante aporte en otros departamentos. Igualmente la capacitación. Necesitamos capacitación en planificación, en el tema de trabajar indicadores, en el tema de cómo organizar. Siento que en eso, muchos por formación, no tenemos ese conocimiento, entonces para mí sería muy importante.

EQB: Muchas gracias. Avanzamos a la siguiente pregunta. Si se hace, ¿cómo se evalúa la capacidad en gestión de proyectos del personal municipal que los formula y ejecuta?

GTF: Aquí hay algo muy importante, porque como institución no hay como un manual para lo que sería la formulación de proyectos, o una metodología que la Municipalidad implemente, verdad, que le permita manejar esas etapas, cuándo estar haciendo convocatorias, cuándo estar haciendo informes, cuándo solicitar más recursos, cómo realizar ciertas gestiones. Al final dicen hay un proyecto, hay un presupuesto, y ustedes tres tienen que hacerlo. Entonces tal vez no hay una documentación que facilite esa evaluación de la capacidad en gestión de proyectos. Además de los indicadores del proyecto, tienen que haber indicadores que sean como generales, verdad, de cosas que deben cumplirse a nivel general en lo que son temas básicos de la administración de proyectos, y alguna documentación que guíe a quienes se encargan de realizar los proyectos y cómo efectuar ciertos roles, verdad. Porque al final todos los que forman parte de los proyectos, pues tendrán sus roles o no harán efectivos los roles que se les están encargando porque no están documentados en ninguna parte.

EAM: También, don Eugenio, cuando la Municipalidad gestiona proyectos, depende de la institución [contraparte], el proyecto se gestiona diferente, verdad. Milagro [Garita] y yo estamos con un proyecto que le estamos solicitando al INDER [Instituto de Desarrollo Rural], entonces el INDER tiene un machote, por decirlo así, de cómo se formula un proyecto. Resulta que por otro lado, solicito o realizo un proyecto al INCOP [Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico] y es de otra manera [formato]. Entonces uno va aprendiendo sobre la marcha, verdad. Entonces, con el INDER es de una forma, con INCOP es de otra forma, con el MOPT es de otra forma, con CONAVI [Consejo Nacional de Vialidad] es de otra forma. Entonces el proyecto sigue siendo proyecto, pero la formulación como tal (...) no hay una estandarización (...). Entonces vieras que es como complicado esa parte, al menos para mí, cuando se

formula proyectos, porque aprendemos sobre la marcha. A veces decimos como hago esto. Uno como profesional se queda "como en el aire", y tiene que recurrir a otros compañeros (...) para poder formularlo. De nuestras capacidades, al menos hay una buena comunicación con los compañeros para poder gestionar este tipo de proyectos, verdad.

MGB: Varios elementos. Primero, la pregunta es ¿cómo se evalúa? Y sí, se evalúa. Y me parece que es como a nivel institucional, desde la institución completa. Una de las grandes debilidades es que no tenemos manuales de nada, verdad, hasta ahorita que estamos trabajando en la formulación de muchos de esos manuales. Uno de esos manuales importantes y que tiene que ver con talento humano, es el manual de reclutamiento y selección y el manual de perfiles de puesto, verdad. Nada de eso tenemos. Entonces la evaluación de capacidades ha sido un tema bastante difícil. Doña Laura [Chaves] ha venido haciendo un muy buen trabajo en esta área, verdad, y ella (...) ha venido trabajando muy duro con la Unión Nacional de Gobiernos Locales y algunos otros entes a los que ella se ha aliado, para venir generando esto. Pero me parece, salvo mejor respuesta de doña Laura, que es como la encargada de este proceso de evaluación, que es hasta ahorita que hemos logrado hacer algunas evaluaciones de desempeño. El año pasado y el año antepasado, ella empezó a hacer evaluaciones de desempeño, pero no se hace este tipo de evaluación, aunque es obviamente importante, porque ahí podríamos resaltar los talentos y las capacidades que tenemos algunos y las que tienen otros para poder congeniarla mejor a la hora de formular un proyecto, verdad. Pero me parece que en este momento no se está haciendo la evaluación de las capacidades y doña Laura, que es la responsable del proceso, lo que está haciendo ahorita es buscar esas herramientas, está trabajando en la gestión de ese tipo de herramientas.

EQB: Perfecto, muchas gracias. Cerramos este bloque de preguntas sobre talento humano con la siguiente pregunta. ¿De qué manera se le participa al personal municipal que formula y ejecuta proyectos como una parte interesada clave de ellos?

TAA: Es que prácticamente nosotros [jefes de departamentos] somos los que formulamos y ejecutamos los proyectos. Nosotros los hacemos, los ejecutamos y los controlamos. Somos muy poquitos. No existe una unidad de planificación, donde alguien lo haga [formule] y nosotros lo ejecutemos. Al fin y al cabo, si nosotros queremos hacer un proyecto, tenemos que planificarlo nosotros, ejecutarlo nosotros, y tenemos que controlarlo nosotros.

MGB: Completamente de acuerdo, así es. Somos "soyla" [multitareas].

LVA: Sí, lo que Tatiana dice es totalmente cierto. Pero ahora hay una ventaja, porque ahora se involucran un poquito más los compañeros de los departamentos. Bueno, eso [lo sé] porque me lo han externado. Anteriormente, dicen que a veces ejecutaban proyectos, y tal vez estaba únicamente el jefe de departamento y los demás no se enteraban. Ahora sí para que tengan conocimiento de lo que se va a hacer y lo que se está haciendo.

EQB: Muchas gracias. Pasamos entonces al tercer bloque de preguntas correspondiente al conocimiento organizacional en gestión de proyectos. La primera pregunta es la siguiente. ¿Cómo se maneja el tema de las capacitaciones en la Municipalidad? ¿Existe en el presupuesto municipal anual una partida específica para estos efectos? Al respecto y antes de que me respondan, quisiera saber también si ¿en la Municipalidad de Montes de Oro se aprovechan las capacitaciones gratuitas y los programas de formación que organizaciones como, por ejemplo, el IFAM [Instituto de Fomento y Asesoría Municipal]

y la Unión Nacional de Gobiernos Locales, ofrecen a las municipalidades y que, en algunos casos, incluyen temas relacionados con la gestión de proyectos?

EAM: Don Eugenio, en el caso de la Unidad Técnica [Vial], nosotros sí contamos con presupuesto para capacitaciones. Es más, nosotros sí lo realizamos. Es una parte de los requisitos. El MOPT nos va pidiendo una serie de requisitos que nosotros tenemos que implementar, y uno de ellos son las capacitaciones. Nosotros tenemos capacitaciones con el MOPT, con el BID [Banco Interamericano de Desarrollo], verdad, que ellos mismos también las implementan constantemente. (...). A los proveedores yo también trato de solicitarles siempre una capacitación. (...). Ahora, por la parte de los compañeros [de otros departamentos], yo creo que en el presupuesto no cuentan. La parte de administración sí necesitaría un poco más de implementación en la parte de capacitaciones, verdad, de mejoramiento continuo, que eso en la Unidad Técnica sí lo estamos realizando. Sí se debería de gestionar un poquito más. Tal vez con el INA [Instituto Nacional de Aprendizaje], con el IFAM. (...).

KMR: Ahora con el tema de la virtualidad se nos ha abierto una puerta muy grande en el tema de capacitación. Por ejemplo, en mi departamento, que es el de servicios sociales, específicamente la Oficina de la Mujer, yo la "ando pulseando" [buscando oportunidades], como dicen. Yo veo una capacitación en el PANI [Patronato Nacional de la Infancia] y me matriculo, veo una en el IMAS [Instituto Mixto de Ayuda Social] y me matriculo. Antes era más difícil, porque como eran presenciales, había que gestionar viáticos, pero ahora con el tema de la virtualidad, tenemos más accesibilidad de poder participar de este tipo de capacitaciones. Y hay muchísimas capacitaciones gratis que permiten estar actualizándose, verdad.

MGB: De hecho que nosotros eso hacemos. Creo que todos hacemos exactamente lo mismo que dice Karla. Tratamos de aprovechar al máximo todas las capacitaciones gratuitas en las que podemos matricularnos. Sin embargo, sí me parece que hace falta como un plan en el tema de capacitaciones, que nos ayude a ir focalizando cuáles son más importantes, cuáles son prioritarias, y que nos ayuden a canalizarlas, verdad, porque es más fácil si la misma administración llama [las gestiona] (...). Me parece que ahí hay un pequeño vacío, pero eso es lo que hacemos, aprovechar las capacitaciones gratuitas que dan (...). Ahora, definitivamente Erick [Alpizar] tiene razón. Salvo mejor respuesta de don Luis [Villalobos] o doña Laura [Chaves], creo que a nivel de presupuesto, nosotros no tenemos presupuesto para capacitaciones.

TAA: Sí, presupuesto nosotros no tenemos, y tenemos que depender de otras instituciones que lo dan de manera gratuita y que den ese tipo de temas. Por ejemplo, usted me habla de gestión de proyectos, hay muy pocas organizaciones que dan capacitación en eso. (...). Yo sí creo, como lo indicó Milagro, que debería hacerse un plan de capacitación, en el cual el departamento de Recursos Humanos se encargue de tener los enlaces correspondientes con esas instituciones del Estado, que brinde ese tipo de capacitaciones, y entonces nos ayuden a brindarnos esas capacitaciones requeridas, verdad. Pero sí, si usted me pregunta a mí que cuántas veces me capacito durante el año, si acaso una, porque yo no tengo tiempo para eso, ni tampoco tengo idea de quién brinde esas capacitaciones constantemente, verdad. Creo que es una debilidad que también tenemos.

EQB: De acuerdo. Y relacionado un poco con la pregunta anterior, quisiera conocer ¿cada cuánto tiempo reciben el personal municipal que formula y ejecuta proyectos, el Consejo Municipal y/o la Alcaldía Municipal capacitación en materia de gestión de proyectos? Ya hemos venido abordando este tema en respuestas anteriores, pero quisiera que tal vez pudiésemos profundizar un poco específicamente en materia de gestión de proyectos.

GTF: La capacitación individual a veces afecta mucho, verdad, porque yo podría estar capacitado, pero los demás no están capacitados, y no estaríamos hablando el mismo idioma. Por eso hablaba anteriormente de que debe existir una metodología, verdad, ya sea que para el tema de proyectos se establezca una metodología de capacitar, por ejemplo, en materia de Scrum, o en una metodología ágil, hay varios tipos de metodología para lo que es manejo de proyectos, manejo de equipos de trabajo. (...). Al final, si cada departamento implementa una metodología diferente, pues no existe como tal una metodología institucional, verdad. (...).

LVA: Haciendo una acotación un poquito a lo de las capacitaciones, sí es cierto que a veces a nosotros nos limita un poco lo que son los presupuestos para capacitar al personal. Pero a veces también hay capacitaciones que nos dan, y a veces viera que nos cuesta con algunos funcionarios que [dicen que] no quiero, no tengo tiempo. Pero ahí también tenemos que "poner las barbas en remojo" [valorar las oportunidades], y si no hay dinero para las capacitaciones, podemos aprovechar las que nos ofrecen.

EQB: De acuerdo, muchas gracias. Pasemos a la siguiente pregunta. ¿En cuáles áreas de conocimiento consideran que el personal municipal que formula y ejecuta proyectos posee mayores áreas de mejora u oportunidad?

MGB: Yo diría que en todas las áreas, don Eugenio. Nosotros tenemos oportunidades de mejora en todas las áreas de mejora que venían en el cuestionario. (...). En todas las áreas nosotros tenemos muchísimas oportunidades de mejora.

LVA: Yo las marqué todas, porque yo creo que todas son muy importantes. Entonces yo las marqué todas también.

EQB: Perfecto, muchas gracias. Avanzamos entonces. ¿Consideran que, en la actualidad, existe realmente una nivel igual o similar de conocimiento en el personal municipal que formula y ejecuta proyectos en materia de gestión de proyectos?

EAM / TAA / MGB: ¡No!

EAM: (...). La Municipalidad tiene muy buenos profesionales (...), pero digamos, cada área o cada departamento está orientado diferente. Unos [funcionarios] tenemos quizás mayor preparación académica en ciertas áreas, que otros. (...). Entonces yo considero que no, que no estamos a [un mismo] nivel de conocimiento, verdad, para poder formular por las distintas áreas [formaciones académicas] que tenemos.

KMR: Yo lo que iba a decir es que tal vez no todos tenemos la misma ruta cuando gestionamos un proyecto porque no está como unificado, sino que cada uno hace lo que sabemos y lo que tenemos, verdad.

MGB: Sí, es precisamente eso. Gustavo también lo mencionó antes. Tal vez todos buscamos capacitarnos y nos estamos capacitando en diferentes áreas o en las áreas de interés de cada uno de nosotros, y somos buenos en lo que hacemos. Pero esa integración que se necesita para la verdadera gestión de un proyecto (...) no requiere solamente de un buen profesional que lo encabece, sino que

requiere de todo un equipo y de toda una serie de elementos. Esa integración de esos elementos es la que nos hace considerar que no estamos todos al mismo nivel, verdad. (...). Y hay muchísimos elementos que aún nos quedan pendiente, verdad, porque la Contraloría [General de la República] nos exige el plan estratégico con un montón de elementos, pero nosotros no tenemos un [funcionario] planificador de planta. (...). Pero ese tipo de elementos que nos faltan dentro del proceso de gestión, son los que marcan la diferencia.

EQB: Muchas gracias por sus intervenciones. Respecto a la siguiente pregunta, creo que ya hemos hablado ampliamente y sabemos que debemos fortalecer los esfuerzos de la Municipalidad de Montes de Oro para incentivar el conocimiento organizacional en materia de gestión de proyectos, por todas las razones que ustedes han mencionado. Entonces pasaremos a la siguiente pregunta. ¿Qué tratamiento se le dan a las buenas prácticas y las lecciones aprendidas derivadas de proyectos anteriores? ¿Son documentadas y archivadas para poder emplearlas en proyectos futuros?

TAA: Vamos a lo mismo, verdad. A que nosotros todo lo hacemos a como nosotros pensamos, y lo modificamos y lo personalizamos en un departamento, y no lo pensamos de forma global, como organización, como para poder brindar la retroalimentación de esas lecciones aprendidas que nosotros tenemos. Yo comienzo a pensar en los proyectos que ya he hecho, y que yo sí tengo documentados, y sí, yo los tengo en un AMPO, pero ¿qué hago con eso? (...) Vea, y lo que hablábamos antes, aquí la comunicación a lo interno, nosotros nos comunicamos cuando requerimos de algo, o que alguien nos ayude, pero no lo hacemos con la finalidad de buscar retroalimentación de alguien. Entonces así no lo vamos a lograr nunca, verdad. Entonces sí, efectivamente, hay que generar políticas y directrices con relación a eso.

GTF: Ahí tal vez lo principal es eso, que no hay una base de conocimiento unificada donde se pueda hacer consultas de proyectos anteriores. Si bien pasa a veces que tuvimos un profesional, y ese profesional ya no está, pues habría que ir a investigar en la carpeta de él dónde tenía cierta información, o de qué manera recopilar esa información, verdad, pudiendo tener un repositorio único de proyectos realizados, ya sea por esta o por otra administración, porque la administración [gestión administrativa] es continua y debería tenerse históricamente esa información, verdad. (...). Al final, muchos proyectos [pasados] sirven como una base para poder levantar los nuevos, o reactualizar un proyecto que ya se hizo, verdad.

MGB: Definitivamente no tenemos ese repositorio que sería fundamental para agilizar y ahorrar un montón de tiempos, verdad. Yo soy muy dada a guardar cosas, entonces cuando alguien ocupa algo y necesita información, generalmente dicen vaya pregúntele a Mila [Milagro] porque ella seguramente que por ahí debe de tenerlo, verdad. Yo valoro mucho la información y me gusta tener información guardada, pero lo ideal sería que dentro de los canales que tenemos (...), como una práctica ya establecida, se fuesen guardando ahí las memorias de los proyectos, porque tenemos proyectos muy, muy exitosos en todas las áreas, verdad, desde la parte de infraestructura hasta la parte de gestión. Pero a veces inclusive para dar los informes es difícil porque hay que empezar a utilizar la memoria, verdad, y la memoria no es a veces el mejor consejero. (...). Yo tengo una lista de [Microsoft] Excel, pero esa lista no está completa porque le hacen falta un montón de datos ahí valiosísimos para tener un verdadero repositorio, verdad, entonces me parece que es un punto de mejora.

EAM: Bueno, yo tal vez, aportando a lo que Tatiana dijo, nosotros normalmente realizamos un proyecto, verdad, y nosotros por lo general nos acoplamos o siempre pedimos ayuda a otro compañero porque normalmente la Municipalidad es muy pequeña. (...). Entonces, cuando nosotros formulamos el proyecto, nosotros documentamos el proyecto. (...). Los proyectos, como lo dijo Tavo [Gustavo Torres] Karla, y Milagro, no están unificados. Si nosotros tuviéramos como un estándar para formulación de proyectos y que todos los compañeros estuvieran entrelazados, sería un éxito, verdad. Entonces en esa parte sí creo que nos falta como unificar los departamentos entre sí, y que los proyectos sean como estandarizados, sean formulados de forma homóloga, verdad.

EQB: Claro, muchas gracias. Y para cerrar este bloque, les tengo la siguiente pregunta. ¿Consideran que, en la actualidad, existe alguna forma de transferencia de conocimientos de los proyectos ya desarrollados por parte del personal ejecutor hacia el resto de personal que formula y ejecuta proyectos municipales, aunque sea no documentada?

FVC: Yo creería que no. Igual, cuando se hace un proyecto, el fin es que el proyecto dé su fin. Se presenta el resultado, digámosle, ya sabemos que terminó, y ahí quedó.

EAM: De acuerdo con Fabián.

KMR: Para mí no. Cada uno ejecuta su proyecto y da el fin, y no, no es una práctica que realicemos [transferencia de conocimientos].

EQB: Perfecto, muchas gracias. Vamos ahora al cuarto bloque de preguntas, esta vez relacionado con cultura organizacional para la gestión de proyectos. Hemos venido hablando en el transcurso del bloque anterior acerca de distintos temas que nos adelantaron parte de las respuestas de este bloque, por lo que considero que vamos a poder transitar relativamente rápido por él. Procedo entonces a formularles la primera pregunta. ¿Consideran que actualmente se emplean un lenguaje y una terminología comunes en la Municipalidad en materia de proyectos, para propiciar la creación de una cultura de gestión de proyectos?

FVC: No.

TAA: Por todo lo que hemos dicho, no.

EAM: No, tampoco.

EQB: Muchas gracias, muy contundentes sus respuestas. ¿Consideran que actualmente la Municipalidad está promoviendo una cultura organizacional orientada hacia los proyectos, a través del desarrollo de metodologías claras y la adopción de buenas prácticas en materia de gestión de proyectos?

TAA: No, tampoco. ¡Qué te diré! Nosotros como organización hacemos lo que nos exige la Contraloría [General de la República], entonces si a nosotros la Contraloría nos exige a nosotros tener un manual para crear un puesto, entonces vamos enfocados a eso. No lo hacemos porque en sí lo requiera la organización, sino porque nos obligan, entonces no.

FVC: Don Eugenio, yo pienso que mientras que no exista a nivel de la organización un área específica para lo que es gestión de proyectos, que es a manera personal un campo que es amplio y tiene sus aristas, no vamos a llegar a ese punto, creería yo. De ahí que tampoco tenemos metodologías claras propias, sino que como se indicó, nosotros seguimos metodologías para acceder a un proyecto que ya están definidas por otra organización. Propias [metodologías], no las existen, entonces de ahí que no podemos como conversar en ese mismo idioma, diría yo.

EAM: Yo diría que no, que no se promueve. (...). Y siempre lo he dicho y don Luis lo recalcó antes, nosotros somos como "soyla" [multitareas]. Si hubiera departamentos definidos... un departamento como lo dijo Fabián de gestión de proyectos, un departamento con un profesional en recursos humanos. (...). Si existiera un poquito más de personal, verdad, que no fuera tan "uniprofesional" [departamentos unipersonales], por decirlo así, cada departamento, tal vez fuera un poquito mejor la cosa, y tal vez hubiera un poquito más de cultura organizacional, verdad. Pero a veces nosotros estamos en un área, brincamos a la otra, brincamos a la otra, entonces es como muy difícil. Y eso tal vez no hay que achacarle y hacer responsable a la administración, y en este caso a don Luis, sino es que la Municipalidad al ser tan pequeña, verdad, y al tener pocos recursos, entonces hay que trabajar con lo que hay. (...). Entonces desgraciadamente tenemos que hacerlo así, verdad. Desearíamos que hubiera un poquito más de desarrollo y de cultura organizacional, y un poquito más de metodología para la elaboración de proyectos, pero no los hay. Entonces tenemos que trabajar de esta forma, verdad. Y como lo decía antes Tatiana, nosotros [los jefes de departamento] montamos un proyecto, lo elaboramos, lo ejecutamos, y lo terminamos, y somos todos los procesos, y a veces es muy difícil eso, verdad, pero lo realizamos como tal.

GTF: Bueno, a pesar de que cada quien tiene su departamento, como lo dijeron anteriormente, departamentos unipersonales, y tenemos cargas de trabajo, igual se elaboran los proyectos. De igual forma, cada quien utilizará su metodología, porque no hay una unificada. Pero digamos, no sería como una excusa para no implementarla. Digamos, aunque sea individualmente se está haciendo, verdad. Cuando ya se unifique todo, a pesar de que todos son profesionales diferentes, con proyectos diferentes, la metodología se puede implementar a nivel global. Eso sería independiente, verdad, al conocimiento que tenga cada departamento. Pero de alguna forma yo creo que sí se puede llegar a implementar, y que todos la puedan llegar a adoptar, porque al final son buenas prácticas que fortalecen la administración en gestión de proyectos y las bases de conocimiento que eventualmente se van a tener que tener, verdad. El tema es que a nivel organizacional la empresa [Municipalidad] quiera adoptar una metodología de trabajo para poder realizar esos proyectos. Y así, si yo agarro un proyecto de Erick, muy posiblemente voy a entender muchas de las partes generales, porque estaría estructurado de la misma forma en la que deben estructurarse cualquier proyecto municipal. (...).

MGB: (...). Yo sí creo que la administración como tal ha estado buscando herramientas para promover y mejorar la cultura, o para implementar una cultura organizacional tendiente a esto. Prueba de ello es que estamos realizando este trabajo con usted. Si no hubiese esa voluntad, para mejorar o para implementar una cultura organizacional en este sentido, no estaríamos aprovechando el recurso de tenerlo a usted tratando de darnos herramientas que nos puedan facilitar esta gestión. Me parece que esa es una herramienta importante. Y ha habido ese tipo de situaciones, lo que pasa es que, lo hemos dicho ya en varias ocasiones, nosotros tenemos un problema de recursos bastante fuerte que hemos ido solucionando en el paso de los últimos dos años, pero me parece que sí existe ese interés por establecer esa cultura organizacional, por darnos estos espacios de discusión y de mejora continua.

verdad. No tenemos dinero para pagar un profesional o un departamento que nos venga a controlar esta área [gestión de proyectos], pero sí aprovechamos este tipo de espacios como el que usted planteó, y pues obviamente lo vamos a aprovechar al máximo, y esperamos que pronto tengamos esa herramienta, o esas ideas, o esas pautas que usted nos va a marcar, y esperamos que también nos funcionen, y que podamos tener la apertura necesaria para implementarlas, verdad.

EQB: Perfecto, muchas gracias. Justamente ese es el propósito de este trabajo, poder apoyarles a ustedes. (...). Pasamos a la siguiente pregunta. ¿Consideran que el personal municipal que formula y ejecuta proyectos se siente en la actualidad realmente identificado con la cultura y la estrategia organizacional del gobierno local?

TAA: El personal, sí, la verdad. Antes yo les decía a ustedes, que todos nosotros somos muy municipalistas, el cual tiene claro cuál es la razón social del gobierno local. La falencia o la debilidad que tenemos es en la planificación, como bien lo decía Karla, verdad. Eso es lo que nos falta a nosotros, yo considero, para lograr realmente hacer ese enlace entre lo que se quiere lograr con la estrategia, con lo que se pretende o tenemos en cuanto a la cultura organizacional, para el logro de esos objetivos.

EQB: Muchas gracias. Pasamos a la siguiente pregunta. ¿Consideran que en la Municipalidad se le reconocen de alguna forma los logros al personal que formula y ejecuta proyectos? Estamos claros que no se hace referencia necesariamente a reconocimientos económicos, sino por ejemplo de algún tipo de reconocimiento motivacional o en especie.

TAA: De mi parte, no.

FVC: ¡No!

KMR: No, no señor.

EAM: Tal vez, don Eugenio, en el caso mío, muy personal. [Cuando] Elaboramos un proyecto, para mí es gratificante tal vez no que me aplaudan, o me den un reconocimiento, ni nada. Sino para mí es un logro muy personal poder, si me "quemé las pestañas" [puse empeño y dedicación] haciendo un presupuesto, ver la obra terminada. Ese es mi logro muy personal. (...). Esa es mi forma muy personal de ver la parte, por decirlo así, "las medallas" [los reconocimientos]. Esas son "mis medallas", ver proyecto culminado, terminado, y no necesariamente que me den una medalla, o un reconocimiento en redes sociales, o que me aplaudan, no. Sino es ver el proyecto terminado como tal.

MGB: Me parece, un poco de la mano con lo que dice Erick, [que] tal vez no existe como ese plan de reconocimientos, o desde el área de salud ocupacional un programa que estimule al funcionario en ese sentido que es importante, verdad. Pero sí me parece importante rescatar que, por lo menos ahora, y lo digo con total claridad y transparencia, don Luis [Villalobos] y doña Laura [Chaves] dicen constantemente el proyecto de Tatiana, o el proyecto de Erick, o lo que está haciendo Fabián, o lo que hizo Milagro, o... ese nombrar al funcionario responsable, es importante. Yo creo que es una manera de reconocer el trabajo que cada uno de nosotros hace. Y en algún momento don Luis implementó el hecho de que cada funcionario diera [expusiera a la comunidad] su parte del informe de labores. Con algunos costó mucho porque como que no les gusta mucho como presentarse en público, verdad, pero también esa era una manera de reconocer que don Luis, como administrador general de la Municipalidad,

no lo hace todo, verdad. Aunque él es el que rinde el informe general de la gestión municipal, la gestión municipal no la hace él de manera unipersonal, verdad. La gestión municipal la hacemos todos nosotros con él como cabeza, verdad. Entonces me parece que esa es también una manera de reconocer el trabajo que nosotros hacemos.

EQB: Muchas gracias. ¿Consideran que el gobierno local brinda actualmente los espacios necesarios al personal para analizar, opinar y aportar sobre los esfuerzos de implementación de la estrategia organizacional?

*[Nota: Por no ser relevante para el tema en evaluación, se omite de la transcripción el intercambio de criterios realizado por dos de las personas participantes en la sesión, relacionado con la pregunta anterior.]*

MGB: Considero que nosotros no tenemos ninguna limitación para expresarnos. Usted lo puede ver, Karla tiene su opinión, don Luis tiene la suya, y no hay ningún problema. A nosotros todos los espacios que podamos crear para discutir este tipo de cosas, como este espacio que tenemos con usted, yo creo que, a nivel administrativo, nunca va a haber una limitante para que nos podamos expresar, y hacer todo lo que nosotros queramos decir y manifestarlo. Es más, yo tengo la confianza de saber que yo tengo una necesidad o un proyecto, y yo se la llevo a don Luis y le digo que necesito esto por esto, esto y esto, y don Luis me va a decir hágalo. (...).

EQB: Muchas gracias, doña Milagro. Cerramos este bloque de preguntas con la siguiente. ¿Cómo divulga la Municipalidad, a nivel interno y externo, su cultura organizacional?

TAA: Yo empiezo diciendo que realmente nosotros lo primero que tenemos que tener es identificar cuál es nuestra cultura organizacional. Plasmada, identificada y evaluada, y con instrumentos científicos que respalden esa cultura. Al menos yo en mi departamento, hace como ocho años, había hecho una evaluación, y realmente nuestra cultura es muy mala, verdad. Y no ayuda al logro de los objetivos en ese momento. El año pasado de hecho la llené, no me la completaron toda, me falta, de hecho es algo que tengo que hacer, pero yo creo que lo que tenemos que hacer antes de comenzar a contestar esta pregunta es realmente evaluar cuál es la cultura organizacional que nosotros tenemos. Porque no la tenemos claramente definida.

MGB: Completamente de acuerdo con Tati [Tatiana]. Yo creo que no se puede divulgar ni a nivel interno ni a nivel externo algo que no está claramente definido.

LVA: Totalmente de acuerdo, porque en el plan estratégico está, pero no está como bien definido. Está como muy general la cultura, pero sí hay que mejorar.

EQB: Perfecto, muchas gracias. Justamente eso es lo importante, poder sacar de este tipo de ejercicios las oportunidades de mejora que identifiquemos en los distintos aspectos. Pasamos ahora al quinto y último bloque de preguntas relacionado propiamente con la gestión de proyectos municipales. La primera pregunta corresponde a que si ¿consideran que actualmente la información estratégica y los resultados de los proyectos fluyen adecuadamente entre los distintos departamentos de la Municipalidad? Hemos ya venido conversando un poco al respecto en el transcurso de la entrevista grupal, pero quisiera que pudiéramos profundizar.

GTF: Lo que sí tal vez yo creo es que, basado en la pregunta anterior, la cultura organizacional ha hecho que ya no se hagan tan frecuentemente como esas, tal vez no sesiones de trabajo, sino que a veces son reuniones como para compartir el resultado de trabajos o de proyecto, o tal vez simplemente decir que un proyecto se archivó y ya hablé yo como jefe con el encargado del proyecto, y tal vez a nivel de la institución los otros empleados, no se hizo como una recapitulación de todo lo que pasó, los objetivos que se lograron, qué se espera ahora que el proyecto ya está montado. Nos hace falta eso. (...). Pero creo que a veces sí los resultados, mediante sesiones de trabajo a nivel global, donde se comparten resultados. O inclusive a inicio de año, tenemos tales proyectos, tales presupuestos, tales cosas. Esas sesiones de trabajo grupales pues creo que estamos un poco cortos en ese tema, lo cual hace que nos aislemos más de los otros departamentos o compañeros.

EQB: Muchas gracias por su respuesta. ¿Consideran que, en la práctica, la estructura organizacional actual de la Municipalidad sea la adecuada para alinear los proyectos con el Plan Estratégico Municipal y el Plan Anual Operativo vigentes, priorizar los proyectos y asignarles adecuadamente los recursos disponibles, así como tomar decisiones y gestionar oportunamente los cambios que se requieran en ellos?

GTF: (...). La verdad es que, a raíz de que el año pasado se creó el Plan Estratégico Municipal, que de paso le voy a decir a Mila [Milagro] que no me invitaron ni a una sola de reunión como [jefe del departamento de] Informática, para mí no era en ese momento muy importante porque a nivel de gobernanza institucional, los departamentos de informática tienen sus propios planes estratégicos. Entonces pues iniciamos a desarrollar un plan estratégico que estamos por presentar, en el cual, basados en las necesidades globales de la Municipalidad, el departamento [de Tecnologías de Información] va a ofrecer los posibles proyectos, actividades y políticas, así como análisis de riesgos, basados en toda la estrategia que definió la Municipalidad [en el Plan Estratégico Municipal 2021-2026]. Esto es algo extraño porque solamente al departamento de Tecnologías de Información le piden un plan estratégico que se alinee al plan estratégico de la Municipalidad. Entonces de alguna manera la estructura que tengo que implementar en informática, afecta a absolutamente todo el gobierno local, así como la toma de decisiones que se vaya a realizar. Entonces yo, desde el punto de vista mío, la estructura organizacional de mi departamento sí toma en cuenta lo que es el plan estratégico, el plan operativo no porque normalmente no se comunica aquí a lo interno ni se explica mucho. Pero sí, basado en el plan estratégico [departamental] sí priorizo qué proyectos o qué áreas se van a comenzar a mejorar a partir de su aprobación, que está por presentarse prácticamente este mes.

TAA: Con respecto a la estructura organizacional, ya hemos externado a lo largo del conversatorio de que tenemos un recargo de muchas funciones. Entonces yo creo que como estructura siempre va a haber una falta de personal para lograr en sí con más agilidad y eficiencia los proyectos. O si no, por lo menos definir y priorizar, porque yo a veces me digo qué hago primero (...). Me acuerdo de haberle dicho a don Luis [Villalobos], don Luis es que tengo esto, esto y esto, ¿qué es tan importante?, [la respuesta fue] todo. No podemos tener esa respuesta. Nosotros somos humanos y obviamente solamente tenemos dos manos y una cabeza, verdad. Entonces yo sí creo que [aunque] por plata no se pueda adquirir más personal que permita [hacer las cosas], entonces establecer y respetar esas prioridades. Porque sino vamos a vivir estresados toda una vida, verdad.

MGB: En la práctica, definitivamente la estructura organizacional municipal no es la adecuada. En eso no hay que hacer mucha cuenta. Y una de las principales limitaciones que hay es el tema de temor al cambio. Yo creo que las prácticas que se han dado en el pasado y que hemos tratado de ir "limpiando", todavía hay algunas que hacen que sea tan difícil dar ese salto, verdad. Por ejemplo, el hecho de que el plan estratégico se alinee con el plan operativo, que sería lo ideal, todavía hay ese "correo de brujas" [rumores] que no permite que ese plan operativo se conozca desde hace muchísimo tiempo, como se conoce el plan estratégico desde el momento de su formulación, sino hasta que el presupuesto esté aprobado, cuando una cosa no tiene relación con la otra, verdad. Y sé que no es responsabilidad de don Luis [Villalobos] en un 100%, es responsabilidad de ese "correo" interno, el no oficial, que genera ese tipo de rumores, y que lo que hace más bien es debilitar el que los procesos fluyan con más transparencia, que fluyan de la mejor manera. (...). Ahorita la cultura organizacional, la estructura organizacional, no está permitiendo que eso fluya de la mejor manera.

EAM: Don Eugenio, como le dije antes, nosotros [Unidad Técnica Vial] nos regimos por el plan quinquenal. Anteriormente, había un plan de conservación vial anual, y después pasó al plan quinquenal. Viendo los anteriores [documentos], quizás el plan quinquenal como que lleva su línea, y el plan estratégico [municipal] lleva otra línea. En este al que me invitaron a mí a participar [Plan Estratégico Municipal 2021-2026], yo le dije a Milagro que tratáramos de manejar un "mismo idioma", entrelazarlo, porque a veces la gente cree o siente que digamos la Unidad Técnica va por un lado y la Municipalidad por otro, entonces en este caso nosotros sí nos dimos a la tarea de entrelazar el plan quinquenal, que es el que se presenta al MOPT, entrelazado con el plan estratégico [municipal], verdad, y con los otros planes. De tal manera para que fuera un poco más homologado, verdad. Esa es la tendencia hacia lo que queremos llegar, verdad, que la Municipalidad sea homologada. Hablar todos en el mismo idioma (...), para que las cosas puedan fluir de la mejor manera.

KMR: Con respecto a eso que dice Erick, es exactamente [lo que sucede]. Si todos conociéramos, o por lo menos los que ejecutamos proyectos, al dedillo el plan anual [operativo] yo creo que sería mucho mejor, verdad, para saber qué es lo que quiere hacer el gobierno local cada año. Pero a veces nosotros tenemos unos planes, y pasan otras cosas. Entonces si lo manejáramos al dedillo y conociéramos todos los ejes, sería mucho mejor la comunicación.

EQB: Perfecto, muchas gracias. Pasamos a la siguiente pregunta. ¿Cómo se consolida, analiza y dispone actualmente la información de los proyectos en la Municipalidad?

MGB: Pienso que se consolida, analiza y dispone de la manera en la que cada uno de los responsables de los proyectos a lo interno de sus departamentos lo lleva. (...). Cada uno lleva la información de sus proyectos de manera diferente.

EQB: Pasamos a la siguiente pregunta. ¿Cómo se seleccionan y priorizan actualmente los proyectos que desarrollará la Municipalidad? ¿El Concejo Municipal y/o la Alcaldía Municipal analizan la estrategia organizacional y cantonal vigentes para ello?

LVA: Los proyectos se van haciendo conforme los dineros los vamos adquiriendo. Por ejemplo, en el caso de la Unidad Técnica, si bien es cierto que son dineros un poco "más fijos", también tenemos que esperar a que nos depositen a la Municipalidad para poder ejecutar los proyectos. Y también, por lo

general los proyectos que se hacen desde otros departamentos, a veces depende mucho de los presupuestos que tenemos.

EAM: La priorización, en el caso de la Unidad Técnica [Vial], como dice don Luis, nosotros vamos conforme a los desembolsos de los dineros, verdad. Pero nuestra priorización la hacemos en conjunto con la Junta Vial, donde están representantes de los distintos sectores, asociaciones de desarrollo, regidores, y demás, y ellos traen las necesidades del pueblo sobre la mesa. Al final ellos proponen una oferta [de proyectos partiendo de las necesidades de infraestructura vial de las comunidades] (...). De esa reunión de la Junta Vial, nosotros priorizamos, o por lo menos conversamos, sobre las necesidades de priorización para poder hacer el presupuesto, y con ese presupuesto a la vez vamos desarrollando un preámbulo para poder hacer [formular] los proyectos que se van a ejecutar el año siguiente. (...). Una vez que tengamos el presupuesto, lo mandamos al Concejo Municipal, que lo analiza si lo aprueba o no, (...). Esa parte es la forma como nosotros priorizamos. Aparte de eso que ya hay ciertos rubros o estándares definidos dentro del presupuesto. Por ejemplo, emergencias cantonales es una [criterio de] priorización. Entonces nosotros "a huevo" [obligatoriamente] tenemos que tener presupuesto para emergencias cantonales, porque es una priorización. (...).

MGB: (...). Yo lo he dicho ya en varias ocasiones. En algún momento, si no se está haciendo [trasladar los temas prioritarios del plan estratégico en forma de proyectos a los planes anuales operativos], la Contraloría [General de la República] nos va a poner "un freno de mano" que hasta que va a oler a fibra el asunto, verdad. Porque nos va a pedir esa alineación [entre el plan estratégico y los planes anuales operativos], y yo siempre lo he dicho, la justificación de los proyectos ante la Contraloría sería más sencilla, porque entonces usted dice que ese proyecto responde al objetivo estratégico tal, de la página tal, del plan estratégico aprobado por la Municipalidad. Con eso sería justificación suficiente para que el proyecto avance sin ningún problema ante la Contraloría General de la República. Pero esa parte es la que no sé. (...). No estoy segura de que se esté dando. Y eso también nos permitiría evaluar el plan operativo con mayor fluidez porque entonces no tendríamos problema para hacer la evaluación, porque esa meta tiene un indicador. ¿Se cumple o no se cumple? Sí se cumplió, bueno, ¿cuánto de eso se cumplió? Pero esa fluidez es la que creo que no se está dando en este momento.

TAA: Creo que al principio, cuando hablábamos de plan estratégico y plan anual operativo, yo respondí [esta pregunta]. Efectivamente, no se está dando. Entonces nosotros no vamos a ejecutar nunca proyectos con relación a ese plan estratégico de esa forma.

EQB: De acuerdo, muchas gracias. Pasamos a la siguiente pregunta, y considero que ya ustedes me la respondieron de forma negativa anteriormente con sus aportes. Sin embargo, la voy a formular igualmente en caso de que alguno o alguna de ustedes desee hacer alguna acotación adicional. ¿Existe actualmente en la Municipalidad un inventario centralizado de los proyectos terminados y en ejecución? Nos quedamos nada más con el no.

TAA: Sí, nos quedamos nada más con el no.

GTF: No lo hay, y creo que debería, en el sitio web oficial de la Municipalidad, haber una sección colgada con los proyectos que son realmente importantes, verdad. Tal vez haya algunos pequeños que no tengan gran impacto, pero hay proyectos muy grandes que se hacen que deberían estar colgados, porque al final funcionarían incluso para apoyar los informes de gestión, verdad, después de cada periodo.

EQB: Coincido totalmente con usted en que esa sería una buena práctica. Pasamos entonces a la siguiente pregunta. ¿Cómo se planifica actualmente en la Municipalidad la presupuestación y la aprobación de los recursos a asignar entre los proyectos priorizados?

MGB: ¡Buena pregunta! Me gustaría que me la respondan. Sí sé que con la Junta Vial es un "mundo diferente", porque la Unidad Técnica de Gestión Vial tiene a la Junta Vial que definitivamente se maneja diferente. Pero a nivel administrativo, de nosotros, me gustaría escuchar a ver cómo se hace esa parte.

LVA: Vea, nosotros a veces cuando se hace el presupuesto tenemos que ajustarlo, entonces ahí es cuando uno tiene que estar con el "estire y encoge" porque sino no se puede ajustar el presupuesto. Por eso es que tal vez eso es lo que usted quería saber, digamos. ¿O no sé que es lo que quiere saber?

EQB: Yo lo que estoy valorando es, a nivel técnico de gestión de proyectos, como proceso, cómo se planifica actualmente la presupuestación y la aprobación de los recursos económicos a asignar entre los proyectos que prioriza la Municipalidad para su ejecución.

TAA: Yo, en lo particular, con el "saldo" [recursos económicos disponibles] que me queda, sí hago un plan anual de lo que puedo hacer yo, diferentes proyectos que me permitan a mí ejecutar con esa poquita plata. El año pasado me quitaron de todo, no hice nada, verdad, por una situación especial, entonces sin recursos no puedo hacer absolutamente nada, verdad. Pero, anteriormente, siempre tengo un "colchoncito" [reserva presupuestaria] ahí, que lo hago con la liquidación del año anterior, no con el ordinario, sino con la liquidación del año pasado, y con base en eso hago un plan de proyectos. (...). Con el ordinario [presupuesto] nada, eso sí, lo trabajo con el extraordinario [presupuesto] los poquitos proyectos que puedo hacer.

EAM: Don Eugenio, el método que nosotros utilizamos en el caso mío [Unidad de Gestión Técnica Vial], yo me voy al plan quinquenal, y yo veo la lista de caminos. El MOPT nos dice que usted [Municipalidad] tiene que tener un 80% [del presupuesto] para el mantenimiento vial rutinario, un 10% para proyectos pequeños, y un 10% para proyectos nuevos. (...). Entonces yo hago una propuesta ante la Junta Vial. (...). Ellos [miembros] ya traen necesidades de los distintos pueblos, como le comenté antes, y ellos dicen bueno Erick, usted dice que este camino hay que intervenirlo, pero ahorita tenemos esta necesidad, entonces modifiquemos y este año no, dejémoslo para le otro año, porque esta gente tiene una afectación (...), entonces invertamos más en eso, y le damos como esa priorización. Entonces esa es la forma como asignamos los recursos. Ahora, intentamos, en la medida de lo posible, hacerlo objetivamente, y dejar en todos los pueblos un poquito. (...). De esa forma le damos participación a la gente a través de la Junta Vial, damos priorización, y a la vez creo que presupuestamos salomónicamente. Esa es la forma en la que nosotros lo realizamos, porque se supone que el MOPT lo que quiere es que sea más participativo, verdad. (...).

MGB: (...). Cuando yo estoy hablando de que me gustaría saber cómo se hace es precisamente porque yo no participo en esa parte de elaboración del plan [anual] operativo. Y de lo que estamos hablando es de la metodología, que es lo que Erick estaba explicando en este momento. Y es la que a mí me gustaría saber cómo se hace para hacer esa asignación de recursos, porque como se lo decía antes, qué sencillo que sería si yo agarro el plan estratégico, y yo digo, bueno en el área de desarrollo urbano, los compañeros explicaron que esto era prioritario porque necesitamos hacerlo, entonces lo establecemos como un proyecto prioritario, y le asignamos recursos. No al revés. No hacer primero la

lista de los recursos, y después meter esos recursos en códigos presupuestarios, que pienso que es lo que ahorita se está haciendo, verdad. (...). Eso es lo que creo que no se está haciendo, y me hubiera gustado que don Luis [Villalobos] nos contara si sí se está haciendo o no se está haciendo, pero me parece que no se está haciendo.

EQB: Perfecto, muchas gracias. Avanzamos a la siguiente pregunta, ¿Cuáles procedimientos, activos y técnicas tiene la Municipalidad para realizar el trabajo de inicio y planificación de sus proyectos? Con respecto a los activos, hago referencia a procesos, políticas y procedimientos, así como bases de conocimiento con los que cuente organización.

TAA: No existe así nada bien establecido, como bien lo indicaron anteriormente, verdad. No hay ningún instrumento técnico en el cual nosotros podamos ejecutar y planificar un proyecto. En mi caso, yo utilizo mucho el [formato] del INDER, me gusta mucho. Y bueno, generalmente hago infraestructura, no hago otro tipo de proyecto. O el [formato] de MIDEPLAN [Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica], pero propiamente como algo municipal, no. No hay nada definido.

EQB: Ok. ¿Entonces podríamos concluir, doña Tatiana, que para efectos de la formulación de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro, ustedes utilizan formatos de otras organizaciones? Hablamos del INDER, del IFAM, de MIDEPLAN. Entonces, ¿podríamos hacer esa conclusión, que ustedes no tienen procedimientos, ni activos, ni técnicas propias, sino que utilizan insumos proveídos por otras organizaciones referentes en la materia?

MGB: Correcto.

TAA: Correcto, así es.

EQB: Perfecto, muchas gracias. Pasamos a la siguiente pregunta que está muy relacionada con la anterior. ¿Cuáles procedimientos, activos y técnicas tiene la Municipalidad para realizar el trabajo de ejecución, monitoreo y control de los proyectos? ¿Podríamos llegar a la misma conclusión de la pregunta anterior?

MGB: Sí, me parece que sí.

TAA: Aún más delicado, yo diría, verdad, porque para el inicio y la planificación sí tenemos una guía, pero propiamente para la ejecución, monitoreo y control [de los proyectos], eso se hace algo empírico, o informes correspondientes para el pago correspondiente. Si es un proyecto muy grande, verdad, obviamente se lleva lo de la bitácora del CFIA [Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica] o cosas así que propiamente el proyecto lo requiere porque otras organizaciones lo necesitan. Pero yo soy del pensamiento que más bien la Muni no tiene un documento, nada establecido internamente. Y si se llevan es para presentarlos ante otras organizaciones. Lo máximo que se presenta aquí o que se lleva es algo como que respalde el pago correspondiente. Pero si no requiere ningún pago ni nada, muchas veces no se hace nada de eso.

EQB: Y ahora que usted hablaba de informes, doña Tatiana, me lleva a la siguiente pregunta. ¿Cuáles procedimientos, activos y técnicas tiene la Municipalidad para realizar el trabajo de cierre de los proyectos? ¿Existe alguno?

TAA: Todo depende. Si estamos hablando de obra pública, verdad, y se requiere un proceso de contratación, sí se tiene que hacer un trabajo de cierre, clausura, una bitácora de cierre, porque el proyecto en sí así lo requiere, verdad. Pero si no es por medio de un proceso de contratación, no se hace.

MGB: Me parece que Tati [Tatiana] tiene razón. O sea, desafortunadamente, nosotros no tenemos ninguna herramienta propia, o ningún activo propio, o ninguna técnica propia. Y como ella claramente lo decía, ahora con el SICOP [Sistema Integrado de Compras Públicas] tenemos un poco más de necesidades de hacer controles, y cada día se va estableciendo una necesidad más latente, porque todo hay que colocarlo o subirlo al SICOP. Sobre todo cuando es obra pública, verdad. (...).

EQB: Comprendo. Entonces ustedes, para hacer el cierre de los proyectos, emplean formatos de otras organizaciones como las que ya se indicaron, por lo que no tienen formatos propios de la Municipalidad para esto.

TAA: Peor aún, Eugenio. A lo que uno se le ocurre establecer [en los informes de cierre de los proyectos], porque esas organizaciones [patrocinadoras de los proyectos] no requieren un formato en específico. Prácticamente con una nota es suficiente, con una bitácora es suficiente para realizar el pago. Entonces regularmente se hace eso, como actas de cierre, o una nota indicando al departamento de Proveduría [de la Municipalidad] que ya se cerró [el proyecto]. Al final, cuando cada seis meses, cuando le piden a uno un informe de labores, se hace como un inventario de las cosas que se hicieron. E igual, porque la Contraloría [General de la República] lo exige. Entonces es para presentarlo a la Contraloría, no para llevar un control interno.

EQB: Muchas gracias. Pasamos a la siguiente pregunta. ¿Existen actualmente en la Municipalidad repositorios de conocimiento que le permitan almacenar y recuperar información y documentación de proyectos pasados? A esta pregunta ya también le han ido dando respuesta en el transcurso de esta entrevista grupal. Sabemos ya que no existen repositorios de conocimiento de ninguna naturaleza, y que la única documentación que se tiene tal vez de proyectos pasados es lo que maneja en sus archivos cada líder de departamento. Dejo abierto el espacio en caso de que alguno o alguna desee complementar la información.

GTF: Repositorios sí existen, [pero] que se maneje como un repositorio único, es lo que no existe. Si existen repositorios, pero cada quien lleva sus proyectos en sus carpetas privadas o personales. (...). La Municipalidad sí tiene un repositorio. (...). Pero que estén todos los proyectos ahí cargados, no están. Está implementado, pero como parcialmente. Algunas estructuras [departamentos] ni siquiera usan esa herramienta, lo usan directamente en sus carpetas o en papel. Pero sí existe el repositorio, y en el momento en el que la Municipalidad desee que todo se cargue ahí, podría hacerlo desde ya.

MGB: Eso que dice Gustavo tiene toda la razón. Nosotros las herramientas las tenemos, podríamos utilizarlas con mayor fluidez. Lo que pasa es que no existe la política para que se haga. (...). Sería tan fácil como tener toda la información ahí [repositorio], y no tener que estar pasando papeles para acá y papeles para allá, y que se quedan ahí en los escritorios, pero hay compañeros que no hacen uso de la herramienta (...), pero la herramienta sí existe y sería genial si la utilizáramos.

EQB: De acuerdo. Pasamos a la penúltima pregunta del bloque. ¿Existen y se utilizan actualmente en la Municipalidad sistemas de información que le permitan gestionar adecuadamente sus proyectos? Ya me informaron acerca de la existencia de este repositorio de información que podría ser utilizado más ampliamente, pero la pregunta está dirigida hacia la existencia en la Municipalidad de sistemas de información de uso generalizado para la gestión de los proyectos.

TAA: No, solamente ese [repositorio] que Gustavo tiene.

MGB: No, no existe. Existe pero no se utiliza.

EQB: Perfecto. Para finalizar, tendríamos una última pregunta que dice lo siguiente. ¿Consideran que el personal municipal que formula y ejecuta proyectos tiene los conocimientos necesarios y se encuentra familiarizado con la utilización de sistemas de información empleados generalmente para la gestión de proyectos (por ejemplo, Microsoft Project)?

KMR: Yo, por ejemplo, me matriculé en un curso de Microsoft Project y no pude. Me costó mucho. Yo soy de [área de] Psicología, entonces eso de los números y esas cosas me costó mucho. (...). Lo intenté pero no lo logré.

EAM: En el caso mío, yo sí lo utilizo [Microsoft Project], y a veces utilizo [también] tablas de [Microsoft] Excel. (...).

TAA: Nosotros carecemos mucho de sistemas de información para poder llevar este tipo de cosas. Al menos yo sé utilizar [Microsoft] Project, pero yo no tengo Project en mi computadora. Entonces yo, para hacer un diagrama de Gantt, por ejemplo, tengo que buscar en algún software gratuito para yo poder llevarlo. Entonces eso limita mucho. Carecemos mucho de esos sistemas informáticos que nos permitan a nosotros gestionar realmente un proyecto.

EAM: Don Eugenio, tal vez una parte que, no lo digo por los compañeros, me pasa a mí, que a veces por tener un departamento tan grande uno trata en la medida de lo posible de llevar todo documentado, verdad, pero al ser un departamento tan grande (...) yo tengo que ver personas durante el día que me llegan a buscar por alguna queja o alguna consulta, tengo reuniones, (...) tengo que ir a inspeccionar proyectos, tengo que ver maquinaria, tengo que ver obras constructivas menores, entonces (...) uno también tiene que estar en el campo, entonces estar lidiando con todo esto y todavía ir a sentarse a realizar documentación, es muy tedioso, verdad. Es como a veces muy difícil. (...).

EQB: Por lo que entiendo, entonces quienes utilizan algún tipo de sistema de información actualmente para la gestión de proyectos municipales, utilizan principalmente Microsoft Excel y Microsoft Project.

GTF: A veces dice que es que no hay plata, no hay plata, no hay plata. Creo que a veces la no agrupación [cohesión de grupo] no [nos] hace pensar que si tal vez una licencia [de software] no es tan costosa, yo podría plantearla en mi presupuesto para el próximo año. Pero volvemos a lo mismo de los planes anuales operativos, como nadie presupuesta, entonces nadie tiene dinero, verdad. (...). A veces se podrían modificar ciertas partidas [presupuestarias] para tener los recursos para adquirir las herramientas que les ayuden. Sin embargo, no ha sido una prioridad individual por departamento. Inclusive, ahora que yo hice el plan estratégico [de Tecnologías de Información], nadie puso eso dentro

---

de sus necesidades. Creo que tampoco los departamentos han sabido expresar las necesidades que tiene para poder tener herramientas funcionales para poder administrar ciertos proyectos, que creo que sería importante tener, como usted mismo lo dice, tener una herramienta unificada para que todos hablemos en el mismo idioma. (...).

MGB: A mí me parece que esto es un círculo que se ha convertido en un círculo vicioso con el tema de la planificación. Porque estamos acostumbrados a, vuelvo a decirlo, a hacer una distribución de dineros, y no una planificación. Por eso es que pasan todo este tipo de cosas. En mi caso, por un tema personal, yo estoy familiarizada con esos programas y los uso muchísimo (...). Pero ciertamente Tati [Tatiana] tiene razón. En la oficina no los tenemos, y yo para poder llevar algunos controles, lo que tengo que hacer es utilizar mi computadora personal para poder llevar algunas cosas que necesito llevar con este tipo de herramientas. Pero también Gustavo tiene razón. Tal vez lo que nos ha faltado es como integramos y volver a hacer las cosas bien, verdad. Empezar por planificar lo que necesitamos, para pedir que se nos asigne presupuesto para las áreas que realmente necesitamos, porque sin duda nos facilitaría el dar seguimiento, llevar controles, y lo más importante, dar cuentas, porque al final nosotros, como administradores de recursos públicos, tenemos que dar cuentas de todo y más, verdad. Estos medios nos facilitarían la rendición de cuentas. Pero bueno, es parte de lo que tenemos que mejorar.

EQB: Perfecto, muchas gracias. Estamos listos entonces. Les agradezco mucho por el tiempo dedicado a esta sesión de trabajo virtual, así como por toda la información valiosísima que aportaron. (...).

Fin de la entrevista

Nota: Las personas entrevistadas dieron su consentimiento informado para ser grabadas al inicio de esta entrevista, y para que la sesión fuera transcrita literalmente en su totalidad para fines académicos.

## 8.13 Apéndice M: Transcripción literal de la entrevista realizada a representante de la Municipalidad de San Carlos, para efectos de identificar buenas prácticas en capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en el gobierno local



### ENTREVISTA SOBRE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS (TRANSCRIPCIÓN LITERAL)

**Entrevistada:** Tracy Delgado Zamora, Funcionaria de la Oficina de Gestión de Proyectos de la Municipalidad de San Carlos (Alajuela, Costa Rica).

**Entrevistador:** Eugenio Quirós Benambourg.

**Fecha y hora:** Jueves 09 de diciembre del 2021, 09:00 hrs. a 09:40 hrs.

**Lugar:** Plataforma virtual ZOOM.

**TDZ:** Tracy Delgado Zamora      **EQB:** Eugenio Quirós Benambourg

EQB: Hola doña Tracy, buenos días. Muchas gracias por el espacio brindado para la realización de esta entrevista sobre buenas prácticas en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de San Carlos. Para el desarrollo de esta entrevista, le voy a plantear una serie de buenas prácticas en materia de gobernabilidad, estructura, cultura y cambio, procesos, recursos humanos, y tecnología, a fin de conocer si son aplicadas en su gobierno local. Sin embargo, por favor, siéntase en la libertad de indicarme cuando lo considere oportuno si ustedes aplican alguna otra buena práctica en alguna de estas categorías, que yo no haya considerado dentro de las que le plantearé.

TDZ: De acuerdo, gracias.

EQB: Perfecto, iniciamos entonces con el tema de gobernabilidad. ¿La Municipalidad de San Carlos cuenta con una estrategia de negocios definida? ¿Tienen un plan o planes que guíen y midan los esfuerzos en la ejecución de la estrategia (misión, visión, objetivos estratégicos)?

TDZ: Sí, tenemos cuatro [planes]. El plan cantonal, el quinquenal, los PAO [Planes Anuales Operativos], y el estratégico.

EQB: ¿La Municipalidad comunica su estrategia organizacional a través de los proyectos que realiza para garantizar que las iniciativas son soportadas?

TDZ: Sí. Se hace también una evaluación de metas. Se hace una evaluación del plan cantonal, del plan estratégico, y se hace también una rendición de cuentas todos los años.

EQB: ¿Se tienen definidos criterios de éxito para los proyectos que realizan?

TDZ: Sí, hay indicadores. En cada evaluación que se hace, se les da seguimiento. De hecho, hay un archivo de [Microsoft] Excel enorme. Lo hace cada jefe [el seguimiento]. Se le pide la opinión a cada jefe.

EQB: De acuerdo. ¿Ustedes en la Municipalidad cuentan con normativa que regule el comportamiento entre los involucrados en la gestión de proyectos?

TDZ: Sí. Dentro de cada proyecto se hace un análisis de los interesados previo. Es un análisis de los interesados donde se ven los involucrados, cuál es el rol que juega cada uno, si conoce el proyecto, si se ve impactado por el proyecto, si tiene toma de decisiones en el proyecto. Si no está de acuerdo [con el proyecto], se le da el seguimiento adecuado. De hecho, en la unidad técnica tenemos una psicóloga que se encarga de hablar con cada comunidad cuando hay algún problema con las comunidades. Ella va y habla con los involucrados que no están de acuerdo con el proyecto, para ver qué solución se le da, o solventar la situación que se les está presentando para que el proyecto no tenga problema a la hora de ejecutarse, o incluso cuando se está ejecutando.

EQB: ¿La Municipalidad tiene administradores de proyectos empoderados para cumplir la estrategia organizacional?

TDZ: Actualmente, en la metodología que estamos implementando, digamos, la idea es que cada jefe mantenga su propio portafolio de proyectos, donde tenemos un banco de iniciativas y un banco de proyectos. Antes de entrar al banco de iniciativas, se hizo un perfil de iniciativa, se identificó la iniciativa más viable, se hizo un análisis, y si ya cumple con esto, la pasamos al banco de iniciativas, para que después siga el proceso de un perfil de proyecto, para que cuando ya está aprobado, meterlo [el proyecto] dentro del banco de proyectos. Cuando entra al banco de proyectos, ya tiene presupuesto asignado, fue aprobado el perfil de proyecto, y está listo para ejecutarse.

EQB: Perfecto. ¿En la Municipalidad existen procesos efectivos de administración y monitoreo del riesgo en los proyectos?

TDZ: Sí. El SEVRI [Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional] está vinculado con los proyectos. De hecho, dentro del perfil de proyectos se menciona un poquito el riesgo, pero en realidad es más que nada en el PAO [Plan Anual Operativo] en el que se hace esa vinculación. Se hace una evaluación de control interno, y vinculado a esta evaluación se "pegó" la de SEVRI y, en los perfiles de proyecto, se incluye una valoración de riesgos más "light", por decirlo así, pero sí se ponen los riesgos del proyecto, el impacto que van a tener, y cómo se pueden mitigar. Por ejemplo, uno de los riesgos puede ser que el contratista no me cumpla en tiempo, entonces, ¿cómo mitigo esto antes de que pase y cuáles son los controles que voy a tener para que esto no ocurra? Eso es lo que se incluye. Es algo muy "light", pero se incluye [el tema de riesgos] en los proyectos por lo menos.

EQB: De acuerdo. ¿Considera que la Alcaldía Municipal y el Concejo Municipal cuentan con la información necesaria para cumplir exitosamente con la estrategia de la organización?

TDZ: Esa es la parte más de planificación, verdad. No sé Dixie cómo lo hace, pero yo entiendo que ella todo se lo comparte al Concejo Municipal. No sé cómo lo hace, si es a través de un oficio, un correo electrónico, o si en la rendición de cuentas ella habla con ellos. No sé cómo hace la parte de planificación ella.

EQB: ¿Existen mecanismos de comunicación de resultados de la gestión de proyectos como evidencia de transparencia del desempeño hacia la organización?

TDZ: Sí, en la rendición de cuentas siempre se hace, cuáles han sido exitosos, cuáles no han sido exitosos, el presupuesto que se ejecutó, la cantidad de proyectos que se realizaron. Todo. Es una rendición de cuentas súper detallada. Se hace hasta un video, se invita a la prensa, se invita a toda la población, y se hace la rendición de cuentas como tal.

EQB: Perfecto. ¿Considera que la Alcaldía Municipal y el Concejo Municipal cuentan con las herramientas disponibles para realizar una autoevaluación de su gestión estratégica?

TDZ: Se utilizaban Exceles [archivos de Microsoft Excel], pero es muy tedioso porque son muchos proyectos. Ahora se está viendo [valorando] si se compra un sistema o si se desarrolla en esta herramienta de Microsoft llamada SharePoint, que es más fácil de utilizar y es más amigable.

EQB: Muchas gracias, doña Tracy. Vamos a pasar ahora al tema de estructura. ¿La Municipalidad tiene una estructura que es responsable de administrar la ejecución de la estrategia, tal como una oficina de administración de proyectos, un comité estratégico, u otra?

TDZ: Anteriormente no se hacía, pero ahora se está implementando que cada jefe sea quien ejecute sus propios proyectos, pero desde acá se le da el seguimiento a la ejecución de cada uno de esos proyectos. Desde acá, desde nosotros, vamos a estar controlando el banco de proyectos. Ahí hay pestañas que me indican en qué estado están [los proyectos], o el seguimiento que se le está dando a cada proyecto, si tiene observaciones, y hasta me arroja si alguno de los proyectos ha tenido alguna dificultad o alguna cosa buena. Entonces yo puedo ver las observaciones que son lecciones aprendidas que ellos [los proyectos realizados] tuvieron, y si son negativas, evitarlas, y si son positivas, aprovecharlas.

EQB: Cuando usted me habla de "desde acá" y de "nosotros", ¿se refiere a que ya existe una Oficina de Gestión de Proyectos en la Municipalidad de San Carlos?

TDZ: La Municipalidad no tiene como tal una PMO [Project Management Office, porque todavía no se le ha dado ese nombre. Esto es una oficina de gestión de proyectos, pero somos solamente dos personas; es muy tedioso. Pero la idea es que podamos iniciar un proceso y ver qué tanto personal vamos a necesitar para controlar la magnitud [cantidad de proyectos] de la Municipalidad.

EQB: ¿Y estas dos personas de qué se encargan?

TDZ: El seguimiento y control de los proyectos que se realizan en la Municipalidad.

EQB: Está bien.

TDZ: La idea es utilizar los recursos de los distintos departamentos de la Municipalidad y aprovecharlos. Por ejemplo, si yo no tengo un ingeniero, solicitar el apoyo de uno de los ingenieros que tiene la Municipalidad. Si necesito un topógrafo para realizar algún estudio de topografía de algún proyecto, pues entonces solicitar el apoyo de otro departamento para que me lo asignen. Desde aquí puedo optar por todos los recursos que tiene la Municipalidad sin necesidad de que yo contrate personal y me encarezca más la estructura organizacional de la Municipalidad, ni que yo tenga acá un montón de personal ocioso que no lo voy a utilizar 100% en todo el año. La idea es delegar en todo lo que se pueda en el personal que tenemos, para no encarecer más la estructura organizacional.

EQB: Perfecto. Entonces eso me hace pensar que la gestión de proyectos está claramente establecida y arraigada dentro de la estructura estratégica y de negocios de la Municipalidad, siendo que tienen una oficina de seguimiento y control de proyectos. ¿Correcto?

TDZ: Sí, correcto.

EQB: ¿La información estratégica y el flujo de los resultados de los proyectos fluye adecuadamente entre las distintas áreas funcionales de la Municipalidad facilitando la ejecución de las estrategias?

TDZ: Ahora, dentro de este manual de procedimiento, nosotros establecimos bien la ruta sobre cómo se van a seguir haciendo los proyectos, hasta dónde van a llegar, y cómo van a llegar, desde que entra

una idea hasta que llega a ser ejecutado el proyecto, incluso, hasta el seguimiento y control de este proyecto hasta que se finaliza y entrega. Incluso se monitorea posteriormente para ver si cumplió o no cumplió, y si realmente mitigó o quitó que problema que inicialmente dio origen a esa idea de proyecto. Entonces sí, ahora este banco de proyectos está muy completo. Lo que sí necesitamos es un sistema informático, o hacerlo en SharePoint, pero ya está en un Excel. Queremos que sea más manejable e interactivo que un Excel. Queremos que sea automatizado y que pueda ser consultado por todos los departamentos, el Concejo Municipal, e incluso tener un link en el sitio web de la Municipalidad para que cualquier contribuyente pueda chequear cómo va y en qué estado está su iniciativa de proyecto. Es decir, que podamos tener esa transparencia desde la página.

EQB: Excelente. ¿Existe en la organización una estructura formal que juegue el rol de alinear los proyectos con los distintos planes de la Municipalidad?

TDZ: Sí, es [el departamento de] Planificación. Antes de que entre aquí y nosotros incluirlos dentro del banco de proyectos, se realiza una vinculación con los cuatro planes y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

EQB: Comprendo. ¿Considera que la Municipalidad tiene definidos claramente los roles y las responsabilidades entre su estructura formal y su estructura funcional?

TDZ: Sí. Digamos, por ejemplo, en cada perfil de proyecto se debe poner quién es el responsable, quién lo solicita, y quién lo ejecuta. Al inicio y al final de cada proyecto, la persona o personas responsables deben firmar el perfil de proyecto, donde se le da el visto bueno. El jefe responsable revisa el perfil de proyecto para verificar si cumple con todo, se hace la lista de chequeo de que realmente tiene todo. Luego se pasa a un proceso de selección y priorización de proyectos, donde el jefe selecciona y prioriza los proyectos que se van a realizar del total de proyectos revisados y aprobados, los cuales se incluyen dentro de su PAO del año siguiente. Una vez hecho esto, el jefe manda los proyectos seleccionados y priorizados a Planificación, donde se revisa que todos los perfiles de proyecto estén correctos y debidamente aprobados, se chequea que el presupuesto asignado esté correcto y que existan los recursos, y son aprobados por Planificación. Una vez aprobados por Planificación, me los mandan a mí directamente con la indicación de que esos son los proyectos que serán ejecutados el siguiente año para que sean incluidos dentro del banco de proyectos. Cuando yo los recibo, ya esos perfiles de proyecto están aprobados por todas las partes y cuentan con los recursos necesarios para su ejecución. El siguiente año yo verifico y doy seguimiento a ese proyecto. Incluso, se hicieron plantillas tanto para la parte de seguimiento técnico, como para el seguimiento financiero, donde van vinculadas hasta las partidas presupuestarias, cuentas bancarias, y conciliaciones bancarias. Los informes de seguimiento se hacen mensuales. Si mes a mes algo va pasando, inmediatamente se pueden ir haciendo las correcciones y se va dejando constancia en observaciones para que queden como lecciones aprendidas.

EQB: Excelente. ¿Considera que la Municipalidad le brinda la autoridad necesaria a los administradores de proyectos para que puedan gestionarlos?

TDZ: Digamos, la idea es que cada jefe sea el administrador de sus propios proyectos. Como le digo, nosotros, como oficina de gestión de proyectos, solamente nos encargamos del control y seguimiento de los proyectos. Nosotros montamos las plantillas, montamos todo lo que es la metodología, toda la parte de manuales, hacemos las inducciones y las capacitaciones, y les damos seguimiento para ver que

se estén cumpliendo estas metodologías. Sin embargo, cada jefe es el responsable de sus proyectos, porque son los que tienen conocimiento de sus proyectos.

EQB: Ok, pero según entiendo, es su oficina la que se encarga de la consolidación, el análisis y la disposición de la información de los proyectos municipales?

TDZ: Sí, nosotros la tenemos. A nosotros nos van a solicitar la información. La idea es que no tengan ni que solicitarla. Si se hace en SharePoint, cada jefe, con su usuario, puede consultar la información sobre cómo van sus proyectos. Si hubiese alguna duda o consulta, vienen a nosotros, ya que podríamos cambiar o modificar la información, siempre que exista una solicitud por escrito previa debidamente justificada, como por ejemplo un error a la hora de digitar. En el momento en el que implementemos el sistema, ya nos daremos cuenta cómo va a ser esa información. Por el momento, solamente nosotros lo vamos a manejar. Esto empieza a implementarse a partir del próximo año.

EQB: De acuerdo, doña Tracy. Pasemos ahora al tema de cultura y cambio. ¿Existe una metodología para la administración de proyectos que sea utilizada por todos los equipos de proyectos dentro de la Municipalidad?

TDZ: Sí, es [una metodología] estandarizada.

EQB: ¿Existen métricas que guían la ejecución de la estrategia para evitar consecuencias no deseadas?

TDZ: Sí, se da un seguimiento mes a mes a los proyectos.

EQB: ¿La Municipalidad posee un desarrollo significativo de la carrera de administración de proyectos entre las personas que formulan y ejecutan proyectos?

TDZ: Sí, las dos personas que formamos la oficina de gestión de proyectos tenemos la Maestría en Gerencia de Proyectos del TEC. Y la Municipalidad, en general, tiene muy buenos recursos formados en proyecto. Tenemos dos ingenieros en la unidad técnica que también son másteres en gestión de proyectos. En ambiente tenemos otra máster en gestión de proyectos. En administración tributaria tenemos otro máster en gestión de proyectos. En proveeduría tenemos otro máster en gestión de proyecto. En total somos cinco o seis personas que estamos formadas en gestión de proyectos.

EQB: ¡Qué bueno! ¿Considera que en la Municipalidad exista una efectiva educación, entrenamiento y certificación de administradores de proyectos, y entrenamiento a los miembros de los equipos de proyectos de la Municipalidad?

TDZ: La idea es hacerlo pero a través de las capacitaciones que nosotros damos a la hora de implementar las metodologías, los procedimientos, o los formularios, o todo esto que hacemos. Al inicio, yo quería formarlos o capacitarlos [a los funcionarios municipales] conforme íbamos avanzando en la maestría, porque la gente acá no tiene la cultura de gestión de proyectos.

EQB: Comprendo. ¿Se establecen claros procesos y medios de comunicación para gestión de administración de proyectos?

TDZ: No está por escrito. Sin embargo, en el manual de procedimientos sí se dice que "por oficio se va a publicar tal cosa" o que "por correo electrónico se va a comunicar tal cosa". Eso en los manuales de procedimientos, aunque lo más adecuado es que haya una gestión de la comunicación, pero no la hay por escrito. Sin embargo, ya los subalternos saben a cuál jefe tiene que dirigirse para determinado proyecto. En el sector público ya todos sabemos que todas las comunicaciones son por escrito y firmadas.

EQB: Sí, claro. Comprendo. ¿La Municipalidad promueve una cultura de gestión de proyectos entre su personal?

TDZ: A cada uno de los jefes hubo que capacitarlos para que entendieran cómo se iban a llenar los perfiles de proyectos, y en ese momento se trató de que ellos tuvieran una vinculación o se sintieran más arraigados a lo que íbamos a hacer, para que no hubiera esa resistencia al cambio. Muchos dijeron que era muy parecido a lo que ya hacían.

EQB: De acuerdo, doña Tracy. Pasemos ahora al tema de procesos. De lo que hemos conversado, tengo claro que en la Municipalidad de San Carlos sí tienen manuales de procedimientos estructurados para la gestión de proyectos, así como un banco de proyectos realizados y en ejecución que les permite identificar lecciones aprendidas. Ahora, en lo que respecta a la selección y la priorización de los proyectos municipales, ¿éstas vienen directamente de la Alcaldía Municipal o de un mandato del Consejo Municipal?

TDZ: La selección y la priorización de los proyectos se hizo justamente por un requerimiento de la Contraloría General de la República en un informe. Entonces, el banco de proyectos, la selección y priorización, el banco de iniciativas, todas estas son herramientas que en algún momento la Contraloría pidió y nosotros las hicimos. Cada jefe prioriza sus proyectos conforme a cada uno de los siete criterios que tiene la Municipalidad y su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como la sostenibilidad del proyecto, línea vital, obligación legal, impacto, costo, vinculación con la estrategia municipal. A cada uno de esos criterios, cada jefe les va dando pesos y, al final, se hacen las sumatorias para definir el nivel de priorización. Con ese nivel de priorización, los jefes seleccionan cuántos y cuáles proyectos van a realizar el siguiente año.

EQB: De acuerdo. Para efectos de la aprobación y la presupuestación, ¿se tiene un definido un proceso para asignar recursos y programar proyectos basados en la prioridad de los proyectos?

TDZ: Sí, si se tiene.

EQB: ¿El proceso de inicio de los proyectos dentro de la Municipalidad se tiene debidamente estructurado, identificando los gestores de las iniciativas, su evaluación y aprobación como proyectos?

TDZ: Sí, eso está justamente en este manual que le comento. Desde que llega el contribuyente con la iniciativa hasta que se formula y ejecuta el proyecto.

EQB: Justamente en lo que respecta a la ejecución de los proyectos municipales. ¿Considera que se realiza por medio de una eficiente utilización de los recursos?

TDZ: Sí. De hecho, en el perfil de proyecto, usted tiene que decir cuál es su presupuesto y el costo del proyecto. Cuando llega a Planificación, se verifica si hay o no contenido presupuestario. Si lo hay, se ejecuta, y de ahí vienen las evaluaciones mensuales para ver cómo se va ejecutando cada proyecto. Incluso se hace una valoración del presupuesto que se solicitó respecto del presupuesto que realmente se ejecutó, y si hubo diferencias, a qué correspondieron.

EQB: Para el proceso específico de monitoreo y control, ¿se realiza un proceso de revisión, control y seguimiento de los proyectos, detectando problemas y cambios de forma oportuna?

TDZ: Sí, se realizan procesos de revisión mensuales.

EQB: Perfecto, gracias. Sé que el tiempo apremia y usted debe retirarse a su siguiente reunión; por ello, no voy a ahondar en los últimos dos temas sobre recursos humanos y tecnología. Sin embargo, quisiera que brevemente pudiese hacer referencia a buenas prácticas que esté implementando la Municipalidad actualmente en estos temas, y que no hayamos abordado aún. Para el tema de recursos humanos, cuénteme por favor si la gestión de proyectos algo que ya esté interiorizado por el personal municipal. Y para el tema de tecnología, cuénteme por favor qué tan abierto está el personal municipal a emplear sistemas de informáticos para la gestión de proyectos.

TDZ: Con respecto al tema de recursos humanos, en la Municipalidad hay gente muy buena y capacitada actualmente en gestión de proyectos, y el conocimiento ha ido permeando en niveles inferiores. A mí me encantaría que todos [funcionarios municipales] llegaran a tener conocimientos en gestión de proyectos. En cuanto al tema de tecnología, actualmente estamos revisando opciones con varios proveedores un sistema no solamente a nivel de planificación, sino que incluya proyectos y otras cosas. Lo que pasa es que sale como el 300-400 millones de colones, pero igual se está valorando si se compra por partes, por decirlo así. Pero sí, ya se está haciendo ese análisis y ya se han hecho varias reuniones. La idea es que haya más tecnología, porque estamos cortos de tecnología. Actualmente usamos [Microsoft] Project, Excel, pero a nivel de sistema de proyectos, no tenemos uno especializado. Nosotros tenemos en la Municipalidad un comité de tecnologías de información que analizan todas nuestras necesidades de tecnología, entonces el tema de proyectos es uno de los más importantes, al igual que contabilidad y recursos humanos.

EQB: Perfecto, doña Tracy. Le agradezco mucho por su tiempo y su disposición. Quedo a las órdenes. Mil gracias y buenos días.

TDZ: Con mucho gusto. Buenos días.

Fin de la entrevista

Nota: La funcionaria dio su consentimiento informado para ser grabada al inicio de esta entrevista, y para que la sesión fuera transcrita literalmente en su totalidad para fines académicos.

## 8.14 Apéndice N: Transcripción literal de la entrevista realizada a representante de la Municipalidad de Alajuela, para efectos de identificar buenas prácticas en capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en el gobierno local



ENTREVISTA SOBRE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS (TRANSCRIPCIÓN LITERAL)  
**Entrevistada:** Gabriela Bonilla Portilla, Coordinadora de Diseño y Gestión de Proyectos de la Municipalidad de Alajuela (Alajuela, Costa Rica).  
**Entrevistador:** Eugenio Quirós Benambourg.  
**Fecha y hora:** Jueves 09 de diciembre del 2021, 10:30 hrs. a 11:30 hrs.  
**Lugar:** Plataforma virtual ZOOM.

**GBP:** Gabriela Bonilla Portilla      **EQB:** Eugenio Quirós Benambourg

EQB: Hola doña Gabriela, buenos días. Muchas gracias por el espacio brindado para la realización de esta entrevista sobre buenas prácticas en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Alajuela. Para el desarrollo de esta entrevista, le voy a plantear una serie de buenas prácticas en materia de gobernabilidad, estructura, cultura y cambio, procesos, recursos humanos, y tecnología, a fin de conocer si son aplicadas en su gobierno local. Sin embargo, por favor, siéntase en la libertad de indicarme cuando lo considere oportuno si ustedes aplican alguna otra buena práctica en alguna de estas categorías, que yo no haya considerado dentro de las que le plantearé.

GBP: De acuerdo, adelante.

EQB: Muchas gracias. Iniciemos con el tema de gobernabilidad. ¿La Municipalidad de Alajuela cuenta con una estrategia organizacional definida, así como planes que guíen y midan los esfuerzos para su ejecución?

GBP: Nosotros manejamos, aparte de una cartera grande de proyectos, un plan estratégico quinquenal. En ese plan nosotros vamos trabajando. Antes del COVID, nosotros realizábamos visitas a las comunicades, e identificábamos las necesidades. (...). Manejamos dos modalidades de proyectos, que son los proyectos de desarrollo local, que es una modalidad que la Contraloría General de la República nos autorizó, donde se hace una transferencia de un fondo público a un ente privado como una asociación de desarrollo comunal o una junta de educación. Y manejamos los proyectos de ejecución municipal, que son directamente los que manejamos por proveeduría. Entonces, sí manejamos un plan grande de proyectos y eso se va trabajando anualmente. (...). Al menos en esta dependencia, que es la oficina de diseño y gestión de proyectos, nosotros somos los que abarcamos la mayor cantidad de proyectos a nivel comunal.

EQB: ¿Ese departamento que me indica funciona como una PMO [Project Management Office]?

GBP: Hay una PMO en el departamento de Planificación, pero todavía está "como en pañales", porque ellos lo que manejan es el repositorio de proyectos. Nosotros vendríamos siendo el departamento de Gerencia de Proyectos, aunque hacemos de todo. Somos 5 arquitectos y nosotros diseñamos, presupuestamos, hacemos inspecciones, dirigimos, asesoramos. No manejamos una cartera pequeña [de proyectos], sino que manejamos entre 17 y 25 proyectos anuales de cualquier índole y tamaño.

EQB: Comprendo. ¿Ustedes manejan criterios de éxito para los proyectos municipales?

GBP: Estamos tratando de convencer a la administración para que "se ponga el chip" [de la gestión de proyectos] de que los proyectos hay que verlos de una manera, y que el éxito y la calidad deben ser medibles. Lo que procuramos es manejar una excelente comunicación con las comunidades, (...) las involucramos en el diseño, la ejecución, el seguimiento, las visitas, entonces, digamos que por ahí hacemos una medición del éxito de los proyectos. Si la comunidad está contenta, recibe el proyecto, y de verdad el proyecto funciona con la meta que se propuso, para mí ese es el éxito total. Pero formalmente, así escrito, no lo tenemos.

EQB: Ahora que usted me habla de comunicación, ¿ustedes tienen mecanismos para comunicar los resultados de la gestión de proyectos como evidencia de la transparencia de la gestión municipal?

GBP: Sí. Lo trabajamos como una práctica. Nosotros le explicamos a las comunicades y les ayudamos a entender todo el proceso del proyecto. Desde la primera reunión cuando nos hacen la solicitud, nosotros lo que hacemos es que vamos paso a paso, les ayudamos a entender el porqué de las cosas.

EQB: ¿Considera que la Alcaldía Municipal y el Concejo Municipal, como tomadores de decisiones, cuentan con la información necesaria para cumplir exitosamente con la estrategia de la organización, y las herramientas disponibles para realizar una autoevaluación de su gestión estratégica?

GBP: Le voy a ser sincera... No. Recuerde que el Concejo es un ente que está ahí, pero es un 95% político. Entonces ellos la mayoría del tiempo desconocen de los procedimientos. Lamentablemente, (...) quienes lo conforman no tienen los estudios como para manejar bien los temas de administración, temas constructivos, y ese tipo de cosas. Y como son de elección pública, no se les puede poder como un perfil específico. La mayoría [de los miembros] son afines a la administración, entonces ellos lo que hacen es seguir órdenes nada más. Son muy pocos [los miembros] a lo que de verdad les interesa conocer los procedimientos como tales. Ellos aprueban todo, pero al final sí me parece que les hace falta muchísimo conocimiento.

EQB: Comprendo. Si le parece, pasemos al siguiente tema que es estructura. Usted me comentaba que en la Municipalidad de Alajuela coexisten dos figuras, una que es la PMO que forma parte del departamento de Planificación, y el departamento de diseño y gestión de proyectos. Quisiera que pudiésemos abordar un poco acerca del funcionamiento de esta estructura como responsable de la administración de proyectos municipales, tal vez como para entender un poco mejor cómo se despliega la gestión de proyectos dentro de la Municipalidad.

GBP: La oficina de Planificación lo que hace es manejar el cartel de todos los proyectos municipales que nosotros manejamos. Ellos manejan todo el listado o el cartel de proyectos en el repositorio con el project charter [acta de constitución] de cada uno. Como muchas veces no tenemos todo el dinero, los proyectos los trabajamos por fases. La PMO – que está en pañales todavía – lo que va a trabajar junto con nosotros es mantener al día el project charter de cada proyecto, y viendo las etapas de cada uno. Y, lo que es planificación ya como tal, ellos son los que elaboran todos los listados de proyectos por comunidad, y lo que hacen es que me los pasan a mí directamente y a mi superior, y nosotros lo que hacemos es repartir los proyectos como tal. Nosotros solamente vemos infraestructura. Los proyectos de otras naturalezas son ejecutados por las áreas funcionales correspondientes de la Municipalidad. (...).

EQB: Desde su experiencia, ¿usted considera que la información estratégica y el flujo de los resultados de los proyectos fluyen adecuadamente entre las distintas áreas funcionales o departamentos de la Municipalidad, facilitando la ejecución de la estrategia organizacional?

GBP: Sí, la comunicación es buena. Nada más le cuento que antes era más fácil ejecutar, ahora (...) nos hemos venido como enfocando más en cumplir con todas las normativas para evitar situaciones de riesgo, que es un punto muy importante que nosotros sufrimos. Entonces, sí hay buena comunicación. Tratamos de manejar lo mejor posible la comunicación con las comunicades, que al final es el principal

interesado, y son a las que les tenemos que quedar bien, pero sí hay cosas que tenemos que afinar. Digamos, ahora estamos trabajando los carteles un poco más detallados, (...) que cumplamos con todo. Pero eso ha venido a ser, Eugenio, un avance un poco lento. (...). Lo que sí vemos es que con las mejoras que hemos propuesto, la calidad del proyecto es mejor, y, a pesar de que seguimos corriendo riesgos, digamos que los hemos minimizado un poquito.

EQB: Muy bien. Dentro de esta estructura que usted me comenta, ¿usted considera que existe algún área que esté específicamente destinada a alinear los proyectos con los distintos planes de la Municipalidad?

GBP: No. Le voy a contar. Eso es un equipo que hemos conformado el equipo de Planificación, Participación Ciudadana, y este subproceso [Diseño y Gestión de Proyectos]. Es un tema que hemos venido puliendo poco a poco, según las experiencias que hemos tenido, o las lecciones aprendidas, como le llamamos nosotros. Es un proceso que ha sido lento, pero no existe una dependencia como tal. Como hay cambio de administración cada cierto tiempo, entonces tenemos que estar como en un proceso repetitivo de que antes se manejaba de una manera, pero manejarlo ahora de esta otra manera nos genera menos riesgos, tenemos proyectos de mejor calidad, más exitosos. Entonces por eso le cuento que ha sido interés como de un grupo de funcionarios que nos hemos unido y ahí vamos. Y nosotros le pasamos la información a la administración, que es donde nos cuesta más entrar.

EQB: ¿Cree usted que hay un gran desconocimiento entonces por parte de la Alcaldía Municipal, en general, viéndolo también como un departamento, en lo relacionado a la gestión de proyectos, y que sea por eso por lo que cueste tanto sensibilizar acerca de la importancia de esta materia?

GBP: Sí. Es un punto importante porque a veces la administración piensa que hacer un proyecto es nada más "hacer cuatro rayas y ya", (...) y no, un proyecto requiere de su formulación y tiene que ir muy ordenado para que cumpla con todo. (...).

EQB: Y, a pesar de todo esto que usted me comenta, ¿usted considera que en la Municipalidad se tienen claramente definidos los roles y las responsabilidades para la gestión de proyectos?

GBP: Sí. Para eso lo que hemos tratado de hacer es, junto con Control Interno, venir "puliendo" todos los manuales de procedimientos. Ha sido una tarea bastante cansada porque los procedimientos han cambiado en muy poco tiempo, entonces los hemos tenido que venir ajustando según las necesidades. Y no solo los procedimientos de los proyectos, sino también en los manuales de puesto, todas las actividades que teníamos que hacer para tener un resultado exitoso. (...).

EQB: A pesar de lo que usted me comentaba sobre el desconocimiento por parte de la Alcaldía Municipal, como departamento, en materia de gestión de proyectos. ¿Usted considera que la Alcaldía, sin embargo, les brinda a ustedes como administradores de proyectos la autoridad necesaria para poder gestionar los proyectos?

GBP: Sí. (...). Nosotros lo que hacemos es que llevamos registro de todas las lecciones aprendidas y ahí vamos mejorando. Sí, no le voy a mentir, a veces cuesta que entiendan, pero sí nos hemos hecho escuchar y sí nos han dado bastante apoyo. (...).

EQB: A nivel de auditoría de los proyectos, ¿quién les da seguimiento y control a ellos?

GBP: La auditoría interna y la Contraloría [General de la República]. Viera cómo nos vienen a visitar.

EQB: Comprendo. Pasemos si gusta al tema de cultura y cambio. Y sobre esto, quisiera traer a colación algunos aspectos importantísimos que usted abordó, y por eso voy a concatenarlos con las preguntas que tengo sobre este tema. Me hablaba usted recientemente sobre procedimientos, activos, e incluso de técnicas. ¿Existe una metodología ya instaurada para la administración de proyectos en la Municipalidad de Alajuela que sea utilizada por todos los equipos de proyectos?

GBP: Sí y no. Le explico. Al menos este subproceso, sí, porque estamos todos [el equipo] juntos. Pero otros compañeros que están en otras dependencias, a veces cuesta que se sintonicen en el mismo canal. (...).

EQB: ¿La Municipalidad maneja al menos métricas uniformes para poder medirle el éxito a los proyectos? Aunque yo sé que ustedes se encargan de atender solamente los relacionados con infraestructura, ¿considera usted que el gobierno local cuenta con indicadores que puedan ser aplicados transversalmente a los proyectos de todos los departamentos para poder medirles el éxito?

GBP: No, eso no.

EQB: ¿Usted considera que a pesar del desconocimiento que existe en materia de gestión de proyectos, la Municipalidad es una organización que propicia que sus colaboradores se capaciten en este tema para poder justamente desarrollar de la mejor manera los proyectos municipales?

GBP: No. La capacitación que uno busca es por mérito propio. Le comento que acá en la Municipalidad hay como 11 funcionarios que hicieron la maestría en gerencia de proyectos en el TEC, y son los que han tratado de ver si se mejora aquí la cosa. (...). Pero no, estas son cosas que son por mérito propio e interés de uno.

EQB: En materia de comunicación, es muy importante para las municipalidades comunicar hacia lo externo lo que se hace. Quisiera que me pudiera comentar cómo se da ese proceso de comunicación de los resultados de los proyectos, no solamente de cara a la comunidad, sino también hacia lo interno, si es que existen esos medios de comunicación.

GBP: Nosotros manejamos una oficina de comunicación. Hay diferentes maneras [de comunicar]. Uno, la oficina de comunicación coordina con nosotros la visita a los proyectos, entonces por medio de la página web, un boletín, se informa la inversión, en qué comunidad está, para que la gente se entere un poco más, no solo los que estamos aquí adentro, sino que la ciudadanía se entere de todos los trabajos que estamos haciendo y el porqué. Y también está la rendición de cuenta que hacen los Alcaldes, que se hace anualmente y se hace un balance de todo lo que se invirtió en infraestructura, gestión vial, calles, salud. Pero, sin embargo, creo que el medio de comunicación más importante que nosotros utilizamos son las redes sociales, que ahora son un "boom".

EQB: ¿Y a lo interno cómo funciona? ¿Las personas funcionarias están enteradas de los proyectos que se están ejecutando en la Municipalidad?

GBP: Sí. Eso se maneja meramente por correo municipal. La Alcaldía tiene como un tipo de revista digital, entonces los logros de los compañeros, los proyectos que se están ejecutando, todo ese tipo de cosas se manejan meramente por correo electrónico, que es la forma más fácil. (...).

EQB: Excelente. Pasemos al siguiente tema que es el de procesos. Entiendo que la Municipalidad de Alajuela tiene procesos de gestión de proyectos más o menos estructurados, a pesar de que no existan manuales de procedimientos para la totalidad de los procesos. Pero coménteme, ¿existe algún tipo de inventario unificado de la Municipalidad donde se sepa cuál es la totalidad de proyectos en ejecución, sin importar el área funcional al que pertenezcan?

GBP: Le voy a ser sincera. Eso apenas este año lo empezamos a hacer, y lo empezamos a hacer por distrito. Nosotros somos una de las municipalidades más grandes, entonces tenemos muchísimo que cubrir. (...). Pero todavía estamos muy, muy empezando, porque sí es un trabajo muy grande y lleva mucha logística y mucho trabajo de campo. (...). Le voy a ser sincera, está apenas empezando.

EQB: ¿Y quién realiza el análisis del alineamiento estratégico para poder seleccionar y priorizar los proyectos?

GBP: La Alcaldía Municipal. Ellos son los que los designan [los proyectos]. Y aplican todos los factores que el comenté antes, principalmente los políticos, verdad. Y va muy de la mano el Concejo Municipal.

EQB: Comprendo. ¿Se tiene planificado el proceso de aprobación y presupuestación, para asignar recursos y programar proyectos basados en la prioridad de ellos?

GBP: Podría decirse que un 80% sí.

EQB: ¿El proceso específico de inicio de los proyectos dentro de la organización se tiene debidamente estructurado, identificando los gestores de iniciativas, su evaluación y aprobación como proyectos?

GBP: Sí. (...). El departamento de Participación Ciudadana maneja una serie de formularios que deben completar las comunidades para que los proyectos cumplan. Si no cumplen con ciertas cosas, aparte de lo técnico, no pueden pasar.

EQB: Cuando hablamos específicamente de la ejecución de los proyectos, ¿considera que se realiza por medio de una eficiente utilización de los recursos? Es decir, cada proyecto tiene asignados los recursos de todo tipo justos y necesarios.

GBP: No. Le voy a comentar. Nosotros los proyectos los hacemos por etapas. (...). No es lo más idóneo, porque a mí particularmente no me gusta iniciar el proyecto y dejarlo como en obra gris. No es que se dejó a "medio palo", sino que se trabajó una primera etapa, y después la administración busca los recursos para hacer una segunda, y hasta una tercera. Pero sí cuesta mucho.

EQB: Cuando hablamos del tema de monitoreo y control, ¿usted considera que se realiza un proceso de revisión, control y seguimiento de los proyectos, detectando problemas y necesidades de cambio de forma oportuna?

GBP: Ese tipo de cosas sí suceden muy cotidianamente. Lo que hemos tratado desde hace un par de años es que, para modificar un proyecto, (...) valoramos si se trata de algo de forma o de fondo, para "complacer a la gente", si es que podemos emplear ese término. Lo que hemos hecho desde hace un par de años es manejar algo formal, donde la comunidad asume un compromiso de la obra como tal. Y lo hemos tenido que aplicar [control de cambios], Eugenio, porque las comunidades todas piensan diferente. En el project charter tenemos la opción de meter la documentación [de aceptación de la obra].

EQB: Cuando el proyecto finaliza, ¿se tiene definida formalmente una actividad de aprobación de entregables y resultados?

GBP: Sí. Para eso lo manejamos, primero, para hacer los pagos, un acta de recepción final del proyecto. Eso se firma con el contratista como tal y el profesional responsable. Pero aparte, trabajamos el tema del finiquito, que es un tema formal donde todo el proyecto quedó bien, a satisfacción. Pero eso es más que todo entre el contratista y la institución, verdad. Y a ese finiquito, nosotros le hacemos una copia a los interesados, la comunidad como tal, para que lo tenga. Y ahí va el tema de garantías, y todo ese asunto, verdad. El finiquito, después de que terminamos el proyecto, es como un año que tenemos chance de hacerlo. Y ahora, como todo se maneja por la plataforma SICOP [Sistema Integrado de Compras Públicas], es más fácil porque nosotros solamente ingresamos y en ese apartado de SICOP podemos hasta calificar la empresa, si todo estuvo bien, si tuvimos algún altercado, o alguna discrepancia, y ahí se le da una calificación. (...).

EQB: Excelente. Pasemos por favor al tema de recursos humanos. ¿Usted considera que los interesados de los proyectos municipales entienden claramente los objetivos estratégicos de la Municipalidad de Alajuela?

GBP: Sí. A ver, yo hablo por el equipo mío [Diseño y Gestión de Proyectos], pero por los demás no podría decirle. Al menos nosotros sí. Nosotros tenemos muy claro cuáles son los objetivos, cuál es la meta, y al final cuál es la tarea que nosotros tenemos, verdad. (...).

EQB: En ese sentido, ¿podríamos decir que entienden claramente cómo pueden influenciar en el logro de las estrategias y cómo su trabajo es importante para la consecución de los entregables en los proyectos?

GBP: Sí, y eso la Alcaldía es uno de los puntos que ahora nos dan un poquito más de "pelota" [atención]. Antes nosotros [el departamento] éramos invisibles. Ahora que ya llevamos al Alcalde a los proyectos, eso ha sido como la "carta de recomendación". Entonces eso ha sido como el chance para que nos acerquemos más a ellos [Alcaldía Municipal] y podamos tener una buena comunicación.

EQB: Excelente. ¿Ustedes en la Municipalidad vinculan los reportes de desempeño del personal de proyectos y de los proyectos, respecto a las oportunidades de capacitación y formación?

GBP: No. Si se cometieron errores en un proyecto, aprendemos de los errores y seguimos adelante, y tratamos que no se vuelvan a repetir. Pero por parte de la administración, no [se gestionan capacitaciones].

EQB: A nivel del departamento de Recursos Humanos, ¿se hace alguna valoración de los perfiles profesionales para que tengan orientación hacia la gestión de proyectos al momento de seleccionar al personal municipal que incorporarán a los equipos de proyectos, o esto es indiferente?

GBP: No, Eugenio. [En nuestro caso] el perfil profesional es únicamente que sea arquitecto. Sería estupendo que, por lo menos, se pida que tenga alguna especialización o noción general [en gestión de proyectos]. Sería importante, incluso, que en el examen [de ingreso] que le hacen a uno, venga algún punto de gerencia de proyectos. Pero no, ese tipo de cosas no. A los que somos jefaturas sí nos han brindado capacitaciones en el pasado sobre gerencia de proyectos, pero al resto [de personal] no. Eso depende también de la administración [de turno]. En las administraciones pasadas, sí lo hacían [brindar capacitaciones], de hecho íbamos al INCAE, pero ahora no. (...). Sería importante que no solo vayan [a capacitarse] las jefaturas, pero no. (...).

EQB: Claro, comprendo. ¿Ustedes revisan mensualmente la solicitud de demanda y oferta de recursos para los proyectos?

GBP: Lamentablemente, nosotros tenemos los recursos definidos. (...). Al menos este año, con todos los incrementos en los costos que hemos tenido a raíz del COVID y de los materiales de construcción, ha sido bastante complicado porque se desajustó todo, pero ya es un tema que se nos sale de las manos. (...). Para este año ha sido sumamente complicado porque, en este momento estamos licitando, y nos hemos dado cuenta de que el presupuesto que nos habían asignado en marzo, es muy diferente a lo que necesitamos en este momento. Entonces lo que hemos tenido que hacer es empezar por ajustar los alcances [de los proyectos], todos los alcances se han ido reduciendo, porque sí la situación está bastante cara. Y recuerde que, para que a nosotros nos den más dinero, hay que volver a hacer la solicitud a la Alcaldía, hay que gestionar el presupuesto, hay que volver a ir al Concejo Municipal, y eso no es así como en quince días. A veces es bastante complicado.

EQB: Sí claro, muy comprensible. Ya para finalizar, quisiera que pudiésemos hablar brevemente sobre el tema del uso de tecnología en materia de proyectos. Me he topado con gobiernos locales donde tienen sistemas informáticos más sofisticados, otros se manejan únicamente con Microsoft Excel y/o Microsoft Project. ¿Cómo se manejan a lo interno de la Municipalidad de Alajuela? ¿Tienen alguna herramienta tecnológica de uso generalizado, al menos para los equipos de proyectos, donde se puedan gestionar los proyectos desde su inicio?

GBP: Aquí nos la jugamos a puro [Microsoft] Excel. (...). El monitoreo de los proyectos se lo dejamos más que todo a Planificación. Ellos lo que implementaron fue un software, que se llama Delphus, por cierto, donde ellos lo que quieren es que nosotros ingresemos y completemos el acta constitutiva de los proyectos. Ellos lo que quieren es que utilicemos Excel y ese software. Nosotros [departamento de Diseño y Gestión de Proyectos] sí hemos invertido en la compra de softwares caros. (...). Eso es nosotros, como departamento, pero todo el monitoreo y control [de los proyectos], lo maneja [el departamento de] Planificación. (...). Esto es para todos los proyectos que se ejecutan en la Municipalidad. Sin embargo, la información de los proyectos que ejecuta cada área funcional de la Municipalidad, es conocida y manejada solamente por el área funcional correspondiente. Entonces no hay un enlace entre un [área] y otra. Pésimo, yo sé.

**ENTREVISTA SOBRE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS (TRANSCRIPCIÓN LITERAL)**

**Entrevistada:** Gabriela Bonilla Portilla, Coordinadora de Diseño y Gestión de Proyectos de la Municipalidad de Alajuela (Alajuela, Costa Rica).

**Entrevistador:** Eugenio Quirós Benambourg.

**Fecha y hora:** Jueves 09 de diciembre del 2021, 10:30 hrs. a 11:30 hrs.

**Lugar:** Plataforma virtual ZOOM.

---

EQB: Perfecto, doña Gabriel. Le agradezco mucho por su tiempo y su disposición. Quedo a las órdenes. Mil gracias y buenos días.

GBP: Con mucho gusto, Eugenio. A la orden.

Fin de la entrevista

Nota: La funcionaria dio su consentimiento informado para ser grabada al inicio de esta entrevista, y para que la sesión fuera transcrita literalmente en su totalidad para fines académicos.

## 8.15 Apéndice O: Transcripción literal de la entrevista realizada a representante de la Municipalidad de Heredia, para efectos de identificar buenas prácticas en capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en el gobierno local



### ENTREVISTA SOBRE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS (TRANSCRIPCIÓN LITERAL)

**Entrevistada:** Lorelly Marín Mena, Directora de Inversión Pública de la Municipalidad de Heredia (Heredia, Costa Rica).

**Entrevistador:** Eugenio Quirós Benambourg.

**Fecha y hora:** Lunes 13 de diciembre del 2021, 14:00 hrs. a 15:00 hrs.

**Lugar:** Plataforma virtual ZOOM.

**LMM:** Lorelly Marín Mena      **EQB:** Eugenio Quirós Benambourg

EQB: Hola doña Lorelly, buenas tardes. Muchas gracias por el espacio brindado para la realización de esta entrevista sobre buenas prácticas en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Heredia. Para el desarrollo de esta entrevista, le voy a plantear una serie de buenas prácticas en materia de gobernabilidad, estructura, cultura y cambio, procesos, recursos humanos, y tecnología, a fin de conocer si son aplicadas en su gobierno local. Sin embargo, por favor, siéntase en la libertad de indicarme cuando lo considere oportuno si ustedes aplican alguna otra buena práctica en alguna de estas categorías, que yo no haya considerado dentro de las que le plantearé.

LMM: De acuerdo, muchas gracias.

EQB: Si le parece, iniciemos por el tema de gobernabilidad. ¿La Municipalidad de Heredia cuenta con una estrategia organizacional definida, así como planes que guíen y midan los esfuerzos para su ejecución?

LMM: Nosotros trabajamos con un plan de desarrollo de mediano y largo plazo. Están dos planes, el plan de gobierno del Alcalde y el plan de desarrollo, que es el plan cantonal y se construye con participación ciudadana y con las diferentes áreas de la municipalidad. (...). En el plan de desarrollo municipal se establecen los ejes estratégicos, y para cada eje estratégico se definen los indicadores que vamos a ir trabajando, y la programación para la ejecución de los proyectos. No solo en infraestructura, verdad, sino también en la parte social, económica.

EQB: Comprendo. ¿Este plan de desarrollo que usted me comenta cuenta con indicadores que guíen y midan los esfuerzos para la ejecución de la estrategia municipal?

LMM: Sí.

EQB: ¿Cómo comunican ustedes la estrategia municipal, tanto hacia lo interno como hacia lo externo de la organización?

LMM: Cuando se comienza a elaborar [el plan cantonal], la participación de las fuerzas vivas del cantón, de la comunidad, se suman todos los aportes, y la parte municipal trata de plasmar todas esas necesidades en indicadores más estratégicos, y algunos indicadores más técnicos y operativos. Posteriormente a esto, se lleva al Concejo, se presenta en el Concejo, y luego eso se divulga por las distintas redes [medios de comunicación] municipales. Ese es el mecanismo para la divulgación.

EQB: Comprendo. Respecto específicamente a los proyectos, ¿ustedes tienen definidos criterios de éxito para ellos e indicadores de desempeño?

LMM: No, sinceramente no. El tema de proyectos se deriva como en dos vertientes. Lo primero es cumplir con aquello que está plasmado en el plan de desarrollo de mediano y largo plazo. Esto se va incorporando y plasmando en cada presupuesto anual, según lo que está plasmado en el plan. Y adicional surgen otro tipo de proyectos, que tal vez no están ahí plasmados. Entonces, por ejemplo, surge algún proyecto por una necesidad que llegó directamente al Concejo, o que llegó directamente a la Alcaldía, se ve, se analiza, y se decide incorporar en algún documento presupuestario. O, por ejemplo,

también hay proyectos que obedecen a un recurso de amparo, a un trámite en la Defensoría de los Habitantes. Entonces hay diferentes líneas para definir lo que se va a hacer. Indicadores por el momento nosotros no los estamos trabajando, verdad.

EQB: Ok. ¿Y cómo hacen ustedes para administrar y monitorear el riesgo de los proyectos?

LMM: Bueno, en realidad, en los últimos dos años, cada vez que se elaboran los perfiles de proyecto se indican los riesgos que pudieran llegar a tener, entonces prácticamente desde el momento en el que se elabora el perfil se van visualizando, y si hay alguno que se pueda ir trabajando para disminuir el riesgo o para del todo descartar que se dé ese riesgo identificado, se va trabajando en ese momento. Hay muchos proyectos que requieren, aunque sean para el año siguiente, topografía y una serie de cosas que permiten ir trabajando, para que cuando ya llegamos a enero poder decir que se lograron minimizar esos riesgos o que no se materializaran.

EQB: ¿Usted considera que el Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal cuentan con la información necesaria para cumplir exitosamente con la estrategia municipal?

LMM: Sí claro. Todo lo que aquí se trabaja es del conocimiento de la Alcaldía y del Concejo Municipal. Aquí todo lo que se realiza cuenta con el consentimiento de esos órganos políticos, verdad.

EQB: ¿Y cómo hacen el Concejo Municipal y la Alcaldía para realizar autoevaluaciones de su gestión estratégica?

LMM: Hay una ley que nos cubre en el tema de control interno. Hay un departamento aquí que es el que lidera todo el procesamiento de la información de todos los que trabajamos en esta Municipalidad. Todos los departamentos debemos establecer actividades de autocontrol, valoración de riesgo, y eso se va documentando con todos los documentos probatorios. Si se han cumplido [los proyectos], o se han atrasado, todo eso se va advirtiendo. La compañera de control interno consolida toda esa información. Hay una comisión de control interno que revisa toda la información consolidada, y esa es presentada al Alcalde. Posteriormente es presentada al Concejo Municipal.

EQB: Perfecto. Vamos a pasar al siguiente tema que es estructura enfocada a la gestión de proyectos. ¿Tiene la Municipalidad dentro de su estructura un órgano responsable de administrar la ejecución de la estrategia? Por ejemplo, una oficina de gestión de proyectos o una persona en específico. ¿Cómo funciona, a nivel de estructura, el tema de proyectos en la Municipalidad de Heredia?

LMM: Le voy a explicar. (...). Yo tengo a cargo todo lo que es la parte de desarrollo urbano, desarrollo territorial, y la parte ambiental. (...). Como parte del organigrama institucional, no existe [una oficina de gestión de proyectos]. Ya habíamos hecho un diagnóstico en el pasado sobre este tema, y hay cosas que se están recomendando, porque de lo que sí tenemos claro es que yo soy como quien dice la responsable de ejecutar lo que está planteado y planificado, pero yo no tengo "encima" [superior jerárquico] a nadie. Yo no puedo ser "juez y parte", verdad, porque podría decir que todo está bien. Todavía no tenemos en nuestra estructura, pero fue lo que se recomendó, tener una oficina de gestión de proyectos como tal, que lleve el proceso realmente no solo desde la ejecución, que es la etapa que nosotros vemos, sino desde la planificación y la puesta en marcha. La parte de la sostenibilidad, de si cumplió con el fin que dio origen al proyecto. Entonces esa pequeña parte todavía no está.

EQB: Ok. Entonces, para comprenderle mejor, ¿son las distintas áreas funcionales de la Municipalidad las que se encargan de formular y ejecutar los proyectos de su competencia?

LMM: Digamos que sí. Todo nace como una idea. (...). A nosotros [su departamento] solamente nos llega la necesidad, y nosotros desarrollamos el proyecto. (...). Una vez entregada la obra, nosotros no nos encargamos de darle seguimiento. Cuando lo entregamos al Alcalde, se debe ver quién va a administrar la obra de infraestructura.

EQB: Entendido. Y coménteme, ¿esos resultados que se obtienen de los proyectos fluyen entre las distintas áreas funcionales o departamentos de la Municipalidad? Me refiero a que si los resultados obtenidos son conocidos por otros departamentos, en el sentido de que se involucra a todo el gobierno local en los distintos proyectos que se realizan.

LMM: A veces sí y a veces no. (...). Desde el momento en el que un proyecto se incorpora dentro del POA [Plan Anual Operativo], ya desde ese momento toda la Municipalidad tiene conocimiento. (...). El Alcalde siempre nos sienta en la mesa para verificar que estemos sacando proyectos. (...). El tema de la sostenibilidad de los proyectos es una debilidad que sigue teniendo la Municipalidad, ya que no tenemos esa parte en nuestra estructura organizacional. (...). Cada 2 meses o cada 3 meses se va tiene esa reunión [de seguimiento con el Alcalde] con todos los Directores para dar el seguimiento y el control a la ejecución de los proyectos municipales.

EQB: ¿Podríamos decir entonces que se tienen definidos los roles y las responsabilidades dentro de la estructura organizacional para la ejecución de los proyectos municipales?

LMM: Sí, eso sí, completamente.

EQB: En la parte de monitoreo y control de los proyectos, ¿quién los audita? ¿Son los responsables de las áreas funcionales, o hay una unidad de auditoría de proyectos?

LMM: La auditoría municipal está muy limitada de personal, entonces yo le puedo comentar que en los 14 años que llevo acá, hemos tenido una auditoría de la Contraloría General de la República, y auditorías internas hemos tenido quizá dos o tres. Así que todo lo llevamos nosotros, sí.

EQB: Comprendo. Si le parece, pasemos ahora a conversar acerca del tema de cultura y cambio. ¿Existe una metodología para la gestión de proyectos que sea utilizada por todos los equipos de proyectos?

LMM: Hace muchos años habíamos trabajado lo que llamábamos un manual de procedimientos, en el que se establecía cuál era el mecanismo desde la identificación de los proyectos hasta que los proyectos eran recibidos. Incluía todo el proceso de gestión de proyectos, desde planificación, presupuesto, y demás áreas. Todo ese proceso estaba documentado en el manual de procedimientos. Ese manual de procedimientos también se vino a actualizar. Nosotros habíamos contratado un diagnóstico sobre el tema de la gestión de proyectos. Tenemos una política recientemente aprobada. Considero que lo que ha faltado aquí [en la Municipalidad] es como líder, (...) una persona con visión gerencial sobre cómo estamos ejecutando los proyectos. Pero tenemos una política recientemente aprobada, que creo que fue a principios de este año. También tenemos el procedimiento actualizado. La auditoría [diagnóstico] encontró fallas importantes en varios temas, incluyendo la parte documental de los proyectos. (...). A

raíz de eso se actualizó el manual, y hemos venido desarrollando fichas [para documentar los proyectos]. (...). Todo está muy enfocado a la fase de ejecución de los proyectos.

EQB: Comprendo. ¿Tiene usted conocimiento si en la Municipalidad existe personal que formula y ejecuta proyectos, que cuente con capacitación o formación profesional en materia de gestión de proyectos?

LMM: En este diagnóstico que nos hicieron, una de las recomendaciones por supuesto fue la parte de capacitación y formación del personal en proyectos. (...). En mi departamento somos en general 4 personas y yo ejecutando proyectos, entre arquitectos e ingenieros.

EQB: Por lo que usted me comenta, la Municipalidad de Heredia está altamente proyectizada. En ese sentido, ¿este gobierno local le brinda oportunidades de capacitación al personal que formula y ejecuta proyectos sobre gestión de proyectos, o ustedes deben buscarlas y costearse las?

LMM: Nosotros hemos buscado y recibido tres capacitaciones que han sido gratuitas. Una fue con un estudiante que estaba realizando su trabajo final de graduación en gerencia de proyectos, y como parte de él nos brindó una capacitación sobre Six Sigma. Fue una oportunidad para ambos. Aquí en la Municipalidad tenemos como 4 años que no recibimos capacitaciones porque el pensamiento es que ya somos profesionales y ya tenemos que saber todo. (...). Considero que desde [el departamento de] Talento Humano se deberían gestionar esos procesos de capacitación para el personal, principalmente en temas tan importante como gestión de proyectos, que día con día se actualizan. Yo tengo un compañero que sí está graduado de la Maestría en Gerencia de Proyectos, pero como algo propio. Tengo otro compañero que trabaja medio tiempo con nosotros que también está sacando una maestría virtual en el tema. Pero los demás de nosotros no la tenemos. Entonces para muchas de las cosas que hemos venido implementando, me he apoyado mucho en estos dos compañeros. (...). La auditoría que nos hicieron en el 2019 detectó esas debilidades, y nos hizo esa recomendación de incorporar recursos económicos para capacitación de personal, pero a la fecha no me los han dado. (...).

EQB: Excelente, muchas gracias. Si le parece, conversemos ahora sobre el tema de procesos. ¿Ustedes cuentan con un inventario centralizado de los proyectos que realiza la Municipalidad de Heredia, que sea de consulta de la Alcaldía Municipal y todas las áreas funcionales?

LMM: No hay nada centralizado. Cada departamento lleva sus propios proyectos. Para los proyectos de infraestructura y de tecnología, sí se lleva un inventario. Pero para el resto de los proyectos, no. Tenemos un software muy bien donde se lleva prácticamente toda la información de la Municipalidad, pero no se incluyen todos los proyectos municipales. Bueno, a excepción del POA, donde Planificación lleva todo tipo de metas, pero no solamente de proyectos.

EQB: ¿Cómo hace la Municipalidad para seleccionar y priorizar los proyectos dentro de esa gran cantidad de iniciativas que usted me indica que les llegan? ¿Y cómo se aseguran de que exista una alineación entre la estrategia municipal y esos proyectos?

LMM: Parte de lo que está en ese manual de procedimientos que le indiqué antes, es precisamente cómo se van a definir y priorizar [los proyectos]. En primera instancia, se priorizan los proyectos que están establecidos en el plan de desarrollo. Posterior a eso, aquel proyecto que requiera ejecutarse por

una sentencia de la Sala Cuarta, o algún caso pendiente de resolver de la Defensoría de los Habitantes. Esas son las líneas básicas para definir la prioridad de un proyecto, y ya después de ahí bajamos. Por ejemplo, algún acuerdo del Concejo Municipal, algún proyecto derivado de alguna reunión con una comunidad.

EQB: Entiendo. ¿Ustedes tienen planificado el proceso de aprobación y presupuestación, para asignar recursos y programar proyectos basados en la prioridad de ellos?

LMM: No, como proceso no. Lo vamos haciendo en el camino.

EQB: Comprendo. Y el proceso de inicio, ¿ustedes lo tienen debidamente estructurado, identificando los gestores de iniciativas, su valuación y aprobación como proyectos?

LMM: A medias. Todavía no está tan bien definido. Hay que entender el mundo municipal, verdad. Yo le estoy hablando de la parte que está a mi cargo, cómo definir un proyecto, verdad. Nosotros definimos un perfil [de proyecto], pero también hay que entender que hay proyectos que surgen. A veces uno no se da cuenta, ya que solamente nos llega de que "hay que hacer este perfil en 24 horas", entonces no hay tiempo para saber si el proyecto es ejecutable o no es ejecutable. Entonces hay ocasiones en las que desde que nos llega el nombre [de la iniciativa], nosotros decimos que esto no puede ser, entonces tenemos que montar el proyecto y luego justificar que no va, verdad. No debería de ser de esa forma, pero es lo que hay.

EQB: Hablando del tema de monitoreo y control, ¿ustedes realizan un proceso de revisión, control y seguimiento de los proyectos, detectando los problemas y las necesidades de cambio oportunamente?

LMM: Sí claro, todo se documenta. Recordemos que cuando un proyecto ya está en fase de ejecución, lo respalda un contrato con un alcance ya definido por cartel. Entonces, cuando esas situaciones nos pasan, obviamente lo primero que se hace es pedirle al contratista que nos informe con detalle cuál fue la imprevisibilidad, con toda la justificación. Si no está dentro de una ruta crítica, entonces el contratista puede seguir trabajando en otras partes del proyecto, mientras nosotros vamos valorando y vamos requiriendo los recursos. En muchas ocasiones, los recursos se pueden pedir como una modificación del presupuesto, lo cual no requiere mucho tiempo porque eso se hace a lo interno, solo va a aprobación al Concejo. Cuando ya son muchos recursos y requieren incorporarse dentro de un presupuesto extraordinario ante la Contraloría, ahí sí en muchas ocasiones tal vez tenemos que hacer suspensión del contrato. Pero sí, todo eso queda debidamente documentado, porque yo tengo que justificar el porqué me aumenta el proyecto, o el porqué voy a pedir los recursos. Porque posteriormente yo tengo que hacer la modificación ante la proveeduría institucional, entonces tengo que justificarlo. En algunas pocas ocasiones nos ha pasado que tal vez se nos da un cambio en el proyecto, pero que se pueden eliminar algunas cosas, entonces hacemos créditos. Pero esto también queda debidamente documentado en proveeduría como un proceso de aprobación. (...). Todo esto queda debidamente documentado dentro del proceso, y es parte de lo que semanalmente, cuando se hace la inspección en campo, se van identificando con una ficha pequeña y sencilla que tenemos. Identificamos si hubo algún cambio, o algún riesgo, y cuál va a ser la medida de atención. Ahora todas las fichas las tenemos en formato digital, entonces desde el celular podemos llenar todas las boletas que tenemos para el control de los proyectos. Entonces todo eso facilita. (...).

EQB: Sí claro. Y coménteme. ¿Ustedes tienen definida formalmente una actividad de aprobación de entregable y resultados de cada fase de los proyectos y de los proyectos como tal a su cierre?

LMM: Tan definido, no. Lo dejamos plasmado siempre en el perfil. (...). Las estimaciones quedan documentadas, en pocas palabras. Nosotros hacemos las estimaciones de cuánto va a durar un proyecto, entonces determinamos cuánto [del presupuesto] vamos a poder ejecutar en el año. Entonces en el perfil planificamos que este proyecto se va a ejecutar un 60% este año y queda un 40% para ejecutar el próximo año. Entonces, lo manejamos pero no lo documentamos. (...).

EQB: Entendido. Pasemos ahora a conversar sobre el tema de recursos humanos. Ya hemos hablado en el transcurso de la entrevista sobre asuntos que están directamente relacionados a este tema, pero quisiera poder ahondar en algunos puntos. ¿El departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad toma en cuenta que los perfiles de determinados puestos incluyan conocimientos y/o formación en materia de gestión de proyectos, o eso aún no está siendo considerado en los perfiles?

LMM: No, todavía no. (...).

EQB: Ok. Para finalizar la entrevista, me gustaría que pudiéramos abordar brevemente el tema del uso de tecnología para la gestión de proyectos en la Municipalidad. ¿Utilizan ustedes algún sistema informático para estos efectos?

LMM: Bueno, esa es otra debilidad que tenemos. El [Microsoft] Project aquí lo utiliza solamente la compañera que monitorea los procesos. Muchos de los procesos de seguimiento, sobre todo para los contratos por demanda, sí se llevan más que nada en [Microsoft] Excel, porque hay que llevar [control] por año cuánto es lo máximo que puedo gastar, cuánto es la meta a la que debo llegar para no pedirle al contratista más de lo que me van a alcanzar los recursos. Digamos, ese es el mecanismo que más se ha utilizado. Pero, por ejemplo, en obra pública o en obra de infraestructura como tal, no lo llevamos. (...). Es una tarea pendiente por desarrollar todavía.

EQB: Claro, comprendo. ¿Considera usted que exista la disposición y la anuencia del personal municipal que formula y ejecuta proyectos para la utilización en un futuro cercano de un sistema o sistemas de información de uso generalizado para la gestión de proyectos?

LMM: Sí, yo pienso que sí. (...). Tenemos un muy buen departamento de Tecnologías de la Información, que han venido trabajando en muchos temas. Yo diría que es factible, muy factible. La gente aquí está abierta al cambio. No le niego que puede haber uno que otro ahí [funcionario municipal] que se resista al cambio, pero en su mayoría se han acomodado, se han amoldado. (...). Yo no veo aquí como mucha limitación en la parte tecnológica. La han visto muy bien [los funcionarios municipales].

EQB: Perfecto, doña Lorelly. Por mi parte eso sería. No me resta más que agradecerle por su tiempo. Seguiremos en comunicación.

LMM: Con mucho gusto, Eugenio. Seguimos en contacto.

Fin de la entrevista

Nota: La funcionaria dio su consentimiento informado para ser grabada al inicio de esta entrevista, y para que la sesión fuera transcrita literalmente en su totalidad para fines académicos.

## 8.16 Apéndice P: Propuesta de matriz de gestión de riesgos para la Municipalidad de Montes de Oro



### Municipalidad de Montes de Oro Matriz de Gestión de Riesgos

Proyecto:	
ID:	
Fecha de inicio:	
Fecha de fin:	

No. de Riesgo	Elemento de la EDT	Tipo de riesgo	Riesgo		Síntoma	Impacto (A/M/B)	Probabilidad (A/M/B)	Evaluación		Respuesta	Responsable de la acción de respuesta								
			Fuente	Consecuencia				Valor (1 al 9)	Nivel (A/M/B)										
No. de identificación del riesgo	Número de elemento en la estructura de desglose de trabajo (EDT). Puede ser un entregable o paquete de trabajo.	Categorización o taxonomía del riesgo (por ejemplo, técnico, cronograma, experiencia, alcance, etc.).	Describir el riesgo identificando la causa.	Especificar cuál sería el efecto en caso de que el riesgo ocurra.	Identificar el factor de advertencia de que el riesgo puede ocurrir.	Evaluar la probabilidad de que el riesgo ocurra, ya sea alta, media o baja.	Evaluar el impacto en el proyecto en caso de que el riesgo ocurra, ya sea alto, medio o bajo.		<table border="1"> <thead> <tr> <th>VALOR</th> <th>NIVEL DEL RIESGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6 a 9</td> <td>Alto</td> </tr> <tr> <td>3 y 4</td> <td>Medio</td> </tr> <tr> <td>1 y 2</td> <td>Bajo</td> </tr> </tbody> </table>	VALOR	NIVEL DEL RIESGO	6 a 9	Alto	3 y 4	Medio	1 y 2	Bajo	Especificar la o las acciones que el equipo del proyecto llevará a cabo para eliminar, transferir o mitigar la amenaza o para explotar, mejorar o compartir una oportunidad. O, dado caso, indicar si se acepta el riesgo.	Nombre de la persona responsable del equipo del proyecto que llevará a cabo la acción de respuesta al riesgo.
VALOR	NIVEL DEL RIESGO																		
6 a 9	Alto																		
3 y 4	Medio																		
1 y 2	Bajo																		

## 8.17 Apéndice Q: Propuesta de encuesta de medición de impacto de proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro



### Municipalidad de Montes de Oro Oficina de Gestión de Proyectos Puntarenas, Costa Rica

#### ENCUESTA DE MEDICIÓN DE IMPACTO DE PROYECTOS MUNICIPALES

Estimado(a) señor(a):

Reciba un atento saludo de parte de la Oficina de Gestión de Proyectos de la Municipalidad de Montes Oro.

Para nosotros es muy importante conocer su opinión respecto al nivel de satisfacción alcanzado con la realización de los proyectos municipales que desarrolla este gobierno local. Nuestro mayor interés es siempre lograr satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad a través de los distintos proyectos que realizamos.

Por lo anterior, solicitamos unos minutos de su tiempo para el llenado de la siguiente encuesta, y agradecemos de antemano su respuesta sincera y objetiva a las preguntas que le presentamos.

Recuerde que en la Municipalidad de Montes de Oro estamos para servirle.

Atentamente,

Alcalde Municipal

ESPACIO EXCLUSIVO DE LA MUNICIPALIDAD	
Código del proyecto:	
Nombre del proyecto:	
Departamento responsable:	
Personas funcionarias responsables:	

INFORMACIÓN DEL BENEFICIARIO	
Nombre de la persona:	
Puesto:	
Organización:	

1. Usted como beneficiario, ¿en qué grado considera que el proyecto cumplió con los requerimientos solicitados?

<input type="checkbox"/>	Alto
<input type="checkbox"/>	Medio
<input type="checkbox"/>	Bajo




**Municipalidad de Montes de Oro**  
**Oficina de Gestión de Proyectos**  
**Puntarenas, Costa Rica**

---

2. Usted como beneficiario, ¿en cuáles fases del proyecto participó?
- |               |                          |    |                          |    |
|---------------|--------------------------|----|--------------------------|----|
| Diagnóstico   | <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No |
| Planificación | <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No |
| Ejecución     | <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No |
3. ¿Considera usted que la calidad de vida de la comunidad ha mejorado a través de los resultados del proyecto?
- |                          |    |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Sí |
| <input type="checkbox"/> | No |
4. ¿Cómo calificaría usted los resultados del proyecto?
- |                          |            |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Excelentes |
| <input type="checkbox"/> | Buenos     |
| <input type="checkbox"/> | Regulares  |
5. ¿Cómo considera que fue el tiempo empleado en la ejecución del proyecto?
- |                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Excelente |
| <input type="checkbox"/> | Bueno     |
| <input type="checkbox"/> | Regular   |
6. ¿Cómo considera que fueron desarrolladas las actividades para la ejecución del proyecto?
- |                          |            |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Excelentes |
| <input type="checkbox"/> | Buenas     |
| <input type="checkbox"/> | Regulares  |
7. Usted como beneficiario, ¿en qué grado considera que el proyecto fortalece el desarrollo de la comunidad?
- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | Alto  |
| <input type="checkbox"/> | Medio |
| <input type="checkbox"/> | Bajo  |
8. Desde su punto de vista, ¿en cuáles dimensiones considera que la comunidad se vio beneficiada por el proyecto?
- |                                |                          |    |                          |    |
|--------------------------------|--------------------------|----|--------------------------|----|
| Bienestar humano               | <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No |
| Economía productiva            | <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No |
| Sostenibilidad ambiental       | <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No |
| Gobernabilidad y participación | <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No |

## 8.18 Apéndice R: Propuesta de acta de constitución de proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro

	<b>MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO PUNTARENAS, COSTA RICA</b>		
<b>ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO</b>			
<b>Código:</b> [Asignar código]		<b>Página</b> 1 de 3	
<b>Elaborado por:</b> [Indicar nombre]	<b>Aprobado:</b> [Indicar nombre]	<b>Rige a partir de:</b> [Indicar fecha]	<b>Versión:</b> 1

<i>Historial de revisiones</i>			
Versión	Fecha	Principales cambios	Aprobación

I. DATOS GENERALES DEL PROYECTO:			
<b>Nombre del Proyecto:</b>			
<b>Código del Proyecto:</b>			
<b>Patrocinador:</b>			
<b>Director de Proyecto:</b>			
<b>Administrador o jefe de proyecto:</b>			
<b>Coordinador o líder de proyecto:</b>			
<b>Fecha de inicio:</b>		<b>Fecha de finalización:</b>	

II. PERFIL DEL PROYECTO:	
1.	<b>Justificación y propósito del proyecto:</b>
2.	<b>Descripción del proyecto:</b>
3.	<b>Objetivo del proyecto:</b>
4.	<b>Alineamiento estratégico del proyecto:</b>

III. ALCANCE DEL PROYECTO	
---------------------------	--



ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO

Página  
2 de 3

1. Productos entregables:

2. Métricas:

Alcance

Tiempo

Costo

Calidad

3. Riesgos:

4. Factores críticos de éxito:

IV. PLANTEAMIENTO INICIAL DEL PROYECTO

1. Cronograma general

2. Recursos del proyecto:

3. Lista de interesados



ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO

Página  
3 de 3

V. EQUIPO DE TRABAJO DEL PROYECTO

Nombre	Puesto y responsabilidad


APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

Control de elaboración

	Puesto	Nombre
Elaborado por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		




## 8.20 Apéndice T: Propuesta de estructura de desglose de trabajo (EDT) para proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro

	<b>MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO</b> <b>PUNTARENAS, COSTA RICA</b>			Página <b>1 de 1</b>
	<b>ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)</b>			
Código: [Asignar código]				
Elaborado por: [Indicar nombre]	Aprobado: [Indicar nombre]	Rige a partir de: [Indicar fecha]	Versión: <b>1</b>	
Nombre del proyecto:	[Indicar nombre]			
Código del proyecto:	[Indicar código]			



**8.21 Apéndice U: Propuesta de formulario de registro de cambios para proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro**

	<b>MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO PUNTARENAS, COSTA RICA</b>		
	<b>FORMULARIO DE REGISTRO DE CAMBIOS</b>		
<b>Código:</b> [Asignar código]			Página <b>1 de 1</b>
<b>Elaborado por:</b> [Indicar nombre]	<b>Aprobado:</b> [Indicar nombre]	<b>Rige a partir de:</b> [Indicar fecha]	<b>Versión:</b> 1
<b>Nombre del proyecto:</b>	[Indicar nombre]		
<b>Código del proyecto:</b>	[Indicar código]		

<b>No. control:</b>	
<b>Descripción general del cambio:</b>	
<b>Solicitante del cambio:</b>	
<b>Fecha de la solicitud:</b>	
<b>Categoría del cambio:</b>	<input type="checkbox"/> Alcance <input type="checkbox"/> Cronograma <input type="checkbox"/> Costos <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Recursos <input type="checkbox"/> Documentación <input type="checkbox"/> Otra: _____
<b>Causa / origen del cambio:</b>	
<b>Descripción de la propuesta de cambio:</b>	
<b>Justificación de la propuesta de cambio:</b>	
<b>Impacto del cambio en la línea base del proyecto:</b>	1. Alcance:  2. Cronograma:  3. Costo:  4. Calidad:
<b>Implicaciones de recursos (materiales y capital humano):</b>	
<b>Implicaciones para los interesados:</b>	
<b>Implicaciones en la documentación del proyecto:</b>	
<b>Riesgos:</b>	
<b>Comentarios adicionales:</b>	

## 8.22 Apéndice V: Propuesta de estructura de cronograma para proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro



MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO

### CRONOGRAMA DE PROYECTO

Proyecto: Proyecto MMO 1

Fecha de inicio:

Días planeados de trabajo:

Fecha de fin:



N°	Actividad	Duración	Predecesora	Dependencia	Días de dependencia	Comienzo	Fin	Recurso asignado	Horario del recurso	Estatus	Fecha de finalización	Días que efectivamente llevó la etapa
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>												
1	<i>INICIO</i>											
1.1	Entregable 1											
1.1.1	Paquete de trabajo 1											
1.1.1.1	Actividad 1											
1.1.1.2	Actividad 2											
1.1.1.3	Actividad 3											
1.1.2	Paquete de trabajo 2											
1.1.3	Paquete de trabajo 3											
2	<i>PLANIFICACIÓN</i>											
2.1	Entregable 1											
2.1.1	Paquete de trabajo 1											
2.1.1.1	Actividad 1											
2.1.1.2	Actividad 2											
2.1.1.3	Actividad 3											
2.1.2	Paquete de trabajo 2											
2.1.3	Paquete de trabajo 3											
3	<i>EJECUCIÓN</i>											
3.1	Entregable 1											
3.1.1	Paquete de trabajo 1											
3.1.1.1	Actividad 1											
3.1.1.2	Actividad 2											
3.1.1.3	Actividad 3											
3.1.2	Paquete de trabajo 2											
3.1.3	Paquete de trabajo 3											
4	<i>CIERRE</i>											
4.1	Entregable 1											
4.1.1	Paquete de trabajo 1											
4.1.1.1	Actividad 1											
4.1.1.2	Actividad 2											
4.1.1.3	Actividad 3											
4.1.2	Paquete de trabajo 2											
4.1.3	Paquete de trabajo 3											

### 8.23 Apéndice W: Propuesta de estructura del presupuesto para proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro



MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO

#### PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Proyecto: Proyecto MMO 1  
 Fecha de inicio:  
 Días planeados de trabajo:  
 Fecha de fin:

TOTALES:	Presupuesto	Real	Variación
	₡20 050,00	₡19 000,00	-₡1 050,00

Nº	Actividad	Recurso humano	Horas	Costo/hora	Material	Coste Unitario	Cantidad	Presupuesto	Real	Variación
1	Actividad 1	Recurso 1	10,0	₡ 5,00	Material 1	₡ 20,00	1 000,0	₡ 20 050,00	₡ 19 000,00	-₡ 1 050,00
2								₡ -		₡ -
3								₡ -		₡ -
4								₡ -		₡ -
5								₡ -		₡ -
6								₡ -		₡ -
7								₡ -		₡ -
8								₡ -		₡ -
9								₡ -		₡ -
10								₡ -		₡ -
11								₡ -		₡ -
12								₡ -		₡ -
13								₡ -		₡ -
14								₡ -		₡ -
15								₡ -		₡ -
16								₡ -		₡ -
17								₡ -		₡ -
18								₡ -		₡ -
19								₡ -		₡ -
20								₡ -		₡ -

## 8.24 Apéndice X: Propuesta de informe de control de costos para proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro



MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO

### INFORME DE CONTROL DE COSTOS DEL PROYECTO

#### INFORMACION GENERAL

Nombre del proyecto:	Proyecto MMO 1
Código del proyecto:	
Responsable(s):	
Fecha del informe:	07/04/2023
Semana en estudio:	14
Costo aprobado del proyecto:	₡ 118 000 000,00
CPI:	1

#### INFORMACIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO

SEMANA	FECHA	COSTO PRESUPUESTADO	COSTO REAL
1	02/01/2023	₡ 6 000 000,00	₡ 5 555 555,00
2	09/01/2023	₡ 12 000 000,00	₡ 11 111 111,00
3	16/01/2023	₡ 18 000 000,00	₡ 16 666 667,00
4	23/01/2023	₡ 24 000 000,00	₡ 22 222 223,00
5	30/01/2023	₡ 30 000 000,00	₡ 27 777 779,00
6	06/02/2023	₡ 36 000 000,00	₡ 33 333 335,00
7	13/02/2023	₡ 42 000 000,00	₡ 38 888 891,00
8	20/02/2023	₡ 48 000 000,00	₡ 44 444 447,00
9	27/02/2023	₡ 54 000 000,00	₡ 50 000 003,00
10	06/03/2023	₡ 60 000 000,00	₡ 55 555 559,00
11	13/03/2023	₡ 66 000 000,00	₡ 61 111 115,00
12	20/03/2023	₡ 72 000 000,00	₡ 66 666 671,00
13	27/03/2023	₡ 78 000 000,00	₡ 72 222 227,00
14	03/04/2023	₡ 84 000 000,00	₡ 77 777 783,00
15	10/04/2023	₡ 90 000 000,00	
16	17/04/2023	₡ 96 000 000,00	
17	24/04/2023	₡ 102 000 000,00	
18	01/05/2023	₡ 108 000 000,00	

#### AVANCE DE LOS COSTOS DEL PROYECTO



**8.25 Apéndice Y: Propuesta de matriz de poder/interés para proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro**

		<b>MANTENER SATISFECHOS</b>		<b>GESTIONAR MINUCIOSAMENTE</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre interesado 1</li> <li>Nombre interesado 2</li> <li>Nombre interesado 3</li> <li>Nombre interesado 4</li> <li>Nombre interesado 5</li> <li>Nombre interesado 6</li> <li>Nombre interesado 7</li> <li>Nombre interesado 8</li> <li>Nombre interesado 9</li> <li>Nombre interesado 10</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre interesado 1</li> <li>Nombre interesado 2</li> <li>Nombre interesado 3</li> <li>Nombre interesado 4</li> <li>Nombre interesado 5</li> <li>Nombre interesado 6</li> <li>Nombre interesado 7</li> <li>Nombre interesado 8</li> <li>Nombre interesado 9</li> <li>Nombre interesado 10</li> </ul>	
<b>PODER</b>	<b>ALTO</b>				
	<b>BAJO</b>	<b>MONITOREAR REGULAMENTE</b>		<b>MANTENER INFORMADOS</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre interesado 1</li> <li>Nombre interesado 2</li> <li>Nombre interesado 3</li> <li>Nombre interesado 4</li> <li>Nombre interesado 5</li> <li>Nombre interesado 6</li> <li>Nombre interesado 7</li> <li>Nombre interesado 8</li> <li>Nombre interesado 9</li> <li>Nombre interesado 10</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre interesado 1</li> <li>Nombre interesado 2</li> <li>Nombre interesado 3</li> <li>Nombre interesado 4</li> <li>Nombre interesado 5</li> <li>Nombre interesado 6</li> <li>Nombre interesado 7</li> <li>Nombre interesado 8</li> <li>Nombre interesado 9</li> <li>Nombre interesado 10</li> </ul>	
		<b>BAJO</b>	<b>INTERÉS</b>		<b>ALTO</b>

## CAPÍTULO 9 ANEXOS

### 9.1 Anexo 1: Oficio de aceptación de la Municipalidad de Montes de Oro para la realización del proyecto final de graduación en la organización



MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO  
DESPACHO DE VICEALCALDIA  
Miramar-Puntarenas.  
Teléfono: 2639-9020 Ext: 104  
[vicealcaldia.montesdeoro@gmail.com](mailto:vicealcaldia.montesdeoro@gmail.com)

**Oficio VICEALCM-78-2021**

Montes de Oro, Puntarenas. 02 de noviembre del 2021.

Señor  
Eugenio F. Quirós Benambourg  
Estudiante  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Tecnológico de Costa Rica (TEC)  
Presente

Estimado señor Quirós:

Reciba un atento saludo.

En atención a su nota de fecha 17 de setiembre del presente, donde expresa su interés de realizar su proyecto final de graduación de la Maestría en Gerencia de Proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro, me complace informarle que este gobierno local ha aprobado esta iniciativa.

Como es de su conocimiento, la Municipalidad de Montes de Oro no cuenta actualmente con un departamento de gestión de proyectos o de planificación. Los proyectos se elaboran a partir de la solicitud de las comunidades y de las necesidades o inquietudes identificadas por este gobierno local. Tampoco contamos en la actualidad con el recurso humano requerido con capacitación en materia de gestión de proyectos municipales.

A pesar de ello y considerando el rol protagónico que posee la Municipalidad de Montes de Oro en el desarrollo del cantón y, en general, de la provincia de Puntarenas, reconocemos la importancia que posee la gestión de proyectos municipales, así como las oportunidades de mejora que tenemos en cuanto a capacidades organizacionales en este tema.

Por ello, este gobierno local se ha puesto como meta en su Plan Estratégico Municipal (PEM) 2021-2026, conformar, a más tardar en el año 2024, un departamento de gestión de proyectos, o nombrar a una persona responsable de proyectos, que permita una ejecución más eficiente, efectiva, y que garantice una distribución equitativa de los recursos del cantón.



**MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO**  
**DESPACHO DE VICEALCALDIA**

*Miramar-Puntarenas.*

*Teléfono: 2639-9020 Ext: 104*

*[vicealcaldia.montesdeoro@gmail.com](mailto:vicealcaldia.montesdeoro@gmail.com)*

En virtud de lo anterior, felicitamos y recibimos con beneplácito su interés de realizar su proyecto final de graduación en esta municipalidad, ya que estamos seguros de que el producto de esta investigación será de gran utilidad para el cumplimiento de esta meta que se ha establecido el gobierno local.

Para apoyarle en este importante esfuerzo, además de la colaboración que se le brindará desde esta Vicealcaldía Municipal, hemos destacado a la funcionaria María del Milagro Garita Barahona para que le suministre la información existente que pueda requerir. De igual manera, en caso de ser necesario, dejamos abierta la posibilidad para que otras personas funcionarias también puedan colaborar con el suministro de información desde sus respectivas áreas funcionales.

Sin otro particular, le agradezco nuevamente por tomarnos en cuenta para esta iniciativa, y quedo a las gratas órdenes.

Saludos cordiales,

LAURA GRACIELA RODRIGUEZ (FIRMA)  
Firmado digitalmente por  
LAURA GRACIELA CHAVES  
RODRIGUEZ (FIRMA)  
Fecha: 2021.11.02 14:27:30  
+06'00'

Laura Chaves Rodríguez  
Vicealcaldesa Municipal  
Municipalidad de Montes de Oro

Copia: Sr. Milton Sandoval Quirós, Coordinador de la Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica (TEC).

**9.2 Anexo 2: Cuestionario de evaluación de competencias organizacionales de Manuel Álvarez Cervantes, basado en el Modelo *Strategy Performance Management (SPM)***

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES  
BASADO EN EL MODELO *STRATEGY PERFORMACE MANAGEMENT (SPM)*  
POR MANUEL ÁLVAREZ CERVANTES**

**ANÁLISIS DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES**

Escoja para cada una de las preguntas según el tema, un criterio de respuesta según lo que usted considere más acertado para su organización, considerando la información que usted dispone sobre el tema.

Puntaje máximo por obtener:	180	RANGO
Alto	Más de 144	Igual o mayor al 80%
Medio	Entre 101 y 144	Entre el 56% y 79%
Bajo	Entre 0 y 100	Igual o menor al 55%

Criterio	Puntaje
No	0
Algunas veces	1
Casi siempre	2
Si	3

**MEJORES PRÁCTICAS**

**1. GOBERNABILIDAD**

- 1.1. La organización tiene una estrategia de negocio definida.
- 1.2. La organización tiene un plan que guía y mide los esfuerzos en su ejecución de la estrategia (misión, visión, objetivos estratégicos).
- 1.3. La estrategia es comunicada a través de programas y portafolios de proyectos para garantizar que las iniciativas son soportadas.
- 1.4. La organización ha definido los criterios de éxito de sus proyectos.
- 1.5. La organización cuenta con la normativa que regula el comportamiento entre los involucrados en la administración de proyectos.
- 1.6. Existen administradores de portafolios, programas y proyectos que se empoderan para cumplir la estrategia.
- 1.7. Existen procesos efectivos de administración y monitoreo del riesgo.
- 1.8. Los tomadores de decisiones tienen la información necesaria para cumplir exitosamente la estrategia de la organización.
- 1.9. Existen mecanismos de comunicación de resultados de la gestión de proyectos como evidencia de transparencia del desempeño hacia la organización.
- 1.10. La alta administración posee las herramientas disponibles para realizar una autoevaluación de su gestión estratégica.

## **2. ESTRUCTURA**

- 2.1. La organización tiene una estructura que es responsable por administrar la ejecución de la estrategia (Oficinas de Administración de Proyectos, Administración de la Estrategia, Comité estratégico, etc.).
- 2.2. La organización posee una estructura flexible y adaptable a la dinámica de los negocios de hoy en día y al ambiente cambiante de los negocios.
- 2.3. La Administración de Proyectos está claramente establecida y arraigada dentro de la estructura estratégica y de negocios de la organización.
- 2.4. La información estratégica y el flujo de resultados de los proyectos fluye adecuadamente entre las unidades de negocio facilitando la ejecución de las estrategias.
- 2.5. Existe en la organización una estructura que juegue el rol de alinear los proyectos con los planes estratégicos.
- 2.6. Se conforma una estructura formal para la administración de proyectos, diferente de la tradicional funcionalmente.
- 2.7. Se tiene claramente definidos los roles y responsabilidades entre la estructura formal de proyectos y la tradicional funcional.
- 2.8. La organización le brinda la autoridad necesaria al Administrador del Proyecto para gestionar los proyectos.
- 2.9. Existe una unidad estratégica en la organización que consolide, analice y disponga de información de los proyectos.
- 2.10. La organización posee la unidad de Auditoría de Proyectos que controle y monitoree el desarrollo de estos, conforme a una guía de gestión de proyectos.

## **3. CULTURA Y CAMBIO**

- 3.1. Existencia de una metodología para la administración de proyectos, utilizada por todos los equipos de proyectos.
- 3.2. Existen métricas que guían la ejecución de la estrategia, en lugar de consecuencias no deseadas.
- 3.3. Poseen un desarrollo significativo de la carrera de administrador de proyectos.
- 3.4. Existe una efectiva educación, entrenamiento y certificación de administradores de proyectos, y entrenamiento a los miembros de los equipos de proyectos y ejecutivos de la empresa.
- 3.5. Su organización busca convertirse en una organización de aprendizaje, implementar nuevas ideas, nuevos conceptos, nuevas técnicas, y ponerlos a disposición de todos.
- 3.6. Se establecen claros procesos y medios de comunicación para la gestión de la administración de proyectos.
- 3.7. Reconocen los logros y las personas que apoyan y demuestran la aplicación de conceptos necesarios que apoyan la nueva cultura.
- 3.8. Existe una estructura flexible y central que proporciona un medio y mecanismo para analizar y opinar sobre los esfuerzos de implementación de las estrategias de la organización.
- 3.9. Se acepta el riesgo y se procede con prudencia. Se esfuerza por extender la cultura a lo largo de toda la organización a pesar del riesgo inherente de cambio.
- 3.10. Se conoce y divulga los límites de la cultura. Garantizan un entendimiento común de lo que la cultura está destinada a ser y lo que significa.

## **4. PROCESOS**

- 4.1. Existe en la organización un proceso estructurado para la gestión de los proyectos.
- 4.2. Existe un inventario, de procesos para obtener información de los proyectos, programas y el portafolio para su análisis.

- 4.3. Realizan análisis del proceso de alineamiento estratégico, examinando el riesgo del negocio y proyectos, para seleccionar y priorizar los proyectos del portafolio.
- 4.4. Se tiene planificado el proceso de aprobación y presupuestación, para asignar recursos y programar proyectos basados en la prioridad de los proyectos.
- 4.5. El proceso de inicio dentro de la organización se tiene debidamente estructurado, identificando los gestores de iniciativas, su evaluación y aprobación como proyectos.
- 4.6. La ejecución de los proyectos considera que se realiza por medio de una eficiente utilización de los recursos.
- 4.7. En el proceso de monitoreo y control, se realiza un proceso de revisión, control y seguimiento de los proyectos, detectando problemas y cambios de forma oportuna.
- 4.8. Para el mejoramiento de la ejecución del portafolio, se realiza un proceso de ajuste necesario, generando un balance de recursos del equipo, proyectos y necesidades empresariales.
- 4.9. La organización tiene definida formalmente una actividad de aprobación de entregables y resultados entre cada proceso.
- 4.10. El proceso de "Control de Cambios", se ha establecido como una buena práctica de gestión de proyectos dentro de la organización.

#### **5. RECURSOS HUMANOS**

- 5.1. Los involucrados en los proyectos entienden claramente los objetivos estratégicos de la organización.
- 5.2. Los involucrados en los proyectos entienden cómo pueden influenciar en el logro de las estrategias y cómo su trabajo es importante para la consecución de los entregables en los proyectos.
- 5.3. Los involucrados en los proyectos tienen claro cómo las metas individuales y grupales están alineadas a los objetivos estratégicos de la organización.
- 5.4. El rendimiento y recompensa individual está estructurado basado en la contribución de los empleados a los objetivos estratégicos.
- 5.5. El equipo de proyecto es capaz de crear, desarrollar y mantener el portafolio, programas y proyectos estratégicos.
- 5.6. Se conforma en la organización una base de recursos que promueve la flexibilidad y asignación de recursos entre los proyectos.
- 5.7. Se considera en la organización el vincular los reportes de rendimiento a las oportunidades de entrenamiento.
- 5.8. Se identifican en la organización niveles de administradores de proyectos, así como complejidad de proyectos.
- 5.9. Se incluyen recursos especialistas y administradores además del rol de Administrador de proyectos.
- 5.10. Se revisa mensualmente la solicitud de demanda y oferta de recursos para los proyectos.

#### **6. TECNOLOGÍA**

- 6.1. La organización provee un medio para el monitoreo y control, continua revisión y ajuste de las prioridades para la organización y de los proyectos.
- 6.2. La organización posee herramientas que facilitan el análisis de los proyectos sobre el impacto en los objetivos estratégicos del negocio.
- 6.3. Se facilita mediante la disponibilidad de medios para la administración y comunicación para la toma de decisiones sobre las iniciativas que plantea la organización.
- 6.4. Se posee la herramienta para visualizar la totalidad del portafolio de proyectos.
- 6.5. Se cuenta con herramientas de información para priorizar de forma efectiva el portafolio de proyectos.

- 6.6. Se tiene la herramienta que permita identificar la ubicación y tiempo de trabajo de cada recurso involucrado.
- 6.7. Se tiene la herramienta que permita visualizar de diversos reportes sobre el desempeño de proyectos.
- 6.8. Las herramientas utilizadas para la Administración de Proyectos se integra con un flujo de trabajo para permitir trazabilidad de la ejecución de los proyectos.
- 6.9. Las herramientas de tecnología brindan accesibilidad y seguridad según perfiles definidos.
- 6.10. La tecnología permite ser la herramienta que propicia la integración con los diferentes sistemas operativos de la corporación.

### 9.3 Anexo 3: Inventario parcial de proyectos 2020-2021 de la Municipalidad de Montes de Oro

**TEC** | Tecnológico de Costa Rica

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
 Área Académica de Gerencia de Proyectos  
 Maestría en Gerencia de Proyectos  
 Estudiante: Eugenio F. Quirós Benambourg  
 Carné: 2019390713

#### FORMULARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DOCUMENTOS, REGISTROS, MATERIALES Y ARTEFACTOS

INFORMACIÓN DE REFERENCIA	
Objetivo específico:	OE1
Categoría(s):	Gestión de Proyectos
Subcategoría(s):	Procedimientos, activos y técnicas
Identificador:	Proyectos Milagros.xlsx

INFORMACIÓN DE DOCUMENTO, REGISTRO, MATERIAL O ARTEFACTO	
Tipo:	<input checked="" type="checkbox"/> Documento <i>Hoja de cálculo de Microsoft Excel</i> <input type="checkbox"/> Registro <input type="checkbox"/> Material <input type="checkbox"/> Artefacto
Formato:	Físico: <input type="checkbox"/> Digital: <input checked="" type="checkbox"/>
Autor(es):	Milagro Garita Barahona
Temática(s):	Inventario de proyectos municipales 2020-2021 de la Municipalidad de Montes de Oro (inventario parcial)
Objetivo general:	Inventario parcial de proyectos municipales planificados entre 2020-2021 en temas de infraestructura y equipamiento.
Descripción del documento, registro, material o artefacto:	El archivo incluye los proyectos planificados (inventario parcial) en infraestructura y equipamiento para 2020-2021
Resumen de la información proporcionada:	El archivo proporciona los proyectos de infraestructura y equipamiento, según partidas específicas e inversiones, incluyendo en cada caso correspondiente el presupuesto definitivo, la ejecución acumulada y el disponible.
Ubicación:	Computadora de la señora Milagro Garita Barahona.

MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO			
INFORME EGRESOS AL 30/12/20	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
<b>PROGRAMA III: INVERSIONES</b>	<b>1 134 349 236.19</b>	<b>161 169 843.54</b>	<b>369 181 183.56</b>
<b>GRUPO: 01 EDIFICIOS</b>	<b>44 948 488.87</b>	<b>44 948 488.52</b>	<b>0.35</b>
PROYECTO 01 CONSTRUCCION DE ALA ADICIONAL CELDAS DE MONTES DE ORO CONSTRUCCION DE UN CENTRO COMUNITARIO INTERGENTE FODESAF	44 948 488.87	44 948 488.52	0.35
MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO			
INFORME EGRESOS AL 30/12/20	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
<b>PROGRAMA III: INVERSIONES</b>	<b>879 743 482.72</b>	<b>116 638 417.17</b>	<b>154 719 875.55</b>
<b>GRUPO: 02 VIAS DE COMUNICACION</b>	<b>400 295 482.71</b>	<b>364 056 335.60</b>	<b>86 239 146.91</b>
PROYECTO 01 UNIDAD TECNICA LEY 8114 (2020)	400 295 482.71	364 056 335.60	86 239 146.91
PROYECTO 02 REPARACION CAMINOS BACHEO Y CONSTRUCCION DE OBRA DE ARTE PARA DRENAR DEL DISTRITO DE MIRAMAR LEY 8114 (2020)	69 892 868.67	44 430 761.24	25 461 905.43
PROYECTO 03 REPARACION CAMINOS BACHEO Y CONSTRUCCION DE OBRA DE ARTE PARA DRENAR DEL DISTRITO DE SAN ISIDRO LEY 8114 (2020)	74 382 085.67	51 548 877.58	22 843 789.09
PROYECTO 04 REPARACION DE CAMINOS BACHEO Y CONSTRUCCION DE OBRAS DE ARTE PARA DRENAR DEL DISTRITO UNION LEY 8114(2020)	66 892 868.67	47 180 701.64	19 711 965.03
PROYECTO 05 CONSTRUCCION DE ACERAS EN EL DISTRITO DE MIRAMAR LEY 8114(2020)	5 000 000.00	4 898 845.30	101 154.70
PROYECTO 06 CONSTRUCCION DE ACERAS DISTRITO SAN ISIDRO LEY 8114(2020)	5 000 000.00	4 998 796.30	1 003.70
PROYECTO 07 REPARACION VAL DEL CANTON DE MONTES DE ORO LEY 8114(2020)	10 000 000.00	9 975 000.00	25 000.00
MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO			
INFORME EGRESOS AL 30/12/20	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
<b>PROGRAMA III: INVERSIONES</b>	<b>5 270 000.00</b>	<b>5 093 992.08</b>	<b>176 007.92</b>
PROYECTO 10 REDUCTORES DE VELOCIDAD CANTON DE MONTES DE ORO LEY 8114(2020)	5 270 000.00	5 093 992.08	176 007.92
PROYECTO 13 MEJORAS AL CAMINO ENT CEMENTERIO VELAZQUEZ LEY 8114(2020)	5 000 000.00	4 950 000.00	50 000.00
PROYECTO 14 ASFALTADO CALLE CARRERA LEY 8114(2020)	8 000 000.00	7 986 884.00	13 116.00
PROYECTO 15 ASFALTADO CALLE PALMATAL HACIA CEMENTERIO LEY 8114(2020)	10 000 000.00	10 000 000.00	-
PROYECTO 16 ASFALTADO CARRIBANTE CENTRAL Y BARRIOS DEL NORTE MIRAMAR LEY 8114(2020)	30 000 000.00	30 000 000.00	-
PROYECTO 19 MEJORAS AL CAMINO RIO SECO ZAGALA S LEY 8114(2020)	8 000 000.00	7 986 884.00	13 116.00
PROYECTO 20 ASFALTADO MARGARITA FENON LEY 8114(2020)	7 000 000.00	7 000 000.00	-
PROYECTO 21 ASFALTADO CALLE PAVONES LEY 8114(2020)	5 000 000.00	5 000 000.00	-
MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO			
INFORME EGRESOS AL 30/12/20	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
<b>PROGRAMA III: INVERSIONES</b>	<b>8 000 000.00</b>	<b>7 991 246.41</b>	<b>8 753.59</b>
PROYECTO 24 CONSTRUCCION DE CUNETAS Y OBRAS DE ARTE EN ZAGALA VIEJA LEY 8114(2020)	8 000 000.00	7 991 246.41	8 753.59
PROYECTO 26 CONSTRUCCION DE CUNETAS Y OBRAS DE ARTE EN CAMINO ZAPOTAL LEY 8114(2020)	8 000 000.00	7 991 246.41	8 753.59
PROYECTO 27 CONSTRUCCION DE CUNETAS Y OBRAS DE ARTE EN CAMINO BAO CALIENTE LEY 8114(2020)	8 000 000.00	7 991 246.41	8 753.59
PROYECTO 29 DESCALE Y LIMPIEZA DE RONDAS EN DISTRITO MIRAMAR LEY 8114(2020)	6 000 000.00	5 975 000.00	25 000.00
PROYECTO 30 DESCALE Y LIMPIEZA DE RONDAS EN DISTRITO SAN ISIDRO LEY 8114(2020)	6 000 000.00	5 975 000.00	25 000.00
PROYECTO 32 ASFALTADO CALLE ZAPOTAL LEY 8114(2020)	6 000 000.00	6 000 000.00	-
MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO			
INFORME EGRESOS AL 30/12/20	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
<b>PROGRAMA III: INVERSIONES</b>	<b>26 000 000.00</b>	<b>25 000 000.00</b>	<b>-</b>
PROYECTO 33 ASFALTADO CALLE SAN FRANCISCO - CEDRAL LEY 8114(2020)	26 000 000.00	25 000 000.00	-
PROYECTO 34 RELASTRO CEDRAL ZAPOTAL LEY 8114(2020)	10 000 000.00	10 000 000.00	-
PROYECTO 36 ASFALTADO ZAGALA VIEJA HACIA EL CENTRO LEY 8114(2020)	8 000 000.00	8 000 000.00	-
PROYECTO 38 MICROEMPRESAS DE MANTENIMIENTO VAL POR ESTANDES LEY 8114(2020)	16 000 000.00	16 000 000.00	-
MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO			
INFORME EGRESOS AL 30/12/20	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
<b>GRUPO: 06 OTROS PROYECTOS</b>	<b>228 897 283.51</b>	<b>24 180 578.85</b>	<b>214 467 116.56</b>
PROYECTO 01 PARA EL DESARROLLO DE LA RESECCION DE BACUNA	19 100 000.00	6 970 135.49	12 129 864.51
PROYECTO 03 RESECCION DE LA CANCHA DEL CEMENTERIO MIRAMAR EN MIRAMAR (Y SU UTILIDAD PARA EL DESARROLLO DEL CEMENTERIO MUNICIPAL)	2 800 000.00	2 360 000.00	250 000.00
PROYECTO 04 AMPLIACION DEL MERCADO MUNICIPAL (Y SU UTILIDAD PARA EL DESARROLLO)	3 266 302.00	2 681 405.00	584 897.00
PROYECTO 05 MEJORAS EN LA RED DE DISTRIBUCION DEL ACUEDUCTO MUNICIPAL (Y SU UTILIDAD PARA EL DESARROLLO DEL ACUEDUCTO)	25 000 000.00	3 019 155.13	21 980 844.87
PROYECTO 06 MEJORAS AL ACUEDUCTO MUNICIPAL	75 000 000.00	6 961 345.12	68 038 654.88
PROYECTO 07 MEJORAS EN ACUEDUCTO LA ISLA FONDO PRESTAMO PARA LA OBRERA	980 791.64	980 791.64	980 791.64
PROYECTO 08 CONSTRUCCION TANQUE DE AGUA URBANIZACION LLANOS DE NARANJO	809 104.92	809 104.92	809 104.92
PROYECTO 09 MEJORAS AL SISTEMA DE ACUEDUCTO DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO (PRESTAMO PARA BARRIO CENTRO)	105 180 183.19	105 180 183.19	105 180 183.19
MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO			
INFORME EGRESOS AL 30/06/20	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
<b>PROGRAMA III: INVERSIONES</b>	<b>1 949 183.23</b>	<b>651 349.98</b>	<b>1 297 833.25</b>
PROYECTO 10 USO COMPARTIDO PARQUE BOSSALDABLE MIRAM LEY 8081 LEY GENERAL DE LA PERSONA JOVEN	1 949 183.23	651 349.98	1 297 833.25
PROYECTO 11 PROMOCION INTEGRAL PARA LAS JUVENTUDES OCHOAVENTAS LEY 8081 LEY GENERAL DE LA PERSONA JOVEN	4 234 754.21	1 956 796.13	2 287 958.08

MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO			
INFORME EGRESOS AL 30/12/20	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
<b>PROGRAMA IV: PARTIDAS ESPECIFICAS</b>	<b>23 368 207.90</b>	<b>13 469 237.41</b>	<b>9 898 959.49</b>
<b>GRUPO: 01 EDIFICIOS</b>	<b>8 865 787.50</b>	<b>5 143 744.59</b>	<b>3 722 022.91</b>
PROYECTO 01 MEJORAS AL SALON COMUNAL DE ZAPOTAL (AÑO 2016)	187 785.50	181 740.00	6 045.50
PROYECTO 02 MEJORAS LA ESCUELA DE SAN ISIDRO. DISTRITO DE SAN ISIDRO (AÑO 2017)	768 280.00	678 410.00	89 870.00
PROYECTO 03 EQUIPAMIENTO DEL SALON MULTUSO DE SAN FRANCISCO DISTRITO DE LA UNION (AÑO 2018)	91 017.00	79 800.00	11 217.00
PROYECTO 04 MEJORAS AL COMEDOR DE LA ESCUELA JOSE MARIA ZELEDON BRENES DE LA COMUNIDAD DE MIRAMAR (AÑO 2019)	1 505 720.00	1 380 642.83	125 077.17
PROYECTO 05 MEJORAS AL SALON MULTUSO DE PALMATAL DISTRITO DE LA UNION (AÑO 2019)	576 033.00	573 956.16	2 076.84
PROYECTO 06 MEJORAS AL SALON MULTUSO DE SAN BUENAVENTURA DISTRITO DE LA UNION (AÑO 2019)	576 032.00	528 306.28	47 725.72
PROYECTO 07 MEJORAS AL SALON MULTUSOS DE LA COMUNIDAD DE SAN FRANCISCO, DISTRITO DE LA UNION (AÑO 2019)	576 032.00	574 456.80	1 575.20
MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO			
INFORME EGRESOS AL 30/12/20	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
<b>PROGRAMA IV: INVERSIONES-PARTIDAS</b>	<b>14 502 440.40</b>	<b>8 325 512.82</b>	<b>6 176 927.58</b>
<b>GRUPO: 06 OTROS PROYECTOS</b>	<b>14 502 440.40</b>	<b>8 325 512.82</b>	<b>6 176 927.58</b>
PROYECTO 01 ALUMBRADO DE LA PLAZA DE FUTBOL DE SANTA ROSA (AÑO 2000)	225 205.44	225 205.44	225 205.44
PROYECTO 02 CONSTRUCCION DE CAMERINOS EN LA CANCHA DE FUTBOL DE SANTA ROSA (AÑO 2010)	252 643.77	252 643.77	252 643.77
PROYECTO 03 MEJORAS A LA CANCHA MULTUSO DE SAN FRANCISCO, DISTRITO DE LA UNION (AÑO 2015)	145 671.10	143 131.80	2 539.30
PROYECTO 04 CONTINUACION DEL AREA RECREATIVA DEL LICEO DE MIRAMAR, DISTRITO MIRAMAR (AÑO 2016)	188 095.10	170 400.00	17 695.10
PROYECTO 05 MEJORAS A CAMERINOS Y CANCHA DE FUTBOL DE SAN ISIDRO, DISTRITO DE SAN ISIDRO (AÑO 2016)	534 484.96	498 370.00	36 114.96
PROYECTO 06 MEJORAS A LA CANCHA MULTUSOS DE MIRAMAR, DISTRITO DE MIRAMAR (AÑO 2017)	152 967.67	150 430.30	2 537.37
PROYECTO 07 MEJORAS A LAS AREAS RECREATIVAS DEL LICEO DE MIRAMAR, DISTRITO DE MIRAMAR (2017)	227 758.36	222 389.37	5 368.99
MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO			
INFORME EGRESOS AL 30/12/20	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
<b>PROGRAMA IV: INVERSIONES-PARTIDAS</b>	<b>1 360 000.00</b>	<b>1 360 000.00</b>	<b>1 360 000.00</b>
PROYECTO 05 MEJORAS A LA CANCHA DE FUTBOL DE MIRAMAR, DISTRITO DE MIRAMAR (AÑO 2018)	1 360 000.00	1 360 000.00	1 360 000.00
PROYECTO 09 COLOCACION DE BASUREROS EN EL CANTON DE MONTES DE ORO, DISTRITO MIRAMAR (AÑO 2018)	585 341.00	570 000.00	15 341.00
PROYECTO 10 MEJORAS AL PARQUE INFANTIL EN CALLE ARROYO, DISTRITO SAN ISIDRO (AÑO 2018)	1 535 827.00	1 399 382.00	136 445.00
PROYECTO 11 CONSTRUCCION DE PARADA DE BUSES EN LA COMUNIDAD DE EL PALMAR, DISTRITO SAN ISIDRO (AÑO 2019)	1 920 000.00	1 702 724.77	217 275.23
PROYECTO 12 MEJORAS AL REDONDEL DE TOROS DE LA COMUNIDAD DE ZAGALA VIEJA, DISTRITO MIRAMAR (AÑO 2019)	1 505 719.00	1 501 684.58	4 034.42
PROYECTO 13 MEJORAS AL PARQUE INFANTIL DE LA COMUNIDAD DE LINDA VISTA, DISTRITO MIRAMAR (AÑO 2019)	400 000.00	400 000.00	-
PROYECTO 14 MEJORAS AL PARQUE INFANTIL DE LA COMUNIDAD DE LAGUNA, DISTRITO LA UNION (AÑO 2019)	576 032.00	576 000.00	32.00
PROYECTO 15 MEJORAS AL PARQUE INFANTIL DE LA COMUNIDAD DE MIRAMAR (AÑO 2019)	991 484.00	991 000.00	484.00
PROYECTO 16 MEJORAS A LA ACCESIBILIDAD DE LA CANCHA DE FUTBOL DE LA COMUNIDAD DE MIRAMAR (AÑO 2020)	852 410.00	852 410.00	852 410.00
PROYECTO 17 MEJORAS A LA CANCHA MULTUSOS DE LA COMUNIDAD DE PALMATAL, DISTRITO DE LA UNION (AÑO 2020)	431 996.00	431 996.00	431 996.00
MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO			
INFORME EGRESOS AL 30/12/20	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
<b>PROGRAMA IV: INVERSIONES-PARTIDAS</b>	<b>431 996.00</b>	<b>431 996.00</b>	<b>431 996.00</b>
PROYECTO 18 MEJORAS AL REDONDEL MULTUSO DE LA COMUNIDAD DE SAN BUENAVENTURA, DISTRITO LA UNION (AÑO 2020)	431 996.00	431 996.00	431 996.00
PROYECTO 19 MEJORAS AL PARQUE INFANTIL DE LA COMUNIDAD DE SAN ISIDRO, DISTRITO SAN ISIDRO (AÑO 2020)	584 809.00	584 809.00	584 809.00
PROYECTO 20 MEJORAS AL PARQUE INFANTIL DE CALLE TAMARINDO, COMUNIDAD DE LOS OLIVOS, DISTRITO SAN ISIDRO (AÑO 2020)	1 600 000.00	1 600 000.00	1 600 000.00

MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO			
INFORME EGRESOS AL 30/6/21	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
<b>PROGRAMA III: INVERSIONES</b>	<b>878 679 906,00</b>	<b>254 663 392,13</b>	<b>624 016 513,87</b>
<b>GRUPO: 01 EDIFICIOS</b>	-	-	-
MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO			
INFORME EGRESOS AL 31/03/21	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
<b>PROGRAMA III: INVERSIONES</b>			
<b>GRUPO: 02 VIAS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>834 990 206,00</b>	<b>251 023 320,46</b>	<b>583 966 885,54</b>
PROYECTO 01 UNIDAD TECNICA(LEY 8114 / 9329)	362 845 083,31	143 127 006,17	219 718 077,14
PROYECTO 02 REPARACION CAMINOS, BACHEO Y CONSTRUCCION DE OBRA DE ARTE PARA DRENAJE DEL DISTRITO DE MIRAMAR (LEY 8114 / 9329 )	45 700 000,00	34 676 753,16	11 023 246,84
PROYECTO 03 REPARACION CAMINOS, BACHEOS Y CONSTRUCCION DE OBRA DE ARTE PARA DRENAJE DEL DISTRITO SAN ISIDRO (LEY 8114 9329 )	44 700 000,00	30 529 666,81	14 170 333,19
PROYECTO 04 REPARACION DE CAMINOS, BACHEOS Y CONSTRUCCION DE OBRAS DE ARTE PARA DRENAJE DEL DISTRITO UNION (LEY 8114/9329)	45 700 000,00	27 754 431,82	17 945 568,18
PROYECTO 05 CONSTRUCCION DE ACERAS EN EL DISTRITO DE MIRAMAR (LEY 8114/9329)	5 000 000,00	4 978 487,50	21 512,50
INFORME EGRESOS AL 30/6/21	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
PROYECTO 07 CONSTRUCCION DE ACERAS EN EL DISTRITO DE LA UNION (LEY 8114/9329)	5 000 000,00	4 978 487,50	21 512,50
PROYECTO 09 MEJORAS AL CAMINO LAGUNA VELASQUEZ -CONCRETO(LEY 8114/9329)	9 000 000,00		9 000 000,00
PROYECTO 10 MEJORAS AL CAMINO RIO SECO-ZAGALA (LEY 8114/9329)	8 000 000,00		8 000 000,00
PROYECTO 11 MEJORAS AL CAMINO ALAMEDAS MONTEZUMA TSB3 (LEY 8114/9329)	7 000 000,00		7 000 000,00
PROYECTO 12 MEJORAS AL CAMINO DEL ANGEL TSB3 (LEY 8114/9329)	8 000 000,00		8 000 000,00
PROYECTO 13 CONSTRUCCION DE CUNETAS Y OBRAS DE ARTE CALLE CALLE DEL TAMARINDO (LEY 8114/9329)	7 000 000,00		7 000 000,00
PROYECTO 14 CONSTRUCCION DE CUNETAS Y OBRAS DE ARTE EN CAMINO LIDIO BLANCO (LEY 8114/9329)	4 000 000,00		4 000 000,00
PROYECTO 15 ASFALTADO CALLE PALMITAL HACIA EL CEMENTERIO(LEY 8114/9329)	12 000 000,00		12 000 000,00
INFORME EGRESOS AL 30/06/21	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
PROYECTO 16 ASFALTADO CUADRANTE CENTRAL MIRAMAR CENTRO (LEY 8114/9329)	33 000 000,00		33 000 000,00
PROYECTO 17 ASFALTADO LA ISLA (LEY 8114/9329)	11 000 000,00		11 000 000,00
PROYECTO 18 ASFALTADO CALLE SABANA (LEY 8114/9329)	9 000 000,00		9 000 000,00
PROYECTO 19 CONSTRUCCION DE CUNETAS Y OBRAS DE ARTE EN CAMINO MORA (LEY 8114/9329)	3 000 000,00		3 000 000,00
PROYECTO 20 CONSTRUCCION DE CUNETAS Y OBRAS DE ARTE EN CAMINO TAJO ALTO -LA UNION(LA MINA) (LEY 8114/9329)	7 000 000,00		7 000 000,00
PROYECTO 21 ASFALTADO PAVONES (LEY 8114/9329)	7 000 000,00		7 000 000,00
PROYECTO 22 ASFALTADO BAJO CALIENTE (LEY 8114/9329)	16 000 000,00		16 000 000,00

MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO			
INFORME EGRESOS AL 31/03/21	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
PROYECTO 23 ASFALTADO SAN BUENAVENTURA (LEY 8114/9329)	11 000 000,00		11 000 000,00
PROYECTO 24 PROYECTO PUENTE PAVONES (LEY 8114/9329)	10 000 000,00		10 000 000,00
PROYECTO 25 CONSTRUCCION DE GAVETA SAN BUENAVENTURA (LEY 8114/9329)	8 000 000,00		8 000 000,00
PROYECTO 26 ASFALTADO CALLE PALMITAL - SAN FRANCISCO (LEY 8114/9329)	18 000 000,00		18 000 000,00
PROYECTO 27 MEJORAS AL CAMINO SABANA OJOCHAL (LEY 8114/9329)	10 000 000,00		10 000 000,00
PROYECTO 28 CONSTRUCCION DE CUNETAS Y OBRAS DE ARTE EN CAMINO LAS HUACAS (LEY 8114/9329)	6 000 000,00		6 000 000,00
PROYECTO 29 DESCUAJE Y LIMPIEZA DE RONDAS EN EL DISTRITO DE MIRAMAR (LEY 8114/9329)	4 000 000,00		4 000 000,00
PROYECTO 30 DESCUAJE Y LIMPIEZA DE RONDAS EN EL DISTRITO DE SAN ISIDRO (LEY 8114/9329)	4 000 000,00		4 000 000,00
INFORME EGRESOS AL 30/06/21	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
PROYECTO 31 MEJORAS AL CAMINO TRES CORBATAS (LEY 8114/9329)	12 000 000,00		12 000 000,00
PROYECTO 32 ASFALTADO CALLE ZAPOTAL (LEY 8114/9329)	8 000 000,00		8 000 000,00
PROYECTO 33 PROYECTO AMPLIACION CAMINO LAGUNA-ZAPOTAL (LEY 8114/9329)	8 000 000,00		8 000 000,00
PROYECTO 34 MEJORAS AL CAMINO LAS HUACAS -LA ISLA (LEY 8114/9329)	7 000 000,00		7 000 000,00
PROYECTO 35 MEJORAS AL CAMINO SAN BUENAVENTURA-ZAGALA (LEY 8114/9329)	7 000 000,00		7 000 000,00
PROYECTO 36 MEJORAS AL CAMINO ENTRADA MIRAMAR-JABONAL (LEY 8114/9329)	4 000 000,00		4 000 000,00
PROYECTO 37 MICROEMPRESAS DE MANTENIMIENTO VAL MANUAL POR ESTANDERES COMUNITARIOS (LEY 8114/9329)	48 000 000,00		48 000 000,00
INFORME EGRESOS AL 30/06/21	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION ACUMULADA	DISPONIBLE
<b>GRUPO: 06 OTROS PROYECTOS</b>	<b>43 689 700,00</b>	<b>3 640 071,67</b>	<b>40 049 628,33</b>
PROYECTO 02 SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA DE RECICLAJE (10% UTILIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA RECOLECCION DE BASURA)	16 290 000,00		16 290 000,00
PROYECTO 03 MEJORAS A LAS INSTALACIONES DEL CEMENTERIO MUNICIPAL EN MIRAMAR (10% UTILIDAD PARA EL DESARROLLO DEL CEMENTERIO MUNICIPAL)	2 680 000,00	2 678 620,67	1 379,33
PROYECTO 04 MEJORAS AL MERCADO MUNICIPAL (10% UTILIDAD PARA EL DESARROLLO)	3 329 700,00		3 329 700,00
PROYECTO 05 MEJORAS EN LA RED DE DISTRIBUCION DEL ACUEDUCTO MUNICIPAL (10% UTILIDAD PARA EL DESARROLLO) (ACUEDUCTO)	21 390 000,00	961 451,00	20 428 549,00
PROYECTO 13 MEJORAS A LA CANCHA MULTIUSO DE SAN FRANCISCO (LEY 7729)			-
PROYECTO 14 SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA DE RECICLAJE (10% UTILIDAD PARA DESARROLLO DE LA RECOLECCION DE BASURA (LEY 7729)			-
PROYECTO 15 REMODELACION DE LA FACHADA DE CEMENTERIO MUNICIPAL MIRAMAR (10% UTILIDAD PARA DESARROLLO DEL CEMENTERIO)			-
PROYECTO 16 AMPLIACION DEL MERCADO MUNICIPAL (10% UTILIDADES PARA EL DESARROLLO)			-
PROYECTO 17 MEJORAS EN LA RED DE DISTRIBUCION DEL ACUEDUCTO MUNICIPAL (10% UTILIDADES PARA EL DESARROLLO DEL AACUEDUCTO)			-

<b>MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO</b>				
<b>INFORME EGRESOS AL 30/6/21</b>		<b>PRESUPUESTO DEFINITIVO</b>	<b>EJECUCION ACUMULADA</b>	<b>DISPONIBLE</b>
<b>PROGRAMA IV: PARTIDAS ESPECIFICAS</b>		<b>9 740 531,61</b>	<b>-</b>	<b>9 740 531,61</b>
<b>GRUPO: 01 EDIFICIOS</b>		<b>3 647 751,17</b>	<b>-</b>	<b>3 647 751,17</b>
PROYECTO	01 MEJORAS LA ESCUELA DE SAN ISIDRO, DISTRITO DE SAN ISIDRO (AÑO 2017)	89 870,00		89 870,00
PROYECTO	02 MEJORAS AL COMEDOR DE LA ESCUELA JOSE MARIA ZELEDON BRENES DE LA COMUNIDAD DE MIRAMAR (AÑO 2019)	125 077,17		125 077,17
PROYECTO	03 MEJORAS A LA ESCUELA LINDA VISTA DISTRITO MIRAMAR (AÑO 2020)	852 410,00		852 410,00
PROYECTO	04 MEJORAS A LA ESCUELA DE ZAGALA VIEJA, DISTRITO MIRAMAR (AÑO 2020)	852 410,00		852 410,00
PROYECTO	05 MEJORAS A LA IGLESIA CATOLICA DE LA COMUNIDAD DE LA UNION, DISTRITO DE LA UNION (AÑO 2020)	431 996,00		431 996,00
PROYECTO	06 MEJORAS AL SALON MULTIUSOS DE LA COMUNIDAD DE SAN FRANCISCO, DISTRITO DE LA UNION (AÑO 2020)	431 996,00		431 996,00
PROYECTO	07 MEJORAS A LA IGLESIA CATOLICA DE LA COMUNIDAD DE CEDRAL, DISTRITO DE LA UNION (AÑO 2020)	431 996,00		431 996,00
PROYECTO	08 MEJORAS A LA COCINA DEL SALON MULTIUSO DE LA COMUNIDAD DE LAGUNA, DISTRITO DE LA UNION (AÑO 2020)	431 996,00		431 996,00
<b>MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO</b>				
<b>INFORME EGRESOS 30/6/2021</b>		<b>PRESUPUESTO DEFINITIVO</b>	<b>EJECUCION ACUMULADA</b>	<b>DISPONIBLE</b>
<b>PROGRAMA IV: INVERSIONES:PARTIDAS</b>				
<b>GRUPO: 06 OTROS PROYECTOS</b>		<b>6 092 780,44</b>	<b>-</b>	<b>6 092 780,44</b>
PROYECTO	01 ALUMBRADO DE LA PLAZA DE FUTBOL DE SANTA ROSA (AÑO 2000)	225 205,44		225 205,44
PROYECTO	02 CONSTRUCCION DE CAMERINOS EN LA CANCHA DE FUTBOL DE SANTA ROSA (AÑO 2012)	252 643,77		252 643,77
PROYECTO	03 MEJORAS A LA CANCHA DE FUTBOL DE MIRAMAR, DISTRITO DE MIRAMAR (AÑO 2018)	1 360 000,00		1 360 000,00
PROYECTO	04 MEJORAS AL PARQUE INFANTIL EN CALLE ARROYO, DISTRITO SAN ISIDRO (AÑO 2018)	136 445,00		136 445,00
PROYECTO	05 CONSTRUCCION DE PARADA DE BUSES EN LA COMUNIDAD DE EL PALMAR, DISTRITO SAN ISIDRO (AÑO 2019)	217 275,23		217 275,23
PROYECTO	06 MEJORAS A LA ACCESIBILIDAD DE LA CANCHA DE FUTBOL DE LA COMUNIDAD DE MIRAMAR (AÑO 2020)	852 410,00		852 410,00
PROYECTO	07 MEJORAS A LA CANCHA MULTIUSOS DE LA COMUNIDAD DE PALMITAL, DISTRITO DE LA UNION (AÑO 2020)	431 996,00		431 996,00
<b>MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO</b>				
<b>INFORME EGRESOS AL 30/06/21</b>		<b>PRESUPUESTO DEFINITIVO</b>	<b>EJECUCION ACUMULADA</b>	<b>DISPONIBLE</b>
PROYECTO	08 MEJORAS AL REDONDEL MULTIUSO DE LA COMUNIDAD DE SAN BUENAVENTURA, DISTRITO LA UNION (AÑO 2020)	431 996,00		431 996,00
PROYECTO	09 MEJORAS AL PARQUE INFANTIL DE LA COMUNIDAD DE SAN ISIDRO, DISTRITO SAN ISIDRO (AÑO 2020)	584 809,00		584 809,00
PROYECTO	10 MEJORAS AL PARQUE INFANTIL DE CALLE TAMARINDO, COMUNIDAD DE LOS OLIVOS, DISTRITO SAN ISIDRO (AÑO 2020)	1 600 000,00		1 600 000,00

**9.4 Anexo 4: Perfil de iniciativa para el proyecto de apertura y construcción de la Ruta Intercantonal Cedral-Valle Azul**

**TEC** | Tecnológico de Costa Rica

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
 Área Académica de Gerencia de Proyectos  
 Maestría en Gerencia de Proyectos  
 Estudiante: Eugenio F. Quirós Benambourg  
 Carné: 2019390713

**FORMULARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
 DOCUMENTOS, REGISTROS, MATERIALES Y ARTEFACTOS**

INFORMACIÓN DE REFERENCIA	
Objetivo específico:	OEI
Categoría(s):	Gestión de Proyectos
Subcategoría(s):	Procedimientos, activos y técnicas
Identificador:	Proyecto Cedral-Valle AZUL.docx

INFORMACIÓN DE DOCUMENTO, REGISTRO, MATERIAL O ARTEFACTO	
Tipo:	<input checked="" type="checkbox"/> Documento
	<input type="checkbox"/> Registro
	<input type="checkbox"/> Material
	<input type="checkbox"/> Artefacto
Formato:	Físico: <input type="checkbox"/> Digital: <input checked="" type="checkbox"/>
Autor(es):	Milagros Garita Barahona
Temática(s):	Perfil de iniciativa para el proyecto de apertura y construcción de Ruta Intercantonal Cedral - Valle Azul.
Objetivo general:	Da estructura a la iniciativa para el proyecto, para que el Alcalde Municipal pueda gestionar los fondos requeridos.
Descripción del documento, registro, material o artefacto:	Perfil de iniciativa. Documento de elaboración interna.
Resumen de la información proporcionada:	El documento incluye: Antecedentes (descripción del proyecto y delimitación geográfica), justificación, objetivos, beneficiarios, administración de l proyecto y etapas del proyecto, No se considera un perfil de proyecto, debido a la ausencia de elementos importantes.
Ubicación:	Computadora de la señora Milagros Garita Barahona.



MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO

PERFIL DE PROYECTO

Apertura y Construcción de Ruta Intercantonal  
Cedral - Valle Azul

RESPONSABLE

LUIS ALBERTO VILLALOBOS ARTAVIA  
ALCALDE MUNICIPAL

Agosto, 2019



MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO  
Unidad Técnica de  
Gestión Vial Municipal  
Teléfono: 2639-96-20  
Teléfono: 2639-80-83  
Correo: [utgc.montesdeoro@gmail.com](mailto:utgc.montesdeoro@gmail.com)

I. ANTECEDENTES

Descripción del proyecto

El presente proyecto comprende la apertura y construcción de Ruta Intercantonal de 18 kilómetros de distancia (aproximadamente) entre las comunidades Cedral, Montes de Oro y Valle Azul, San Carlos.

Dicho proyecto requiere la elaboración de los estudios de factibilidad correspondientes (inventario de necesidades, estudio técnico, estudio financiero, estudio socio-ambiental, entre otros) para determinar la viabilidad del mismo.

Además de ello, se requiere de esfuerzos interinstitucionales para la ejecución del mismo, considerando que al ser un ruta que conecta dos cantones, y a su vez dos provincias, dicho proyecto deberá ser de interés nacional, aunado a los esfuerzos cantonales necesarios.

Es importante indicar que dicho proyecto deberá de llevarse a cabo, mediante la organización conjunta entre el Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT), como institución a cargo, la Municipalidad de Montes de Oro y la Municipalidad de San Carlos. Se debe delegar la dirección de dicha obra al MOPT debido a que el proyecto comprende la construcción de una nueva obra que conecta dos cantones entre sí y dos provincias, por tanto, la ruta deberá ser de índole nacional, o bien ruta de travesía.

Delimitación geográfica

El cantón de Montes de Oro tiene una extensión territorial de 244.76 km<sup>2</sup>, es el cantón cuarto de la Provincia de Puntarenas, fue creado mediante la ley N° 42 del 17 de julio de 1915, constituyéndose como el cantón número cuatro de la Provincia de Puntarenas, dividido en tres distritos: Miramar (designada como cabecera cantonal), La Unión y San Isidro.

Sus límites cantonales son los siguientes:

Norte: Cantón Central de Puntarenas

Sur: Cantón Central de Puntarenas

Página 2 de 7



MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO  
Unidad Técnica de  
Gestión Vial Municipal  
Teléfono: 2639-96-20  
Teléfono: 2639-80-83  
Correo: [utgc.montesdeoro@gmail.com](mailto:utgc.montesdeoro@gmail.com)

Este: Cantón de Esparza y Cantón de San Ramón  
Oeste: Cantón Central de Puntarenas (teniendo como línea divisoria el Río Aranjuez)

El proyecto se circunscribe al distrito segundo del cantón, denominado La Unión, específicamente en la comunidad Cedral, lugar donde iniciará el camino.

Por otra parte el cantón San Carlos, uno de los cantones más extensos del país, con una superficie de 3.348 km<sup>2</sup>, lo que representa un 34% del área total de la Región Huastar Norte, fue declarado cantón número diez de la provincia de Alajuela, el 26 de setiembre de 1911, bajo decreto número 31.

Valle Azul, comunidad donde culminaría el presente proyecto, pertenece al distrito La Tigra. Dicho distrito tiene una extensión de 60,23 km<sup>2</sup> y una población de 6374 personas aproximadamente, ubicado 33 kilómetros al noreste de Ciudad Quesada. A continuación se muestra una ilustración que define la ubicación de la comunidad Valle Azul, la Tigra, San Carlos.

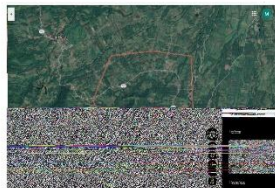


Ilustración 1. Localización de la comunidad de Valle Azul

A partir de lo anterior, es importante dejar en claro que dicho proyecto beneficiaría directamente a los cantones Montes de Oro y San Carlos, generando una ruta alternativa

Página 3 de 7



MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO  
Unidad Técnica de  
Gestión Vial Municipal  
Teléfono: 2639-96-20  
Teléfono: 2639-80-83  
Correo: [utgc.montesdeoro@gmail.com](mailto:utgc.montesdeoro@gmail.com)

de comunicación entre sí, facilitando a los Saneamientos tener mayor facilidad de desplazamiento hacia la Región del Pacífico, y a los Oromontanos mayor facilidad de acceso a la Región Norte; además de que la misma sería una ruta de acceso entre las provincias Puntarenas y Alajuela.

II. JUSTIFICACION:

La construcción de una ruta intercantonal que comunique los cantones Montes de Oro y San Carlos, se convierte en un proyecto de gran importancia, debido a que permitiría que exista facilidad de acceso entre poblaciones que requieren implementar estrategias que reactiven sus economías y se abran oportunidades de crecimiento comercial, turístico, productivo y de desarrollo cantonal.

La apertura de una vía de comunicación inter cantonal, no solo es una gran oportunidad, sino también una necesidad para ambos cantones y en general para las provincias; ya que su impacto primario estaría en Montes de Oro, San Carlos y San Ramón, sin embargo, los beneficios alcanzarán más allá de los límites de estos tres cantones.

Las oportunidades económicas, productivas y sociales que se fortalecerán con la apertura de esta importante ruta, son el motor que impulsa dicho proyecto, considerando que este acceso permitiría que las comunidades de interés puedan tener relaciones comerciales más cercanas y la producción de ambos cantones pueda alcanzar más sectores del país, incluyendo esto la atracción de otros poblados a los diferentes paraderos turísticos que se pueden encontrar en ambos cantones. En este sentido, es conveniente anotar que ambos cantones son productores agropecuarios de diversos productos, lo cual sin duda alguna es una fortaleza que debemos aprovechar, fortalecer y sobre todo respaldar. La organización agropecuaria de las zonas que impactará esta ruta, mejorará la competitividad de los pequeños y medianos productores, ya que tendrán acceso a una mayor cantidad de mercados, pero igualmente muchas más personas transitarán por la zona lo que provoca un encadenamiento de oportunidades de desarrollo y comercialización.

Página 4 de 7



Es importante indicar, que ya existe una trocha que marca la vía para la construcción de la ruta, y que a pesar de que dicha ruta pasa por una Reserva Biológica, más que una amenaza esto podría generar un beneficio, considerando los planes de conservación ambiental que se generarían a partir del proyecto, convirtiendo dicha zona en un atractivo para que las personas utilicen esta ruta, acortando distancias, lo que representa un indicador económico invaluable.

### III. OBJETIVOS

#### Objetivo general

Construir una ruta intercantonal que comunique las comunidades Cedral, Montes de Oro y Valle Azul, San Carlos, mediante la dirección del Ministerio de Obras Públicas y Transporte y el trabajo conjunto con los gobiernos locales involucrados directamente y el tejido institucional relacionado con el tema.

#### Objetivos específicos

1. Elaborar los estudios de factibilidad necesarios para la construcción de la ruta intercantonal Cedral y Valle Azul, así como el inventario de necesidades de la misma.
2. Generar un proceso de coordinación entre el MOPT y los cantones involucrados que permita la gestión, ejecución y operación del proyecto de manera sistemática, ordenada, eficiente y eficaz.
3. Lograr la declaración del proyecto de interés nacional, para la obtención de los recursos necesarios y la ejecución del mismo, mediante convenios con organizaciones, instituciones y demás entes que puedan colaborar con el proceso.

### IV. BENEFICIARIOS

Los beneficiarios directos de este proyecto se podrían describir desde las comunidades Cedral y Valle Azul, los distritos La Unión (Montes de Oro) y La Tigra (San Carlos) y los cantones en general Montes de Oro, San Carlos y San Ramón. Numéricamente, los distritos de la Unión y la Tigra suman una población total de 8 500



personas aproximadamente, en cuanto a los cantones de San Carlos y Montes de Oro hablamos de más de 200 mil habitantes, sin embargo, como dijimos inicialmente los beneficiarios indirectos se multiplicarían exponencialmente. Además de esta población, sin duda, los beneficiarios se hacen aún mayores si consideramos que dicha ruta permite es más ya que los vecinos de San Ramón y San Carlos en su totalidad se verían beneficiados con la apertura de esta ruta.

Además, por ser una ruta intercantonal que acorta distancias de acceso entre la provincia de Abajuela y la de Puntarenas, su impacto en cuanto a beneficiarios es de índole nacional.

### V. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto será coordinado, supervisado y evaluado por el MOPT, como institución responsable y de manera conjunta con la Municipalidad de Montes de Oro y la Municipalidad de San Carlos.

### VI. ETAPAS DEL PROYECTO

La construcción de la ruta intercantonal Cedral - Valle Azul requiere de una serie de pasos para su formulación, ejecución y operación, que en términos generales, se podrían desarrollar de la siguiente manera:

- Elaboración de estudios de factibilidad.
- Inventario de necesidades del camino
- Diseño del proyecto con sus requerimientos para la formulación de cartel licitatorio.
- Declaratoria del proyecto de interés nacional.
- Realización de estudios ambientales y planes de conservación, en cumplimiento de las restricciones en las zonas protegidas y de reservas biológicas.
- Creación y fomento de alianzas interinstitucionales y de convenios para la formulación, ejecución y operación de la ruta.



- Presentación de proyecto a las diferentes instituciones para la obtención de los recursos económicos necesarios para la realización de cada una de las etapas que conforman este proyecto.
- Proceso de contratación administrativa y licitatoria para la ejecución del proyecto.
- Ejecución del proyecto
- Apertura de la ruta.

**Sr. Luis Alberto Villalobos Artavia**  
 Alcalde Municipal

**9.5 Anexo 5: Perfil de proyecto para la construcción de carpeta asfáltica en el camino C-6-04-001 en el cantón de Montes de Oro (financiado por INDER)**

**TEC** | Tecnológico de Costa Rica

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
 Área Académica de Gerencia de Proyectos  
 Maestría en Gerencia de Proyectos  
 Estudiante: Eugenio F. Quirós Benambourg  
 Carné: 2019390713

**FORMULARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
 DOCUMENTOS, REGISTROS, MATERIALES Y ARTEFACTOS**

INFORMACIÓN DE REFERENCIA	
Objetivo específico:	OE1
Categoría(s):	Gestión de Proyectos
Subcategoría(s):	Procedimientos, activos y técnicas
Identificador:	Proyecto INDER Ruta Laguna.docx

INFORMACIÓN DE DOCUMENTO, REGISTRO, MATERIAL O ARTEFACTO	
Tipo:	<input checked="" type="checkbox"/> Documento
	<input type="checkbox"/> Registro
	<input type="checkbox"/> Material
	<input type="checkbox"/> Artefacto
Formato:	Físico: <input type="checkbox"/> Digital: <input checked="" type="checkbox"/>
Autor(es):	Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Montes de Oro.
Temática(s):	Proyecto para la construcción de carpeta asfáltica en el camino C-6-04-001, con la longitud de 2.6km en el cantón de Montes de Oro.
Objetivo general:	Gestionar los fondos requeridos ante el INDER para el desarrollo del proyecto.
Descripción del documento, registro, material o artefacto:	Perfil de proyecto. Documento elaborado con base en formato proveído por el INDER.
Resumen de la información proporcionada:	El documento incluye: Resumen ejecutivo, antecedentes, caracterización actual del camino, posición geográfica, justificación, objetivos, descripción del proyecto, población beneficiaria, análisis de población beneficiaria y generación de empleo, análisis de la necesidad (oportunidad / problema), estudios de gestión organizativa y administrativa, organización ejecutiva, inversiones requeridas, estudio ambiental, y anexos.
Ubicación:	Computadora de la señora Nilagro García Barahona.



**Nombre del Proyecto:**

**“Construcción de Carpeta asfáltica en el camino C-6-04-001, con una longitud de 2.6 km en el cantón de Montes de Oro”**

**Territorio: Puntarenas – Montes de Oro - Monteverde**

**Solicitante:**

**Municipalidad de Montes de Oro – Unidad Técnica de Gestión Vial**

Servicios INDER requeridos (marcar con X el o los servicios requeridos):

CUADRO 1. Servicios Inder para el Desarrollo Rural	
Transferencia	X
Compra de Fincas	
Infraestructura	X
Seguridad Alimentaria	
Crédito Rural	
Gestión Social	

Noviembre, 2021

**RESUMEN EJECUTIVO**

La Unidad Técnica de Gestión Vial tiene como responsabilidad dar mantenimiento a los más de 210 km de la red vial cantonal del Cantón de Montes de Oro, esto con recursos provenientes de la ley 8114 y la 9329, en muchas ocasiones estos recursos no son suficientes para cubrir todas las necesidades en materia vial que se tiene, las labores de mantenimiento, recuperación y conformación son cada vez más costosas y las necesidades de las comunidades no pueden posponerse, esto por razones de seguridad, economía y socioculturales.

El distrito de la Unión del cañón de Montes de Oro es altamente productivo en el se desarrollan principalmente actividades de índole agropecuaria, pero también hay una gran cantidad de iniciativas de turismo rural, así como otros pequeños emprendimientos que requieren contar con vías en condiciones apropiadas, pero, además, la topografía de la zona exige que las carreteras sean seguras, son estas las razones que impulsan el que busquemos el apoyo de otras instancias, para de manera conjunta cumplir con esos objetivos.

Este proyecto se localiza en la ruta principal de acceso al distrito específicamente en el cruce con Ruta Nacional 615, en la comunidad de Laguna, a partir de este punto se extiende por 2.6 km de longitud hasta el cruce del cruce de Palmital – Bajo Caliente, sirviendo de acceso a comunidades como Palmital, Ventanas, Zapotal, Cedral, Bajo Caliente, San Francisco, entre muchas otras. Resumiendo, la necesidad de mejora podríamos decir con toda seguridad que es una ruta medular para el cantón en términos generales.

Este proyecto se desarrollaría de manera conjunta entre la Municipalidad de Montes de Oro, quien aportaría como contrapartida Equipo y maquinaria, la supervisión técnica y los diseños de la obra. Además, se busca mejorar transitabilidad de estos 2.6 kilómetros del camino mediante la colocación de una carpeta asfáltica. El proyecto se piensa ejecutar de acuerdo a los parámetros y metodologías técnicas establecidas en el Manual de especificaciones generales para la construcción de carreteras, caminos y puentes CR-2010 del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, considerado oficialmente como instrumento de aplicación y observancia técnico-jurídica en el desarrollo y ejecución de las obras públicas pertinentes contratadas por el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (en sentido laxo) y por el Estado costarricense según el Decreto N° 36388-MOPT.

Responde a la necesidad de mejorar la superficie de ruedo de este sector ya que presenta un alto grado de deterioro que está afectando el tránsito de los usuarios del camino y por ende limita su acceso a servicios

básicos como salud, educación además del desarrollo de actividades comerciales y productivas (agrícolas y ganadera de la zona Norte del cantón de Montes de Oro).

Se busca que en el proyecto participen el Instituto de Desarrollo Rural y la Municipalidad de Montes de Oro como fuentes de financiamiento y una empresa privada en coordinación con la Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal como unidades ejecutoras.

Como beneficiarios directos se identifican los habitantes de la comunidad de Laguna, Tajo Alto, estudiantes de Cedral y personal docente y administrativo del Colegio de Cedral que se ubica en la zona, productores agrícolas y de ganado, además de habitantes de Bajo Caliente, Ventanas, Palmital, Zapotal y super importante el desarrollo del turismo Rural.

Como beneficiarios indirectos se contemplan los habitantes de comunidades cercanas como San Buenaventura, Pavones, Miramar y todas aquellas personas que utilizan el camino frecuentemente como agentes de empresas comerciales que atienden pulperías y el comercio de la zona, turistas que visitan el cerro El Incaño.

La propuesta de proyecto se relaciona con el Plan de Desarrollo Rural Territorial a través de la línea base de infraestructura existente incluyéndose en el objetivo de Mejorar las rutas de conectividad existentes en el territorio.

Además, el proyecto figura como el número 03-2021 en los listados de proyectos territoriales presentados ante el comité directivo del CTRD del territorio TERPUMM, que han sido priorizados de acuerdo a su impacto territorial y a su relación directa con las prioridades y líneas estratégicas definidas en el Plan de Desarrollo Rural Territorial.

Desde el punto de vista de los estudios de viabilidad el proyecto se considera ambientalmente viable ya que es de muy bajo impacto ambiental potencial al ser una obra mantenimiento y reparación de una vía existente y no alterara ecosistemas, legalmente correcto ya que no trasgrede la legislación vigente y por el contrario es afín a varias leyes relacionadas al mantenimiento de la infraestructura vial por parte del gobierno local, técnicamente viable al utilizar las metodologías y procedimientos establecidos oficialmente para el mejoramiento vial y desde el punto de vista económico-financiero al ser un proyecto no productivo su sostenibilidad no está basada en la generación de ingresos, pues tiene un carácter social que se mide mediante el bienestar comunal que genera.

**Tabla de Contenidos**

**Contenido**

Nombre del Proyecto	1
“Construcción de Carpeta asfáltica en el camino C-6-04-001, con una longitud de 2.6 km en el cantón de Montes de Oro”	1
Territorio: Puntarenas – Montes de Oro - Monteverde	1
Solicitante	1
Municipalidad de Montes de Oro – Unidad Técnica de Gestión Vial	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
Proyecto	5
Construcción de Carpeta asfáltica en el camino C-6-04-001, con una longitud de 2.6 km en el cantón de Montes de Oro	5
Antecedentes	5
Justificación	8
Objetivo General	9
Población Beneficiaria	11
Generación de Empleo	14
Estudios de Gestión Organizativa y Administrativa	14
<b>Organización ejecutora</b>	14
Inversiones requeridas	18
Estudio Ambiental	27
Anexos	29

**Proyecto**

**Construcción de Carpeta asfáltica en el camino C-6-04-001, con una longitud de 2.6 km en el cantón de Montes de Oro.**

**Antecedentes**

La mejora continua y las labores de mantenimientos de las rutas del cantón son una preocupación constante para el Gobierno Local, se realizan labores de planificación detallada incluidas en el Plan Vial Quinquenal, eso con el objeto de aprovechar de la mejor manera posible los recursos con los que se cuenta, sin embargo, muchas veces no se logra cumplir con los objetivos propuestos principalmente por los imprevistos, emergencias que últimamente han afectado de manera impresionante las vías de nuestro cantón, pero también debemos ser claros en decir que los recursos aportados por ley para estas labores no son suficientes por ello buscamos el apoyo de otros entes para de manera conjunta desarrollar obras que garanticen la seguridad y la continuidad de los servicios que prestan las vías de comunicación.

A partir de lo anterior debemos indicar que el señor Alcalde Municipal mediante oficio de fecha 27 de abril del 2021, solicita audiencia al Comité Directivo del Consejo de Desarrollo Territorial Puntarenas – Montes de Oro – Monteverde para precisamente buscar el apoyo de este órgano colegiado y poder así desarrollar de manera conjunta con el INDER este importante proyecto de infraestructura vial, el cual describiremos en este documento, siendo este uno de los elementos formales de la solicitud de inversión que se requiere.

Una vez otorgada la audiencia se presenta ante el Comité Directivo el proyecto denominado *“Mejoramiento de 2,6 km del camino cantonal 6-04-002, Laguna hasta el entronque o cruce Palmital, en el distrito La Unión, Cantón de Montes de Oro, Provincia de Puntarenas”* en la sesión ordinaria 003-2021 del Comité Directivo de fecha 16 de julio del 2021, celebrada en Monteverde, donde se toma el siguiente acuerdo: Acuerdo tercero, sesión 003-2021, *“Luego de escuchar la presentación del señor Alcalde de Montes de Oro y de un espacio de deliberación; el Comité directivo del Consejo de Desarrollo Territorial Puntarenas, Montes de Oro – Monteverde, acuerda darle el aval al proyecto “Mejoramiento de 2,6 km del camino cantonal 6-04-002, Laguna hasta el entronque o cruce Palmital, en el distrito La Unión, Cantón de Montes de Oro, presentado por la Municipalidad de Montes de Oro, para que continúe con el proceso de aprobación presupuestaria para su ejecución”*, acuerdo trasladado a este Gobierno Local y que se adjunta a este documento.

Contando ya con el aval del comité directivo se presenta el documento del proyecto, el cual describe el camino cantonal a intervenir, indicando que este se encuentra inscrito en el Inventario Vial Cantonal con el

código C.6-04-002, tiene una longitud total de 21.46 km, camino que podríamos describir como la principal ruta de comunicación entre el distrito de la Unión con el resto del cantón, además sirve de acceso a las comunidades del distrito de Arancibia del cantón central de Puntarenas.

**Caracterización de la situación actual del camino**

La ruta cantonal C.6-04-002, como ya dijimos tiene una longitud total de 21.46 kilómetros, específicamente en este proyecto se intervendrían los primeros 2.6 km, en el entronque con la ruta nacional 615, en la comunidad de Laguna, este camino inicia con un tramo en lastre contaminado de aproximadamente 500 metros de longitud, luego presenta una carpeta asfáltica de 2.1 km los cual se encuentra finalizando su vida útil (deteriorado en su totalidad), este camino es una ruta de vital, es la arteria principal del distrito de la Unión, su importancia radica en que a través de ella transitan la mayor parte de los productos e insumos que nutren la economía de la zona, comunica comunidades como Lajo Alto, Palmital, Ventanas, Cedral, Hajo Caliente, Zapotal, San Francisco, además sirve de acceso principal al distrito de Arancibia, presenta un tránsito promedio estimado es de 726 vehículos.

Este importante proyecto busca mejorar la eficiencia en el transporte, disminuyendo tiempos en los recorridos, haciendo más segura la ruta, garantizando el acceso a los cuerpos de primera respuesta en caso de emergencias, pero además como resultado alterno tendremos una disminución en los costos de operación de las actividades productivas de la zona ya que la disminución en tiempos de traslado, la reducción en los riesgos ocasionaría una baja en los precios de los fletes y una mejora en el servicio, recordando en este punto que esta es una zona productora; representará un mayor dinamismo en la economía local en primera instancia y los productores podrán comercializar sus productos de manera pronta, beneficiando en términos generales a toda la población local.

Para lograr caracterizar el territorio donde se desarrollaría el proyecto debemos indicar que el cantón Montes de Oro se encuentra ubicado en la provincia Puntarenas. Posee una extensión territorial de 246,85, km<sup>2</sup> (24685 hectáreas), un perímetro aproximado de 97,75 km lineales, y una elevación promedio de 370 msnm. A continuación, se muestra una tabla, donde se señalan los límites territoriales, según los puntos cardinales del cantón.

DIVISIÓN TERRITORIAL En la actualidad el cantón está dividido territorialmente en tres distritos, Miramar 01, Unión 02 y San Isidro 03.

**Tabla 1.** Distribución de Km2 de acuerdo a cada Distrito del Cantón de Montes de Oro.

CANTÓN ÁREA Km2	MONTES DE ORO 246,85
DISTRITO ÁREA Km2	Miramar 110,64
DISTRITO ÁREA Km2	La Unión 78,33
DISTRITO ÁREA Km2	San Isidro 57,88

Fuente INEC-2011

**POSICIÓN GEOGRÁFICA**

Las coordenadas geográficas medias del Cantón Montes de Oro están dadas por 10°08'12" latitud norte y 84°44'07" longitud oeste. La anchura máxima es de veintisiete kilómetros, en dirección noreste a suroeste, desde unos 2 500 metros aguas arriba de la confluencia de las quebradas Colorado y Las Vueltas, hasta la unión de los ríos Naranjo y San Miguel.

**Tabla 2.** Límites del cantón

Punto cardinal	Límite
Norte	Cantón de Puntarenas
Sur	Cantón de Puntarenas
Este	Cantón de Esparza y San Ramón
Oeste	Cantón de Puntarenas

Fuente: Atlas Costa Rica 2008.

Actualmente Montes de Oro es el cuarto cantón de la provincia de Puntarenas, con una división administrativa de tres distritos: **Miramar (cabecera), San Isidro y La Unión**, con un total de 31 poblados.

La totalidad de su territorio se encuentra en la parte continental, no posee costas, ni playas. La siguiente tabla, señala las características territoriales de cada distrito del cantón.

**Tabla 3.** Características Territoriales de los distritos del Cantón Montes de Oro

Distritos	Perímetro (km)	Área (km <sup>2</sup> )	Elevación (msnm)	Poblados
Miramar	75,49	110,64	340	16
La Unión	50,43	78,33	620	9
San Isidro	41,35	57,88	150	6

Fuente: Atlas ITCR, 2008 & División Política Administrativa de Costa Rica, 2009. Actualización INEC2021-2050.

Pero además nos parece importante señalar que Montes de Oro posee una red primaria de aproximadamente 11,04 km lineales, la cual es de tipo nacional y es la que comunica la región Pacífico Central con las demás regiones del país. Se compone principalmente de asfalto, y a lo largo del año se realizan labores de mantenimiento, y dicho camino que se presenta en el proyecto tiene una interrelación directa, ya que se entronca con la Ruta Nacional 615.

La red vial cantonal se compone principalmente de vías en lastre, son vías que comunican poblados a lo interno del cantón, con una longitud de aproximadamente 210,08 km lineales, importante es señalar que existen caminos que deben ser atendidos durante el año con mayor frecuencia ya que por sus características topográficas se ven afectados por condiciones ambientales, entre otras, que provocan daños, uno de estas rutas es la que proponemos intervenir con este proyecto de trabajo conjunto entre la Municipalidad y el INDER.

**Justificación.**

Las vías de comunicación son las arterias por donde circulan todos los recursos viales de las comunidades, pero además por ellas transitan todos y cada uno de los habitantes de este nuestro territorio cantón, siendo estas razones suficientes para realizar todas las gestiones que sean necesarias para que se encuentren en óptimas condiciones. Ahora bien, si requerimos ser más específicos debemos decir que este camino, sirve de acceso a una gran cantidad de comunidades rurales, dedicadas principalmente a la actividad agropecuaria, es una zona productora de café, leche, entre otros muchos productos, además por su riqueza natural y su belleza escénica, cuenta con importantes emprendimientos de turismo rural, para los cuales es indispensable el contar con vías de acceso en buenas condiciones.

Por otro lado, al ser comunidades rurales ubicadas lejos del centro poblacional del cantón, no cuentan dentro de ellas con acceso a servicios básicos de salud, por ejemplo, convirtiéndose en una necesidad básica que los caminos permitan el tránsito vehicular en toda época del año. Además, la situación actual del país hace necesarios realizar de manera pronta todas aquellas acciones que contribuyan a la reactivación económica del territorio. Situándonos entonces en las Comunidades del distrito de la Unión del cantón de Montes de Oro y las del distrito de Arancibia del cantón central de Puntarenas que podemos con toda claridad indicar que esta mejora en la vía en una prioridad ya que es el entronque con la ruta nacional, a través de ella circula principalmente el tránsito vehicular que por diferentes razones visita la zona.

Finalmente, la emergencia nacional por COVID-19, establece como prioritario el mantenimiento vial ya que es fundamental garantizar la conectividad terrestre entre las comunidades, para que los Gobiernos Locales y la institucionalidad pública en términos generales debe asegurar el acceso a los servicios básicos a todos y cada uno de los habitantes del territorio nacional.

#### Objetivos

##### Objetivo General.

Mejorar la transitabilidad del camino C6-04-002 de la red vial del Cantón de Montes de Oro, a través de la inversión conjunta entre el Gobierno Local y el INDER para garantizar la seguridad y accesibilidad a los servicios de quienes utilicen esta ruta.

##### Objetivos Específicos.

Mejorar la superficie de rudo de un tramo de 2.6 km de longitud en el entronque de la ruta cantonal C6-04-002 con la ruta nacional 615, en la comunidad de Laguna, para garantizar la transitabilidad por esta zona.

Generar mayor seguridad, accesibilidad y mejores condiciones comerciales para quienes utilicen la ruta cantonal C6-04-002, del cantón de Montes de Oro.

Página 9 de 31

#### Descripción del Proyecto.

Para el presente proyecto se busca establecer una alianza entre la Municipalidad de Montes de Oro y el Instituto de Desarrollo Rural, donde ambas instituciones aporten recursos económicos para la ejecución de la obra que consiste en la colocación de una carpeta asfáltica en el camino 6-04-002 en el sector que va Laguna al entronque o cruce de Palmital.

A continuación, se presentan las etapas o actividades que requiere el proyecto, así como el desglose de costos en que se debe incurrir por parte de cada uno de los entes de financiamiento involucrados.

Actividad	Costo total	Aportes	
		INDER	Municipalidad
Reacondicionamiento de con Maquinaria Municipal	58.000.000,00		58.000.000,00
Base de Agregado Triturado Graduación B	32.085.000,00	32.085.000,00	
Riego de Imprimación	16.900.000,00	16.900.000,00	
Capa de Concreto Asfáltico preparado en planta central en caliente por la metodología Marshall	149.515.000,00	149.515.000,00	
<b>Monto Total</b>	<b>256.500.000,00</b>	<b>198.500.000,00</b>	<b>58.000.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia con información de Municipalidad de Montes de Oro

Aportes Institucionales	
Aporte Municipalidad de Montes de Oro	€ 58.000.000,00
Aporte Solicitado a INDER	€ 198.500.000,00
<b>Costo Total del Proyecto</b>	<b>€ 256.500.000,00</b>

Para el proyecto se realizará una intervención por parte de la Municipalidad de Montes de Oro para la preparación de la superficie y el reacondicionamiento de la sub rasante para culminar con la colocación de la carpeta asfáltica mediante la construcción de una o más capas de pavimento de hormigón asfáltico en caliente diseñadas conforme a los métodos Hveem o Marshall.

El propósito del método Marshall es determinar el contenido óptimo de asfalto para una combinación específica de agregados. El método también provee información sobre propiedades de la mezcla asfáltica en caliente, y establece densidades y contenidos óptimos de vacío que deben ser cumplidos durante la construcción del pavimento.

Página 10 de 31

El método Marshall, sólo se aplica a mezclas asfálticas (en caliente) de pavimentación que usan cemento asfáltico clasificado con viscosidad o penetración y que contienen agregados con tamaños máximos de 25.0 mm o menos. El método puede ser usado para el diseño en laboratorio, como para el control de campo de mezclas asfálticas (en caliente) de pavimentación.

#### Población Beneficiaria.

De acuerdo al último censo de la población, Montes de Oro cuenta con 12950 habitantes, sin embargo y tomando como fuente las proyecciones realizadas para el Plan de Desarrollo Humano Local debemos decir que al hoy día la población del cantón oscila alrededor de los 14 mil habitantes, a partir de este dato y siendo objetivos al describir la población beneficiaria directa de este proyecto debemos incluir a todos los habitantes del territorio cantonal, así como a la población del distrito de Arancibia del cantón central de Puntarenas, quienes utilizan esta vía como acceso principal a su comunidad.

#### Análisis de la Población Beneficiaria y Generación de Empleo

Para este análisis utilizaremos como base la información del Censo Nacional de 2011 donde se detalla la población económicamente activa de la siguiente manera:

Sector Primario: 12,8%  
Sector Secundario: 20,5%  
Sector Terciario: 66,7%

##### Sector primario

Una alta proporción de las familias de cantón viven de la agricultura, particularmente las familias del distrito de la Unión se dedican a actividades agropecuarias, también hay una gran cantidad de emprendimientos que luchan por surgir.

Página 11 de 31

#### Sector Secundario

En Montes de Oro se ubica la Arrocería Belina, una de las mayores arroceras costarricenses y fuente de empleo importante en la zona.

Adicionalmente, en el cantón se encuentra la Mina Bellavista, cuyas labores de extracción árcen han causado polémica entre los habitantes del cantón.

#### Sector terciario

El sector de los servicios también tiene crecimiento en el cantón. Muchas nuevas tecnologías, en particular la informática, la telefonía celular y el diseño de páginas web constituyen el mayor desarrollo tecnológico en la región.

Al norte de Montes de Oro existen lugares aptos para el turismo ecológico, rural y de aventura. Entre dichos lugares podemos resaltar Cedral y Santa Marta (al noroeste de Hajo Caliente).

#### Infraestructura

Montes de Oro se comunica con el resto del país por medio de la Carretera Interamericana Norte RN, que cruza el cantón a la altura del distrito de San Isidro y el Sur del distrito de Miramar RN-144. Un ramal de dicha carretera comunica a Miramar con la Carretera Interamericana Norte a la altura de Cuatro Cruces. RN-615 comunica Miramar centro con el poblado de Laguna

#### Análisis de la necesidad/opportunidad/problema

Actualmente la ruta propuesta presenta serios problemas para el tránsito vehicular, lo cual genera retrasos, pone en riesgo la seguridad de los habitantes, en ocasiones impide o limite la afluencia de visitantes, reduciendo las oportunidades de desarrollo de pequeños emprendimientos, además, preocupa sobremanera la limitante para el acceso de vehículos de emergencias, ambulancias, bomberos y otros. Sin duda el poder mejorar la transitabilidad por esta ruta ampliaría en gran medida las oportunidades de desarrollo de la zona, pero también garantizaría la seguridad de quienes por alguna razón deban transitar por esta vía.

Página 12 de 31

solucionándose así un problema ha venido incrementándose con el paso de los años, este tramo ha presentado problemas muy serios desde siempre y a pesar de los esfuerzos que ha realizado el Gobierno Local para que con recursos propios generar una solución definitiva no ha sido posible, es por ello que vemos como una gran oportunidad para la población el poder contar con el apoyo económico de INDER para este proyecto. Sin embargo, hacemos un resumen de datos importantes en las tablas que se presentan a continuación.

**Tabla 1 Población por Distritos**

Provincia, cantón, distrito	Hombres	Mujeres
<b>TOTAL</b>	14 323	7 177
<b>Miramar</b>	8 894	4 451
<b>Unión</b>	1 490	748
<b>San Isidro</b>	3 939	1 978

Fuente: INEC, Costa Rica: Población total proyectada al 30 de junio por grupos de edades, según provincia, cantón, distrito y sexo. General.

**Tabla. Población Beneficiada**

Beneficiarios (as) directos		Beneficiarios (as) indirectos	
Beneficiarios directos	Cantidad de personas	Beneficiarios indirectos	Cantidad de personas
Mujeres	7146	Mujeres	
Hombres	7177	Hombres	
Jóvenes 10-18 años	1845	Jóvenes	
Niños(as) 0 A 9	1969	Niños(as)	
Personas adultas mayores MAYOR 60	2133	Personas adultas mayores	
Personas con discapacidad 10.8%*	1 547	Personas con discapacidad	

Otros (Actores claves, comunidades indígenas)	Sin información	Otros (Actores claves, comunidades indígenas)
<b>Total beneficiarios directos:</b>	14 323	<b>Total beneficiarios indirectos:</b>

Fuente INEC Costa Rica: Indicadores de discapacidad y de aseguramiento según cantón. Censo 2011 / Costa Rica: Población total proyectada al 30 de junio por grupos de edades, según provincia y cantón, año 2020. / Población total proyectada al 30 de junio por grupos de edades, según provincia, cantón, distrito y sexo.

Definir los beneficiarios indirectos de este proyecto es realmente complicado, porque podemos poner como beneficiarios indirectos todos los proveedores de materias primas, agentes vendedores, proveedores, compradores, visitantes en términos generales ya que son poblaciones con un amplio potencial turísticos, con empresas familiares productoras de productos agropecuarios, esta es una ruta cuyo valor e importancia no se pueden cuantificar.

### Generación de Empleo.

En el apartado de Generación de Empleo debemos decir que el proyecto podría beneficiar a empresarios de la zona de manera directa, que algunos insumos podrían ser comprados en la zona, además se requerirá contratar mano de obra para el desarrollo del mismo. Además, es claro que al estar la ruta en buenas condiciones más inversión podría atraerse lo que desencadenaría en mayor cantidad de fuentes de empleo para la zona.

### Estudios de Gestión Organizativa y Administrativa.

#### Organización ejecutora

La Municipalidad de Montes de Oro será la organización ejecutora de todo el proyecto, nuestro cantón tiene más de 100 años de fundado por ende el Gobierno Local, tiene esa misma edad de gestión administrativa en el territorio oromontano. Durante todos estos años la Municipalidad ha desarrollado una gran cantidad de proyectos de toda índole, lo que sirve de garantía de contar con la experiencia necesaria para el desarrollo de

un proyecto el que estamos presentando. Por otro lado, la Municipalidad cuenta con las diferentes áreas gestión debidamente formalizadas tal es el caso de la Unidad Técnica de Gestión Vial, el departamento de Proceeduría Municipal, entre otros, todo para enfrentar de manera responsable la ejecución de cada una de las etapas, garantizando se cumpla con todo lo solicitado tanto técnica, legal y financieramente. El Alcalde como jerarca administrativo solicitará al Concejo Municipal un acuerdo de aprobación para el proyecto, lo cual dará el respaldo político administrativo que requiere una obra de este tipo.

### Administración del Proyecto.

El proyecto presentando, será administrado por la Unidad Técnica de gestión Vial, la cual cuenta con la siguiente Estructura organizacional



Pero, además, de esta estructura funcional que muestra la capacidad en cuanto al recurso humano que tiene la Unidad Técnica de Gestión Vial, también es importante mencionar que este departamento tiene como

respaldo para su gestión el Plan Vial Quinquenal donde se encuentran incluidos los trabajos necesarios a realizar en esta vía.

### Estudio Técnico de Ejecución

#### Localización:

El proyecto se va a desarrollar específicamente en la comunidad de Laguna, en el distrito de la Unión, en el Cantón de Montes de Oro, de la provincia de Puntarenas. Perteneciendo además a la región Pacífico Central y al territorio, Puntarenas –Montes de Oro – Monteverde.



Localización del punto inicial del tramo a reparar, según el SNIT.

Es una zona rural, con condiciones topográficas muy complejas, donde históricamente los habitantes han esperado de manera paciente una solución definitiva a sus problemas de tránsito, ya que muchos no cuentan con vehículos propios para desplazarse y el servicio de transporte público es muy irregular precisamente por las condiciones de las vías.





**mopt** Ministerio de Transportes y Obras Públicas  
NIVEL SUPERIOR PLANEACIÓN SECTORIAL

**INVENTARIO FÍSICO PARA LA RED VIAL CANTONAL**

Número: \_\_\_\_\_  
Hoja: 4 de 6

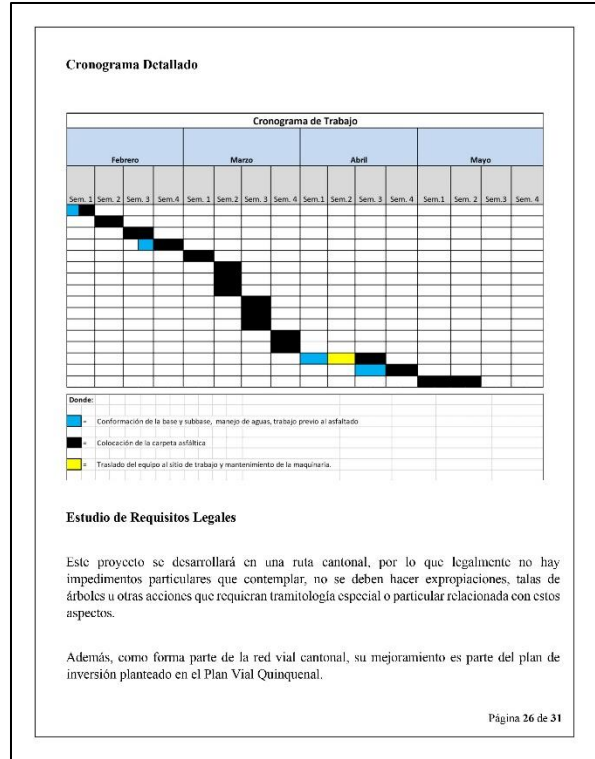
Macro Región o Región MOPT: 201  
Código del Cantón: 040300 De: Límite cantonal, Quezada San Muñoz (Zapala deca)  
Nombre de la calle o camino: Zapala Vieja - Zapala A: Laguna, Plaza de deportes (Ent. RM815)  
Provincia: 0 Puntarenas Cantón: 14 Montes de Oro  
Distrito: 01 Miramar CD La Lección

DESCRIPCIÓN	DIRECCIÓN	KILOMETROS	CONDICIÓN	OTROS DATOS
Daje caliente (CCD) Propiedad privada	calle pública Los Meca	10-020	CA	Longitud en kilómetros (al decimo de kilómetro) Número de puentes y pasos inferiores.
Tipo Fito Salas		10-010	CA	Puentes y pasos inferiores no adecuados o dañados.
Calle Jiménez		15-500	CA	Tipo de terreno absoluto Tipo de superficie de rasdo
Escuela	El Limbo (una vía) Fin Adufo	15-340	CA	Número de carriles Ancho de superficie de rasdo (al decimo de metro) Ancho: derecho de vía (al decimo de metro)
Iglesia Católica		15-300	CA	Velocidad promedio en MPH Traslado Promedio Diario (TPD) Temperatura máxima Or. anal. Tratamiento
Plaza deportes	El sitio de asfalto Fin Lumbre	15-000	CA	Pendientes Número de curvas de camino Distancia de visibilidad
Satén Comunal		15-000	CA	Abastecimiento horizontal Satisfacción Estado superficial de rasdo
Iglesia evangélica		11-020	CA	Estado sistema de drenajes Accidentes laterales

Observaciones: \_\_\_\_\_

Levantó: Karen Jiménez Cargo que desempeña: Inspectora del  
No. Cédula: 77080025 Fecha: 15/10/2017 Firma: \_\_\_\_\_  
Sello: \_\_\_\_\_

DPA-000 v2 dc 31



**Estudio Ambiental**

**Aspectos ambientales**

Es criterio de la Municipalidad de Montes de Oro, que las obras a ejecutar en el proyecto que se describe en este documento son de muy bajo impacto ambiental y que las mismas se ejecutarán sobre un camino existente, el cual se reparará para mejorar las condiciones de ruidos de los vehículos.

En este sentido, se considera que:

Las obras a ejecutar en el proyecto que se describe en este documento son comparables con aquellas definidas como de muy bajo impacto ambiental en el Artículo 3.-Definiciones N° 23732016-SUTINA por cuantía: No se localizan en un Área Ambientalmente Frágil conforme a lo establecido en el Anexo 3 del Reglamento General sobre los Procedimientos de Evaluación de Impacto Ambiental de HIA.

Los desechos sólidos a producir serán recogidos y depositados en los lugares autorizados por la autoridad competente.

La Municipalidad garantiza que no se producirán ruidos que superen la norma técnica que establece los límites máximos permitidos por el Ministerio de Salud.

La Municipalidad se compromete a aplicar prácticas de gestión ambiental, conforme a lo establecido en las regulaciones ambientales vigentes en el país y con el Código de Buenas Prácticas Ambientales. Se mantendrá el uso del suelo conforme.

**DECLARACIONES JURADAS:**

El oferente o contratista debe presentar una declaración jurada de no encontrarse en ninguno de los casos de imposibilidad legal para contratar con la Administración, a que se refiere el Artículo 22 y 22 Bis de la Ley de la Contratación Administrativa.

Deberá presentar una declaración jurada, donde haga constar que se encuentra al día con el pago de sus obligaciones con la Caja Costarricense de Seguro Social (C. C. S. S.). En caso de resultar adjudicatario, de previo al inicio de la correspondiente ejecución, deberá presentar una certificación emitida por la C. C. S. S.,

Página 27 de 31

donde se hace constar que se encuentra al día en el pago de sus obligaciones con la Caja. (Decreto No. 2608811-S, publicado en Alcance No. 30 de la Gaceta No. 114 del 16-6-97).

**Bibliografía.**

INEC. (2011) Censo 2011

La Gaceta N° 138. 17 de julio, 2008. Decreto 34624-MOPT (Reglamento Sobre el Manjco, Normalización y Responsabilidad para la Inversión Pública en la red vial cantonal)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2013). Índice de Desarrollo Social 2013.

MOPT. (2011) Plan Nacional de Transportes de Costa Rica 2011-2035.

MOPT. (1999). *La Gaceta No. 112 Decreto Ejecutivo Artículo 15, 1 Ministerio de Obras Públicas y Transportes*. San José, Costa Rica: Editorial Costa Rica.

MOPT. (2002). *Ley de simplificación y eficiencia Tributaria No. 8114 Reglamento al artículo 5, inciso b)*. San José, Costa Rica: Costa Rica.

MOPT. *Ley General de Caminos Públicos 5060 del 8 de agosto de 1972*.

MOPT. Decreto No. 38578-MOPT-21-10-2014: *Manual de especificaciones técnicas para realizar el inventario y evaluación de la red vial cantonal*

Municipalidad de Montes de Oro. (2015) Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2015-2025. Municipalidad de Montes de Oro.

Municipalidad de Montes de Oro. (2016) Plan Estratégico Municipal 2016-2020. Municipalidad de Montes de Oro.

Rojas, Carlos E. MOPT. SF. Presentación sobre políticas para la implementación del Plan de Conservación, Desarrollo y Gestión Vial Cantonal.

SINAC. (2007) Mapas de Vacíos de Conservación. Archivos.

Página 28 de 31

Anexos.



Página 29 de 31



Página 30 de 31



Fotografía muestra el estado de la calzada a intervenir:2021-2022

Página 31 de 31

**9.6 Anexo 6: Cartel para la adquisición de insumos requeridos por la Municipalidad de Montes de Oro para el mantenimiento y la construcción de obras de la red vial cantonal**

**TEC** | Tecnológico de Costa Rica

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
 Área Académica de Gerencia de Proyectos  
 Maestría en Gerencia de Proyectos  
 Estudiante: Eugenio F. Quirós Benambourg  
 Carné: 2019390713

**FORMULARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
 DOCUMENTOS, REGISTROS, MATERIALES Y ARTEFACTOS**

INFORMACIÓN DE REFERENCIA	
Objetivo específico:	CEJ
Categoría(s):	Gestión de Proyectos
Subcategoría(s):	Procedimientos, actúas y técnicas
Identificador:	Cartel de compra maderas-metálicas y materiales de construcción, herramientas, pinturas.docx
INFORMACIÓN DE DOCUMENTO, REGISTRO, MATERIAL O ARTEFACTO	
Tipo:	<input checked="" type="checkbox"/> Documento Documento de Microsoft Word
	<input type="checkbox"/> Registro
	<input type="checkbox"/> Material
	<input type="checkbox"/> Artefacto
Formato:	Físico: <input type="checkbox"/> Digital: <input checked="" type="checkbox"/>
Autor(es):	Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Montes de Oro.
Temática(s):	Compra de materiales de madera, materiales metálicos, herramientas de trabajo, materiales de construcción y pinturas para mejoras y mantenimiento de la red vial cantonal de Montes de Oro.
Objetivo general:	Gestión de adquisición de insumos para el mantenimiento y construcción de obras de la red vial cantonal en la Municipalidad de Montes de Oro.
Descripción del documento, registro, material o artefacto:	El documento corresponde al cartel elaborado por la Municipalidad de Montes de Oro para gestionar la adquisición de los insumos indicados, al amparo de la Ley No. 8114 y Ley No. 9329.
Resumen de la información proporcionada:	El documento muestra los requerimientos de información que efectúa la Municipalidad de Montes de Oro a las proveedores oferentes, en cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas de contratación administrativa.
Ubicación:	Computadora de la señora Milagro Garita Barahona.

**“COMPRA DE MATERIALES DE MADERA, MATERIALES METÁLICOS, HERRAMIENTAS DE TRABAJO, MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y PINTURAS PARA LAS MEJORAS Y EL MANTENIMIENTO DE LA RED VIAL CANTONAL, MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO”**

**I PARTE  
CONDICIONES ESPECÍFICAS**

**1. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO CONTRACTUAL:**

1.1. El departamento de la Unidad Técnica de Gestión Vial Montes de Oro (UTGVMO) requiere la compra de Madera, Materiales Metálicos, Herramientas de trabajo, Materiales de construcción y pinturas. Esto con el fin de utilizarlo para el mantenimiento y construcción de obras de la Red Vial Cantonal (RVC) en la comunidad de Montes de Oro. Para esto se cuenta con los recursos debidamente presupuestado. (Ley 81149329).

**2. ORGANO FISCALIZADOR:**

2.1. El Departamento de Unidad Técnica de Gestión Vial será el Órgano Fiscalizador de esta compra de materiales de construcción que eventualmente se llegue a perfeccionar habiéndose designado como administrador de la compra al funcionario Ing. Erick Alpizar Mena (encargado de la UTGV), teléfono 2639-9020 (Ext. 128), correo [gestionvial.montesdeoro@gmail.com](mailto:gestionvial.montesdeoro@gmail.com) o [utgv.montesdeoro@gmail.com](mailto:utgv.montesdeoro@gmail.com).

2.2. Además de las funciones y obligaciones definidas en las directrices y políticas institucionales y por la Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa, serán potestades del órgano fiscalizador de la contratación:

- i. Realizar el análisis técnico de los productos y/o servicios ofertados.
- ii. Evacuar las consultas que fueren necesarias para la correcta ejecución de las obras.
- iii. Verificar que los materiales y/o trabajos entregados estén a plena satisfacción de lo solicitado por la Administración.

**3. FORMA DE COTIZACIÓN:**

En la oferta deberá cotizarse: la descripción de los materiales, herramientas y pinturas que se van a comprar: **FOR PARTIDA** con el precio unitario y total por línea, así como el precio total de la oferta, como se muestra a continuación:

PARTIDA #...n				
Línea	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
<b>Precio total de la oferta</b>				

**4. ESTRUCTURA DEL PRECIO OFERTADO:**

De conformidad con el artículo 26 del Reglamento es necesario que los oferentes presenten la estructura del precio junto con un presupuesto detallado y completo con todos los elementos que lo componen. **SI \_\_\_ NO X**.

**5. FORMA DE PAGO:**

5.1. El pago se tramitará por transferencia electrónica en un plazo máximo de **10 días** naturales.

5.2. El plazo indicado en el párrafo anterior correrá a partir de la presentación de la factura, previa verificación del cumplimiento a satisfacción por parte del Órgano Fiscalizador, de lo indicado en el contrato.

5.3. Se permitirán pagos parciales:

**NO X**. Será una única entrega y pagos únicos respectivos, posterior a cada entrega autorizada y verificada por el encargado de la UTGVMO

5.4. De cada factura, se rebajará el 2% de renta según la Ley.

**6. PLAZO DE ENTREGA:**

El plazo de entrega debe ser **10 días hábiles**. El plazo de entrega comienza a correr el día hábil siguiente a la notificación del contrato en el Sistema SICOP.

**7. LUGAR DE COORDINACIÓN Y/O ENTREGA:**

Los materiales deben entregarse en el Cantón de Montes de Oro, distrito de Miramar. Para ello debe coordinar las cantidades y plazo previamente. Dichas entregas se realizan específicamente en la Oficina del departamento de la Unidad Técnica de Gestión Vial, ubicada en Miramar de Montes de Oro, Taller Carlos Ramírez 200 metros sur.

Ubicación:  
10°05'14.9"N 84°43'46.4"W  
<https://maps.app.goo.gl/9ksw1x6eR11eoznFA>



**8. HORARIO DE OFICINA Y COORDINACIÓN:**

Lunes a viernes de 7:00 am a 2:00 pm. Para el caso del cemento, cada entrega parcial debe coordinarse previamente con el Encargado de la UTGV, al teléfono 8864-7165 o al del Promotor Social de la UTGV al teléfono 8396-2338, correos electrónicos [gestionvial.montesdeoro@gmail.com](mailto:gestionvial.montesdeoro@gmail.com) y [utgv.montesdeoro@gmail.com](mailto:utgv.montesdeoro@gmail.com).

**9. FORMA DE ENTREGA:**

**Única entrega X**. Entrega única de materiales. Autorizada y verificada por el encargado de la UTGVMO.

**10. GARANTIA:**

Todo material en mal estado o con algún defecto de fábrica debe ser reemplazado por un producto nuevo y en buen estado sin ningún costo a la Municipalidad de Montes de Oro.

**11. REQUISITOS DE ADMISIBILIDAD DE OFERTAS:**

El Oferente deben presentar su oferta de acuerdo con los requerimientos y especificaciones contenidas en este cartel.

**11.1. FORMA DE ADJUDICACIÓN:**

**11.1.1. Sistema de Evaluación de Ofertas:**

Las ofertas que se presenten al concurso deberán cumplir obligatoriamente las condiciones legales, administrativas y técnicas; y será adjudicada la que cumpla también con lo siguiente:

FACTOR DE EVALUACIÓN	PUNTOS
Precio	80
Distancia (20 Km)	20
<b>Total puntos:</b>	<b>100</b>



i. Precio (80 puntos)

Se entenderá que la oferta de menor precio, será calificada como la mejor, asignándose el total de puntos del factor precio, y la ponderación del precio para las demás ofertas se realizará utilizando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Oferta Menor Precio}}{\text{Oferta a Analizar}} \times 80 = \text{Puntos Obtenidos}$$

ii. Distancia <20 km (20 puntos)

La oferta que certifique tener menor distancia en 20 kilómetros, desde el área de despacho de materiales, hasta la Municipalidad de Montes de Oro, obtendrá la mayor calificación, asignándole el total de puntos de este factor y la ponderación para las demás ofertas se realizará utilizando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Oferta Menor Distancia de Despacho}}{\text{Oferta a Analizar}} \times 20 = \text{Puntos Obtenidos}$$

11.1.2. Criterio de Desempate:

Conforme al artículo 55 bis del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa se considerará como factor de evaluación de desempate para la contratación una puntuación adicional a las PYME que demuestren su condición ante la Municipalidad de Montes de Oro, para ello, deberán presentar con su oferta la certificación emitida por el Ministerio de Economía Industria y Comercio que los acredite como tal.

Puntuación adicional:  
PYME de industria 5 puntos  
PYME de servicio 5 puntos  
PYME de comercio 2 puntos

11.1.3. Adjudicación Parcial por Partidas con sus Respectivas Líneas u Objetos de

Compra:

Si X, NO \_\_. Se adjudicarán las compras desglosadas por partidas, respectivamente como lo indica la sección 1 de la parte II.



II PARTE  
CONDICIONES TÉCNICAS

I. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS REQUERIDOS

1.1. El departamento de la Unidad Técnica de Gestión Vial Montes de Oro (UTGVMO) requiere la compra de Madera, Materiales Metálicos, Herramientas de trabajo y Materiales de construcción. Fato con el fin de utilizarlo para el mantenimiento y construcción de obras de la Red Vial Cantonal (RVC) en la comunidad de Montes de Oro. Para esto se cuenta con los recursos debidamente presupuestado. (Ley 81149329).

Partida n°1 madera y sus derivados.	
Madera aserrada (estratificación) cepillada, tipo formateada, medidas 25,4 mm espesor x 304,8 mm ancho x 3190 mm largo (4 varas)	254
Afilado de machos: limón, medidas: 5,08 cm x 7,62 cm x 331,1 cm largo	679
Regla de madera, espesor 19mm, espesor de 25,4 mm (1 pulg), ancho de 76,2 mm (3 pulg), largo de 3344 mm (6 varas), cepillada	653
Regla de madera, espesor lateral, espesor de 25,4 mm (1 pulg), ancho de 101,6 mm (4 pulg), largo de 3344 mm (4 varas), cepillada (1st regla)	630
Tabla de madera aserrada seca de pino 25,4 mm grosor x 152,4 mm ancho x 3340 mm largo cepillado y tratado	145
Partida n°2 materiales metálicos.	
Angar de hierro de 6,35 mm x 50,80 mm x 6 m (1/4 pulg x 2 pulg x 6 m)	35
Angar de hierro negro laminado en caliente de 3,17 mm de grosor x 50,8 mm de pared x 6 m de largo (1/8 pulg x 2 pulg x 19,68 ft)	37
Angar de hierro (ángulo) 76,2 mm x 76,2 mm x 6,3 mm en 6 m de largo (1/4 pulg x 3 pulg x 6m)	36
Perfil cuadrado, hierro negro, medidas 7,62 cm x 5,08 cm (3 pulg x 2 pulg x 1,5 mm (1/16 pulg) x 6 m de largo	34
Laminado de hierro (isa) de 3,17 mm (1/8 pulg) de espesor x 1,22 m de ancho x 2,91 m de largo	1
Laminado de hierro negro, grosor de 6,25 mm (1/4 pulg) x ancho 1,22 m x largo 2,44 m	1
Laminado de hierro negro, medidas 9,52 mm x 1,22 m x 2,44 m	1
Tubo estructural hierro negro, cuadrado, medidas 50,8 mm x 50,8 mm x 1,5 mm grosor	30
Perfil (tubo) cuadrado, hierro galvanizado, medidas 1,5 mm espesor x 25,4 mm x 25,4 mm ancho x 6 m largo, tipo industrial	28



Tubo (perfil) de hierro negro rectangular de 25,4 mm de ancho x 76,2 mm de alto x 1,50 mm de grosor de pared x 6 m largo	31
Vanilla de hierro negro, limón, número 3, grado 40, medidas 9,525 mm diámetro x 6 m largo	39
Vanilla hierro corrugado número 4, diámetro 19,05 mm, grado 40	40
Zinc unido, estándar blanco 0,047mm, junta junta soldada	45
Malla de acero inoxidable, electro soldada, medidas 2,20 m x 6 m x 3,11 m grosor	103
Partida n°3 materiales de construcción.	
Tablilla pvc, medidas 7,5 mm grosor x 70 cm ancho x 5,95 m largo color blanco	22
Disco corte metal 710	12
Hoja (cuchilla) acero # 330-21 (501 043703) para corte de espes de monogudule	3
Cuchilla metálica de corte para motosierra, 35 cm de largo, ancho 9,24 cm, ángulo del centro de 645,16 cm (2,54 pulg)	3
Táctico para consultar acero inoxidable, 7x 19x78 pulg	12
Cuerda de nylon resistencia de corte para motosierra, tamaño 1099 m x 2,3 mm en rollo	2
Cinta reflectiva con láminas prismáticas, color blanco y rojo sólido, de 50,8 mm ancho	12
Cuerda de nylon resistencia de corte para motosierra, tamaño 591 m x 3,3 mm, en rollo	4
Ferrallas eléctricas, polarizada de 3 x 16, 13 ampères, 125 v, de 15 m de largo como mínimo	2
Regleta de 6 amperes con regulador de voltaje	2
Táctico abrasivo de 3 mm x 22,25 mm x 115 mm para esmerilar	5
Rasador de metal recto, refractario, con mango madera, 1,6 decímetros, espesor de 6,34mm (1/4 pulg), cabeza de 41,91 mm (1,65 pulg), largo 152,4mm (6 pulg)	20
Escobones para barrido de limpieza de vías, escobón de base de plástico resistente, con un ancho de 6 cm x 30 cm largo, hebra plástica con un largo de 12,5 cm desde la base del escobón, palo del escobón en estado natural, soporte plástico mango con doble propósito.	1
Cinta metálica metálica de 5 mts	6
Pala, tipo pala, agradora y paño de plástico, agujero de madera sólida, cabeza de acero, dimensiones 1 m x 0,12 m.	6
Herramienta (pinola) terminación de conectores, # 1g1, material plástico, color negro, medidas (146 x 40,2 x 129,9) mm, para corte al ras del conector de cables (cable negro)	2
Pescas de banco galvanizado 200mm (8 pulg) base galvanizado de 869' con doble Hoquea medidas incompensadas protección de seguridad Tradición de hierro de 2068 bar altura máxima 203 mm	2
Cinta metálica de 8 m	3
Táctico abrasivo de acero simple, de 10 mm diámetro x 1 mm de espesor, material de carbido de silicio (esborador) 112 pulg/da	25
Lija de agua, medidas 139,7 mm ancho x 228,6 mm largo, grado # 1500	4
Disco para perfil, tipo meta de alfiler (fosfor) por arriba caso, con las caras, diámetro de 228,6 mm (9 pulg), medida de rosca para pines estándar de 15,87 mm (5/8 pulg)	1
Mole, para abrillantar, material espuma nueva, diámetro 223,0 mm, color negro	1



Juego de tres tacos de fijado, tres fijadores con sistema de aspiración, adhesivo vedado hook, sistema de soporte para aspirador, medidas base grande (986 x 70 mm), base mediana (595 x 70 mm), base pequeña (172 x 70 mm) juego de fijar	1
Kil de empastadores para aplicar masilla automotriz, material plástico, presentación de 3 empastadores, tamaño del ancho 117 mm el grande, 97 mm el mediano, 50 mm pequeño, 47 mm el más pequeño	1
Pulidor, abridor de ranuras, para aluminio y acero inoxidable, pH 7,0 + 0,2, formulación química antigélica con el ambiente, insoluble a general (l)	1
Sacos de cemento 50 kg	2000
Inodoro porcelana blanco estándar	3
Lavatorio tipo mueble con grifería, material acero inoxidable galvanizado de 25 mm recubrimiento de melamina soporte más de 500 ciclos	2
Partida n°4 pinturas.	
Línea pinturas y diluyentes, (solo general)	
Tubo de 500 mm. En presentación de 3,75 L con galones de pintura. Schreier líquido para	6
Pintura acrílica, acabado satinado, contra hongos, algas, líquenes, sésamo por volumen 44%-60%, color azul oscuro, presentación envase de 18,925 l (cubeta de 3 gal)	1
Pintura acrílica impermeabilizante, acabado mate, solvente 38-40 %, cubeta 18,925 l (3 gal), protección de fibras de agua, anti hongos y anti algas	1
Pintura acrílica, acabado satinado, contra hongos, algas, líquenes, sésamo por volumen 42%-44%, color blanco, presentación envase de 18,925 l (cubeta de 3 gal)	1
Cubeta de pintura satinada para interiores y exteriores en base agua (similar a la primera 200), colores a escoger.	12
Galón de pintura en base acrílica color negro	2
Partida n°5 asfáltico.	
Mecha asfáltica en frío, pesos 22 kg	215

Atentamente,

Ing. Erick Alpizar Mena  
Encargado UTGV  
Municipalidad Montes de Oro

**9.7 Anexo 7: Perfil de proyecto para el mejoramiento del camino cantonal 6-04-002 en el distrito de La Unión del cantón de Montes de Oro (financiado por INDER)**


**TEC** | Tecnológico de Costa Rica  
 Instituto Tecnológico de Costa Rica  
 Área Académica de Gerencia de Proyectos  
 Maestría en Gerencia de Proyectos  
 Estudiante: Eugenio F. Quirós Benambourg  
 Carné: 2019390713

**FORMULARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
DOCUMENTOS, REGISTROS, MATERIALES Y ARTEFACTOS**

INFORMACIÓN DE REFERENCIA	
Objetivo específico:	OE1
Categoría(s):	Gestión de Proyectos
Subcategoría(s):	Procedimientos, activos y técnicas
Identificador:	Proyecto Laguna Palmital.pptx

INFORMACIÓN DE DOCUMENTO, REGISTRO, MATERIAL O ARTEFACTO	
Tipo:	<input checked="" type="checkbox"/> Documento Presentación de Microsoft Power Point
	<input type="checkbox"/> Registro
	<input type="checkbox"/> Material
	<input type="checkbox"/> Artefacto
Formato:	Físico: <input type="checkbox"/> Digital: <input checked="" type="checkbox"/>
Autor(es):	Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Montes de Oro.
Temática(s):	Proyecto para el mejoramiento de 2.6 km del camino cantonal 6-04-002, Laguna hasta el entronque o cruce Palmital, en el Distrito La Unión del cantón de Oro.
Objetivo general:	Gestionar los fondos requeridos ante el INDER para el desarrollo del proyecto.
Descripción del documento, registro, material o artefacto:	Presentación empleada para la solicitud de fondos ante el INDER, por parte de la Alcaldía Municipal.
Resumen de la información proporcionada:	La presentación incluye: Antecedentes, objetivos, diseños, presupuestos, aspectos ambientales, responsable del proyecto, anexo.
Ubicación:	Computadora de la señora Milagros Garita Barahona.

  
**Municipalidad de Montes de Oro**  
 Proyecto  
**Mejoramiento de 2.6 km del camino cantonal 6-04-002, Laguna hasta el entronque o cruce Palmital, en el distrito La Unión, Cantón de Montes de Oro, Provincia de Puntarenas.**

### Antecedentes

- El camino en estudio está inscrito con el código de camino C-6-04-002 y tiene una longitud de 21.46 km, no obstante, solo se va a intervenir los primeros 2.6 km, donde inicia con un tramo en lastre contiguo de aproximadamente 500m y luego una carpeta asfáltica de 2.1 km los cual se encuentran finalizando su vida útil (deteriorado en su totalidad), este camino es una ruta de vital importancia para el desarrollo económico y social de la zona, comunicando las comunidades de Tojo Alto y La Unión, Palmital, Cedul, Bajo Caliente, Zapotal, San Francisco y Ventanas, además da acceso a varias comunidades como Laguna y Velásquez y funciona como ruta de comunicación con la Ruta Nacional 615, el tránsito promedio estimado es de 726 vehículos

- Con este importante proyecto se busca una mayor eficiencia en el transporte, mejorar los accesos de las instituciones de emergencia, además al lograr menores tiempos de traslado de los usuarios, se percibirá una baja de los precios de los fletes de mercancías y un mejor servicio a un menor costo de transporte lo cual, al ser una zona productora, representará un mayor dinamismo en la economía local en primera instancia y los productores podrán comercializar sus productos de manera pronta, beneficiando a la población local.

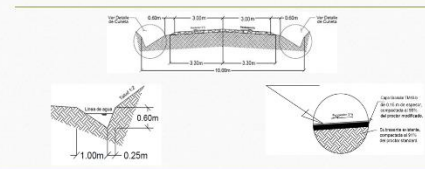
### Objetivo

- Mejorar la conectividad, transitabilidad, seguridad y nivel de servicio, para los usuarios que utilizan el camino C6-04-002 de la red vial del Cantón de Montes de Oro.

### Objetivos Específicos.

- Mejorar la superficie de rueda en una longitud de 2.6 km, aumentando el nivel de servicio.
- Crear mejores condiciones de seguridad vial en el proyecto a intervenir, mediante señales verticales en donde corresponda.

### DISEÑO DE CALZADA Y CUNETAS



### Costo Aproximado del Proyecto solicitado al INDER.

N°	Proyecto	Cód. Camino	Long. Total		Espesor (m)		Toneladas (general)		COSTO TOTAL (MILLONES)
			(m)	(m)	0.07	0.10	2.45	800/Ton	
1	Abrido Laguna - Ventos	6-04-002	2,940.00	2,640.00	6.00	0.07	1,078.80	2716.56	2,940.00
				2,640.00			1,078.80	2716.56	2,940.00
									2,940.00

- El Costo aproximado de la obra es aproximadamente de €198 308 880 colones
- La Cantidad de toneladas de emulsión es de 2716.56 ton/m3

### Aspectos ambientales

Es criterio de la Municipalidad de Montes de Oro, que las obras a ejecutar en el proyecto que se describe en este documento son de muy bajo impacto ambiental y que las mismas se ejecutarán sobre un camino existente, el cual se reparará para mejorar las condiciones de rueda de los vehículos.

En este sentido, se considera que:

Las obras a ejecutar en el proyecto que se describe en este documento son compatibles con aquellas definidas como de muy bajo impacto ambiental en el Artículo 3.-Definiciones N° 23732016-SU-TI-NA por cuanto:

- No se localiza en su Área de Afectamiento Frágil conforme a lo establecido en el Anexo 3 del Reglamento General sobre los Procedimientos de Evaluación de Impacto Ambiental (GEIA).
- Los desechos sólidos a producir serán recolectados y depositados en los lugares autorizados por la autoridad competente.
- La Municipalidad garantiza que no se producirán ruidos que superen la norma técnica que establece los límites máximos permitidos por el Ministerio de Salud.
- La Municipalidad se compromete a aplicar prácticas de gestión ambiental, conforme a lo establecido en las regulaciones ambientales vigentes en el país y con el Código de Buenas Prácticas Ambientales.
- Se mantendrá el uso del suelo conforme.


### RESPONSABLE DEL PROYECTO

El responsable de la ejecución del Proyecto será el director de la Unidad Técnica de Gestión Vial de La Municipalidad de Montes de Oro, quien además contará con soporte técnico de Ingenieros de la Unidad Ejecutora y Coordinación del Primer Programa de la Red Vial Cantonal MOPT-BID.

### Anexo



Deterioro de la calzada por tránsito pesado, cumpliendo la vida útil de la superficie de rueda. Camino 6-04-002 Laguna Palmital 2021



Deterioro de la calzada por tránsito pesado, cumpliendo la vida útil de la superficie de rueda. Camino 6-04-002 Laguna Palmital 2021

**9.8 Anexo 8: Expediente del proyecto de compra de terreno para salón comunal en la urbanización de Mar Azul de Miramar de Montes de Oro (financiado por DINADECO)**

**TEC** | Tecnológico de Costa Rica

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
 Área Académica de Gerencia de Proyectos  
 Maestría en Gerencia de Proyectos  
 Estudiante: Eugenio F. Quirós Benambourg  
 Carné: 2019390713

**FORMULARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
 DOCUMENTOS, REGISTROS, MATERIALES Y ARTEFACTOS**

INFORMACIÓN DE REFERENCIA	
Objetivo específico:	CE1
Categoría(s):	Gestión de proyectos
Subcategoría(s):	Procedimientos, actiivos y técnicas
Identificador:	Proyectos de Unión Comunal Asociaciones de Desarrollo (Competa)

INFORMACIÓN DE DOCUMENTO, REGISTRO, MATERIAL O ARTEFACTO			
Tipo:	<input checked="" type="checkbox"/>	Documento	
	<input type="checkbox"/>	Registro	
	<input type="checkbox"/>	Material	
	<input type="checkbox"/>	Artefacto	
Formato:	Físico:	<input checked="" type="checkbox"/>	Digital: <input type="checkbox"/>
Autor(es):	Varios (Municipalidad de Montes de Oro, Administración Tributaria de Renterías, Juzgado Civil y Agrario de Renterías, DINADECO, ADEMARAZUL)		
Temática(s):	Documentos relacionados con el proyecto de compra de terreno para campo ferrial, oficina de la OCA y sala de capacitación en Mar Azul de Miramar de Montes de Oro en la provincia de Renterías.		
Objetivo general:	Documentar el proyecto en cuestión para la gestión de los recursos necesarios ante la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunalidad (DINADECO)		
Descripción del documento, registro, material o artefacto:	El expediente incluye; correspondencia del Despacho del Alcalde de Montes de Oro, actas correspondientes del Concejo Municipal de Montes de Oro, constancias legales, avalúos de terrenos, oficios de DINADECO, solicitud formal de apoyo de la Presidencia de la Asociación de Desarrollo Específica para la Construcción y Mantenimiento del Salón Comunal Mar Azul.		
Resumen de la información proporcionada:	La documentación existente en el expediente hace referencia a todas las gestiones realizadas por la Municipalidad de Montes de Oro ante DINADECO, para gestionar la compra de un terreno para la construcción de un campo ferrial (salón comunal) para los vecinos de Mar Azul y demás comunidades aledañas, a solicitud de la Asociación de Desarrollo Específica para la construcción y mantenimiento del Salón Comunal de Mar Azul (ADEMARAZUL).		
Ubicación:	Oficina de Bienes Inmuebles y Catastro de la Municipalidad de Montes de Oro.		

