

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**

**ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**



**Propuesta de Modelo de Gestión de Proyectos para el Departamento de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos conforme al marco legal y buenas prácticas**

Proyecto de graduación presentado en cumplimiento del requisito para optar por el grado académico de

Máster en Gerencia de Proyectos

Realizado por:

Esteban José Jiménez Sánchez

Profesora Tutora:

MAP. Ana Gabriela Víquez Paniagua

San Carlos, marzo del 2019

## **DEDICATORIA**

*Quisiera dedicar el presente trabajo a toda mi familia por ser siempre mi apoyo en mi vida, así como a todas aquellas personas que me han formado como profesional y como persona.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primero a Dios, ya que él es la roca y la piedra angular en mi vida, quien me ha bendecido a lo largo de mi vida y me ha formado como cristiano e hijo.

También quiero agradecer a toda mi familia, compañeros de trabajo y a mi profesora tutora.

## EPÍGRAFE

“El que habita al abrigo del  
altísimo  
morará bajo la sombra del  
omnipotente”

Salmo 91:1 RVR1960

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>II</b>
<b>EPÍGRAFE</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b>	<b>X</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>XI</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>XII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Marco de referencia organizacional</b>	<b>3</b>
1.1.1 Municipalidad de San Carlos	3
1.1.2 Antecedentes sobre la creación del cantón	3
1.1.3 División político-administrativa	4
1.1.4 Creación del Palacio Municipal	4
1.1.5 Estructura y marco estratégico	4
<b>1.1.5.1 Estructura organizacional</b>	<b>5</b>
<b>1.1.5.2 Marco estratégico</b>	<b>6</b>
1.1.6 Generalidades de la Administración Tributaria	7
<b>1.1.6.1 Estructura administrativa</b>	<b>8</b>
<b>1.1.6.2 Funciones de la Administración Tributaria</b>	<b>8</b>
1.1.7 Proyectos en la organización	11
<b>1.2 Planteamiento del problema</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Justificación del estudio</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Objetivos</b>	<b>22</b>
1.4.1 Objetivo general	22
1.4.2 Objetivos específicos	22
<b>1.5 Alcance y limitaciones</b>	<b>23</b>
1.5.1 Alcance	23
1.5.2 Limitaciones	24

<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>25</b>
<b>2.1</b>	<b>Proyectos gubernamentales</b>	<b>25</b>
2.1.1	Proyectos de inversión pública	26
2.1.2	Características de los proyectos públicos	27
2.1.2.1	Restricciones legales	27
2.1.2.2	Rendición de cuentas al público	28
2.1.2.3	Utilización de recursos públicos	28
2.1.3	Normativa regulatoria en proyectos públicos	28
2.1.3.1	Código Municipal	28
2.1.3.2	Plan Anual Operativo	29
2.1.3.3	Presupuesto	30
2.1.3.4	Ley de contratación administrativa	31
<b>2.2</b>	<b>Estrategia organizacional</b>	<b>32</b>
2.2.1	Relación estrategia y proyectos	32
2.2.2	Estrategia y las municipalidades	33
<b>2.3</b>	<b>Proyectos, definición e importancia</b>	<b>33</b>
2.3.1	Gestión de proyectos	33
2.3.2	Ciclo de vida de un proyecto	35
2.3.3	Grupos de proceso	36
2.3.4	Áreas de conocimiento	38
2.3.5	Buenas prácticas en administración de proyectos	41
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>42</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de investigación</b>	<b>42</b>
3.1.1	Diseño de Investigación Acción	43
<b>3.2</b>	<b>Categorías y variables de la investigación</b>	<b>44</b>
<b>3.3</b>	<b>Diseño de la investigación</b>	<b>45</b>
3.3.1	Recolección de información	48
3.3.1.1	Sujetos y fuentes para recolección de información	48
3.3.1.2	Técnicas y herramientas para recolección de información	52
3.3.2	Procesamiento y análisis de datos	54
3.3.2.1	Sujetos y fuentes para el procesamiento y análisis de información	56
3.3.2.2	Técnicas y herramientas para el procesamiento y análisis de información	58
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>59</b>
<b>4.1</b>	<b>Análisis de la situación actual</b>	<b>59</b>
4.1.1	Procesamiento y análisis de la información	61
4.1.2	Generalidades de proyectos	61

4.1.3	Gestión de proyectos	64
<b>4.2</b>	<b>Marco de referencia de buenas prácticas en gestión de proyectos en el mercado</b>	<b>71</b>
<b>4.3</b>	<b>Brechas existentes entre la situación actual y las mejores prácticas identificadas</b>	<b>78</b>
<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b>	<b>82</b>
<b>5.1</b>	<b>Propuesta de modelo de gestión</b>	<b>82</b>
5.1.1	Ciclo de vida del modelo de gestión	82
5.1.1.1	Inicio	83
5.1.1.2	Planificación	84
5.1.1.3	Ejecución	84
5.1.1.4	Operación	85
5.1.1.5	Control	85
5.1.1.6	Cierre	86
5.1.2	Área de conocimiento de gestión de la integración	87
5.1.2.1	Grupo de proceso de iniciación	87
5.1.2.2	Grupo de proceso de monitoreo y control	91
5.1.2.3	Grupo de proceso de cierre	93
5.1.3	Área de conocimiento de gestión del alcance	95
5.1.3.1	Grupo de proceso de planificación	95
5.1.4	Área de conocimiento de gestión del cronograma	99
5.1.4.1	Grupo de proceso de planificación	99
5.1.5	Área de conocimiento de los costos	101
5.1.5.1	Grupo de proceso de planificación	101
<b>5.2</b>	<b>Propuesta de implementación del Modelo de Gestión</b>	<b>106</b>
5.2.1	Actividades	106
5.2.2	Roles y responsables	107
5.2.3	Cronograma del plan de capacitación	108
5.2.4	Costo y cronograma	109
<b>CAPÍTULO 6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>111</b>
<b>6.1</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>111</b>
<b>6.2</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>114</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>116</b>
	<b>APÉNDICE A</b>	<b>122</b>
	<b>APÉNDICE B</b>	<b>123</b>
	<b>APÉNDICE C</b>	<b>126</b>
	<b>ANEXO 1: GESTIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES</b>	<b>127</b>

<b>ANEXO 2: FICHA PARA GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO 3: PLAN ANUAL OPERATIVO 2019 MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO 4: ÍNDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO 5: PARÁMETROS DE MONITOREO Y CONTROL</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO 6: FICHA DE PROYECTO FORTALECIMIENTO CATASTRAL</b>	<b>138</b>
<b>ANEXO 7: CONTROL DE ADQUISICIONES</b>	<b>140</b>
<b>ANEXO 8: REGISTRO DE ADQUISICIONES</b>	<b>146</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama de la Estructura Organizacional de la Municipalidad de San Carlos	5
Figura 1.2 Comparativo de brechas en la gestión de proyectos	20
Figura 2.1 Principios presupuestarios	30
Figura 2.2 Principios de contratación administrativa	31
Figura 2.3 Grupos de procesos	37
Figura 2.4 Áreas de conocimiento	39
Figura 3.1 Fases de la investigación	46
Figura 5.1 Etapa de Inicio	83
Figura 5.2 Etapa de Planificación	84
Figura 5.3 Etapa de Ejecución	84
Figura 5.4 Etapa de Control	85
Figura 5.5 Etapa de Cierre	86
Figura 5.6 Proceso de acta de constitución del proyecto	89
Figura 5.7 Control integrado de cambios	91
Figura 5.8 Proceso de cierre del proyecto	93
Figura 5.9 Proceso de definición del alcance	95
Figura 5.10 Crear la EDT	97
Figura 5.11 Plantilla para la elaboración de la EDT	98
Figura 5.12 Desarrollar el cronograma	99
Figura 5.13 Determinar el presupuesto	101
Figura 5.14 Herramienta de modelo de gestión	104
Figura 5.15 Correspondencia de áreas de conocimiento y grupos de proceso	105
Figura 5.16 Proceso de implementación del modelo de gestión	106

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Deficiencias en la Gestión de Proyectos en el Departamento de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos _____	13
Cuadro 1.2 Análisis de proyectos de la Administración Tributaria del 2018_____	17
Cuadro 3.1 Enfoque cualitativo de la investigación_____	42
Cuadro 3.2 Variables de estudio, definición conceptual y operacional _____	44
Cuadro 3.3 Fuentes de información para la recolección de información _____	51
Cuadro 3.4 Técnicas y herramientas para la recolección de información _____	54
Cuadro 3.5 Fuentes de información para el análisis de información _____	57
Cuadro 3.6 Técnicas y herramientas para el análisis y procesamiento de información _____	58
Cuadro 4.1 Resultados de entrevista al Administrador Tributario_____	59
Cuadro 4.2 Gestión de grupos de procesos _____	63
Cuadro 4.3 Resultados de grupo focal _____	67
Cuadro 4.4 Resumen de la situación actual _____	67
Cuadro 4.5 Marco de referencia de buenas prácticas analizado_____	72
Cuadro 4.6 Análisis comparativo de brechas según marco de referencia _____	78
Cuadro 5.1 Plantilla para el perfil del proyecto _____	88
Cuadro 5.2 Plantilla para desarrollo del acta constitutiva del proyecto _____	90
Cuadro 5.3 Plantilla para control integrado de cambios _____	92
Cuadro 5.4 Plantilla de acta de cierre del proyecto _____	94
Cuadro 5.5 Plantilla para la definición del alcance _____	96
Cuadro 5.6 Plantilla para el desarrollo del cronograma _____	100
Cuadro 5.7 Plantilla para elaboración del presupuesto del proyecto _____	102
Cuadro 5.8 Plan de capacitación _____	108
Cuadro 5.9 Cronograma de implementación mediano y largo plazo _____	110

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

<b>BP</b>	Buenas Prácticas
<b>DGSC</b>	Dirección General de Servicio Civil
<b>ISO</b>	<i>International Organization for Standardization</i>
<b>MIDEPLAN</b>	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
<b>PAO</b>	Plan Anual Operativo
<b>PMBOK®</b>	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
<b>PMI®</b>	<i>Project Management Institute</i>
<b>SEVRI</b>	Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional
<b>SICOP</b>	Sistema Integrado de Compras Públicas

## RESUMEN

Este trabajo de investigación corresponde al desarrollo de una propuesta de un modelo de gestión inicial, para los proyectos en el Departamento de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos, a partir de la conceptualización de buenas prácticas referenciadas en instituciones similares.

Para el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos, se realizó un análisis y estudio de la situación actual de la gestión, con la finalidad de obtener un punto de referencia en torno a cómo se estaban gestionando los proyectos; para posteriormente compararlo con un marco referencial de buenas prácticas a partir de la Guía del PMBOK® e instituciones similares en el sector público y adaptar estas mejores prácticas al Departamento Tributario.

El estudio se realizó con un enfoque cualitativo de investigación-acción, utilizando las técnicas de recolección de datos como entrevistas semi estructuradas y grupos focales para conocer la situación del Departamento de Administración Tributario de la Municipalidad de San Carlos.

Luego del análisis comparativo de la situación actual y el marco de referencia, se obtuvieron hallazgos en cuanto a la ausencia de la aplicación de buenas prácticas y herramientas que permiten desarrollar una gestión adecuada; encontrándose la falta de actas constitutivas, debilidades en las definiciones del alcance, así como la poca documentación del mismo. Además, de la carencia de una estructura detallada de trabajo, falencias sobre todo en el grupo de proceso de inicio y la planificación de los proyectos.

El análisis comparativo y el estudio de brechas permitieron la definición de un plan de acción, el cual es plasmado mediante el desarrollo de una propuesta inicial de modelo de gestión, para disminuir las brechas entre las mejores prácticas referenciadas y el estado actual, acorde con el marco legal y las necesidades del Departamento.

Como parte de la propuesta realizada, se desarrollaron los procesos y las herramientas, aplicables al Departamento Tributario de la municipalidad, y se incluye una propuesta de implementación del modelo de gestión desarrollado, determinando las posibles acciones, los responsables y el costo aproximado del mismo.

**Palabras clave:** Municipalidad de San Carlos, Departamento de Administración Tributaria, Modelo de Gestión de Proyectos, Buenas Prácticas.

## ABSTRACT

The following research paper corresponds to a project management proposal for the taxation department of San Carlos local government, based on best practices referenced from similar institutions.

In order to properly develop and comply with this research, a situational analysis of current project management practices was conducted, with the object of gathering a snapshot of current procedures; to later compare with PMBOK® best practices and similar institutions of local public sector, to enable proper adjustment of referred best practices to the taxation department.

Research was conducted with a qualitative focus mainly driven by research-action, using semi-structure interviews and focus groups as primary techniques to gather enough information, to properly assess current situation.

Following the comparative analysis and referential framework, an interesting lack of best practices and tools was identified in terms of project managements for local government. Absence of project establishment acts, weakness on scope definition and missing details work structure where among the main improvement areas identified for the groups responsible for project initiation and planning.

Comparative analysis in conjunction with gap analyses allowed creation of an action plan to propose new way to address project management, targeted to close gaps between listed best practices and current state of local government. All this inside legal framework and needs presented by taxation department.

As part of final proposal tools and process were developed applicable and customize for local government taxation department. Additionally, an implementation proposal is included as well as a development management model, outlining possible actions, responsible and estimate costs.

**Key Words:** San Carlos Local Government, Taxation Management Department, Project Management Module, Best Practices.

## INTRODUCCIÓN

La Municipalidad de San Carlos se ha caracterizado por ser un gobierno local modelo a nivel nacional. A lo largo de los últimos años, se ha ubicado dentro de los primeros lugares del Índice de Gestión Municipal realizado por la Contraloría General de la República. Este índice evalúa, entre otros aspectos, la planificación, la rendición de cuentas y la gestión de los servicios municipales. La Municipalidad de San Carlos se ha enfocado en cumplir su misión de promover un desarrollo integral del cantón a través de la ejecución de proyectos y la implementación de una estrategia definida en el plan de desarrollo cantonal. Por ello, la gestión es de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del municipio y el progreso del cantón.

El Departamento de la Administración Tributaria es el ente especializado que recauda y administra los tributos y los recursos de este gobierno local, con los cuales se financian los servicios, además, de los proyectos que ofrecen a los ciudadanos. Por lo anterior, surge la necesidad de proponer un modelo de gestión inicial para el desarrollo de proyectos en dicho Departamento, según el concepto de buenas prácticas referenciadas en el mercado, para una optimización operativa y aumentar el nivel de éxito en la ejecución.

El primer capítulo del presente trabajo presenta las generalidades de la investigación, se ofrece un acercamiento de la institución y el Departamento en donde se desarrolló este trabajo. Lo anterior, le brinda un conocimiento al lector sobre el entorno. Adicionalmente, se proponen los objetivos de investigación que guían la solución a la problemática identificada.

El segundo capítulo está conformado por el marco teórico, el cual contempla los conceptos básicos, complementarios y específicos necesarios, incluyendo los términos de gestión de proyectos, así como temas propios del ámbito municipal.

Por otra parte, el tercer capítulo desarrolla la metodología con la que se abordó la problemática identificada y la propuesta de solución. Se incluye el enfoque de la investigación, los sujetos y las fuentes de información, así como las técnicas y las herramientas aplicadas para la recopilación y el análisis de los datos.

Posteriormente, el cuarto capítulo delimita la situación actual del Departamento Tributario de la Municipalidad de San Carlos, en cuanto a la gestión de proyectos, mostrando los resultados de la información recopilada, para luego crear un marco referencial de buenas prácticas en la gestión de proyectos de conformidad con el PMI® e instituciones similares (normalmente estas organizaciones

no son de carácter público ni estatal, sino que son entes privados o bien Organizaciones No Gubernamentales). Dicho capítulo, además, se conforma por la identificación de las brechas existentes entre la situación actual de la recaudación tributaria y el marco referencial de buenas prácticas.

El capítulo quinto corresponde a la propuesta de solución, el cual ofrece el desarrollo del modelo de gestión inicial para el Departamento Tributario de la Municipalidad de San Carlos, según las buenas prácticas en el mercado y marco legal vigente.

Finalmente, como último apartado, se plasmaron las conclusiones y las recomendaciones que derivaron el proyecto de investigación producto del análisis y la propuesta del modelo de gestión inicial realizado.

## **Capítulo 1 Generalidades de la investigación**

En este capítulo, se presenta el marco de referencia de la Municipalidad de San Carlos, contemplando los antecedentes sobre la creación del cantón, la división policía-administrativa, así como la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos. Dentro de este capítulo, se incluye el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, la delimitación del alcance de la investigación y las limitaciones.

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

Seguidamente, se ofrece información respecto del marco de referencia organizacional, el cual brinda un contexto general del ente municipal, con la finalidad de ubicar la institución en donde se desarrolló este trabajo, así como la caracterización del Departamento de Administración Tributaria, objeto de estudio de la presente investigación. La síntesis que se presenta es tomada del sitio web de la Municipalidad de San Carlos (Municipalidad de San Carlos, 2019).

#### **1.1.1 Municipalidad de San Carlos**

Es el gobierno local de San Carlos, cantón número 10 de la provincia de Alajuela.

#### **1.1.2 Antecedentes sobre la creación del cantón**

El 26 de setiembre de 1911, en la primera administración de Ricardo Jiménez Oreamuno, bajo el decreto N° 31, se le concedió el título de Villa a la localidad de la Unión, posteriormente, se le cambió el nombre a Quesada. Años más tarde, el 8 de julio de 1953, en el gobierno de Otilio Ulate Blanco, se firmó la Ley N° 1601, la cual le otorgó a la Villa la categoría de ciudad.

El 5 de setiembre de 1912 se ofició la primera sesión del Concejo Municipal de San Carlos, compuesto por los regidores propietarios: Ramón Quesada, presidente; Juan Gamboa, vicepresidente; Manuel González, fiscal; Juan Bautista Romero Ruiz, secretario; y el jefe político Ricardo Quesada Cabezas.

En cuanto al desarrollo de obra pública, el 18 de julio de 1913, gracias a la contribución de Juan Chaves Rojas, se instaló una planta eléctrica, y la cañería se construyó en 1927, logros correspondientes al primer y segundo gobierno de Ricardo Jiménez Oreamuno, respectivamente. Así mismo, alrededor de 1947 se funda la sucursal de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y se edifica el antiguo Palacio Municipal, ubicado al costado norte del actual parque.

El nombre del cantón, según se conoce popularmente, se debe a unos nicaragüenses que provenían de San Carlos de Nicaragua, a inicios del siglo XIX, ellos se adentraron en este territorio, por el afluente del río San Juan, denominado Cutris por los indígenas, pero que ellos nombraron como San Carlos. El nombre, posteriormente se generalizó para la región, y se asignó al cantón cuando se creó en 1911.

### **1.1.3 División político-administrativa**

El cantón de San Carlos está dividido en trece distritos, los cuales son Agua Zarcas, Pocosol Ciudad Quesada, Venado, La Palmera, Venecia, Pital, La Fortuna, Cutris, Buena Vista, Florencia, Monterrey y La Tigra.

San Carlos es el cantón que posee mayor extensión en el país, con una superficie de 3.348 km<sup>2</sup>, lo cual representa un 34% del área total de la Región Huetar Norte, el 29,1% de la superficie de la provincia de Alajuela y el 6,5% de la superficie total de Costa Rica.

### **1.1.4 Creación del Palacio Municipal**

La inauguración del primer Palacio Municipal de San Carlos ocurrió en octubre de 1947. El edificio tuvo un costo aproximado de ₡30.000 y se ubicó frente al parque, donde se realizaba la Feria del Agricultor. Se situó en un terreno donde operaron por múltiples años, instituciones educativas, como la Escuela Juan Chaves Rojas, el Liceo San Carlos y la Escuela de Enseñanza Especial.

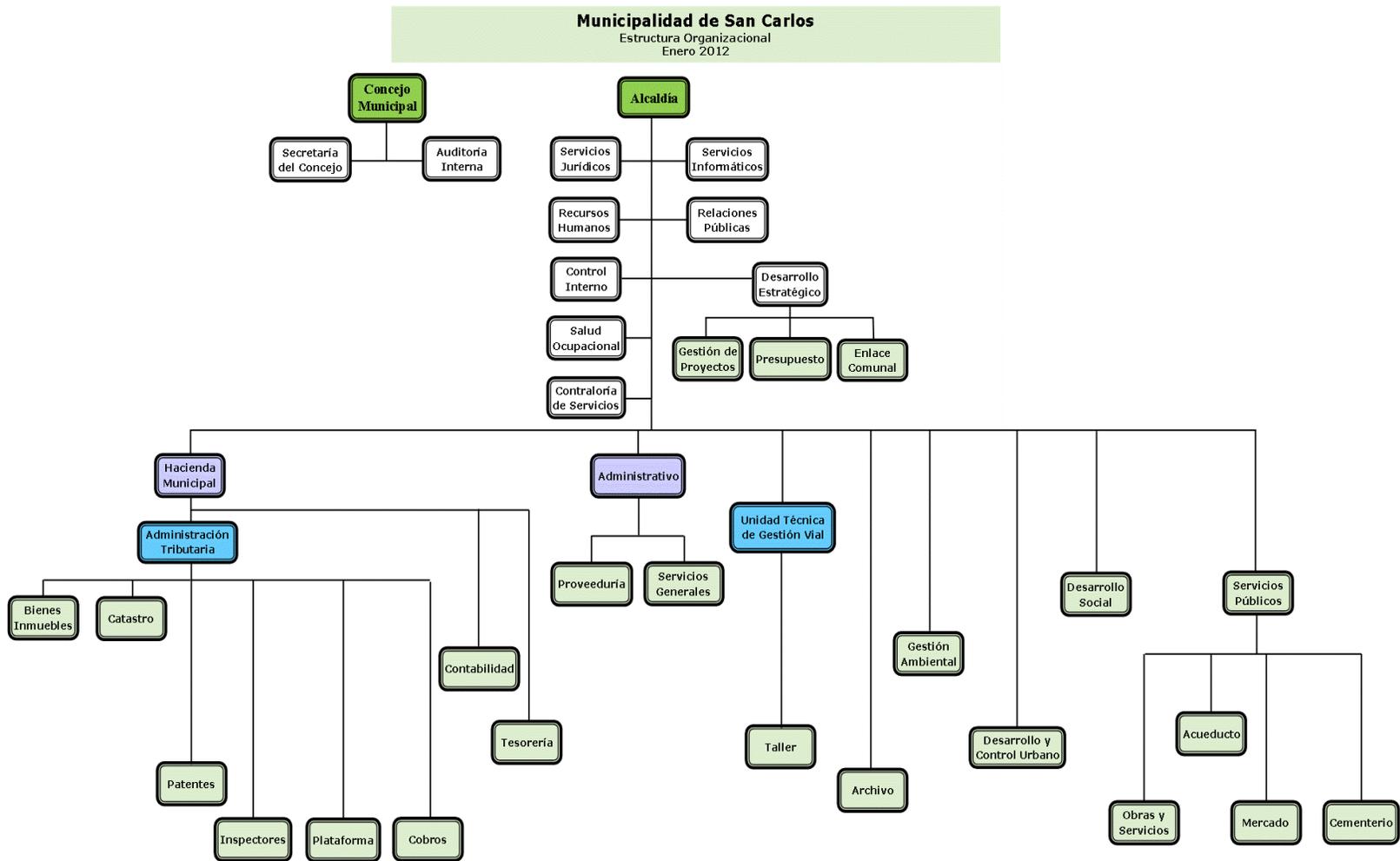
Posteriormente, para la construcción del segundo edificio que alberga el actual Palacio Municipal, la Municipalidad del periodo 1970-1974 compró a la Junta de Educación de la Escuela Juan Chaves el terreno por un precio de ₡240.000. La obra tuvo un costo de ₡1.200.000, que fue cubierto con fondos propios de la municipalidad. Este se inauguró el 27 de abril de 1974.

### **1.1.5 Estructura y marco estratégico**

Seguidamente, se presentan las generalidades de la Administración Tributaria. A continuación, se muestra la estructura organizacional de la Municipalidad de San Carlos.

### 1.1.5.1 Estructura organizacional

En el organigrama representado en la Figura 1.1 se muestra la estructura jerárquica administrativa desde su nivel superior: la Alcaldía Municipal. Este organigrama fue aprobado por el Concejo Municipal de San Carlos, por votación unánime de la Sesión Extraordinaria, celebrada el miércoles 28 de marzo de 2012, tal y como consta en el artículo N° 02, incisos 1 y 2, del acta N°19.



**Figura 1.1 Organigrama de la Estructura Organizacional de la Municipalidad de San Carlos**  
Fuente: Municipalidad de San Carlos (2012).

### ***1.1.5.2 Marco estratégico***

El quehacer de la Municipalidad de San Carlos está compuesta por su misión, su visión, sus valores y sus objetivos estratégicos; los cuales son los siguientes:

#### **Misión**

Promover el desarrollo integral del cantón a través de la prestación de servicios y obras de calidad con la participación democrática de los ciudadanos (Municipalidad de San Carlos, s.f.).

#### **Visión**

Ser una Municipalidad modelo en el ámbito nacional que satisfaga oportunamente las necesidades de los ciudadanos en obras, infraestructura, servicios comunales y desarrollo social, en armonía con el ambiente, a través de una organización moderna y de excelencia en el servicio, con recursos financieros adecuados y un personal motivado y capacitado (Municipalidad de San Carlos, s.f.).

#### **Valores**

El ejercicio de la función pública, la cual debe orientarse a la satisfacción del bien común, que es su fin último y esencial. Para ello, la función pública propenderá a la actualización de los siguientes valores: seguridad, justicia, paz, libertad y democracia. (Municipalidad de San Carlos, s.f.).

#### **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos del Gobierno Local, de acuerdo con la Municipalidad de San Carlos (2014) son los siguientes:

#### **Desarrollo económico local**

Impulsar el desarrollo económico y sostenible de San Carlos, a través de iniciativas generadoras de empleo, diversificación de la economía del cantón, a fin de garantizar la calidad de vida de las y los habitantes.

## **Política social local**

Impulsar condiciones que incidan de manera positiva en la calidad de vida de las y los ciudadanos del cantón; en condiciones de igualdad y equidad.

## **Gestión ambiental**

Implementar una gestión ambiental eficiente y eficaz para cumplir con la normativa vigente, permitiendo un adecuado manejo de los residuos sólidos, la protección del recurso hídrico y las áreas de conservación mediante la coordinación interinstitucional y la participación ciudadana logrando un cantón limpio y verde.

## **Infraestructura, equipamiento y servicios**

Promover el desarrollo integral del cantón de San Carlos a través del mejoramiento, construcción e implementación de infraestructura, equipamiento y servicios.

## **Ordenamiento territorial**

Cubrir con la totalidad del territorio de San Carlos bajo el Marco de Planes Reguladores.

## **Gestión Institucional**

Implementar estrategias que promuevan un abordaje integral en las responsabilidades como Gobierno Local de San Carlos; para una atención eficiente y eficaz de la población (Municipalidad de San Carlos, 2014).

### **1.1.6 Generalidades de la Administración Tributaria**

La Administración Tributaria tiene la finalidad de aplicar, percibir y fiscalizar los tributos, a través de un conjunto de normas que regulan las relaciones entre las que se hallan el Código de Normas y Procedimientos, la Ley de Control Interno, el Código Municipal, la Ley General de Administración Pública, entre otras normativas vigentes. La misma está compuesta por dos elementos que seguidamente se comentan.

### ***1.1.6.1 Estructura administrativa***

Abarca la organización adoptada por la Administración, para el debido acatamiento y desempeño de las funciones. Está compuesta por las unidades de cobros, patentes, bienes inmuebles, catastro, ordenamiento territorial, plataforma de servicios y registro único de contribuyente.

### ***1.1.6.2 Funciones de la Administración Tributaria***

El Departamento de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos es el ente especializado que recauda y administra los tributos y recursos, para financiar los servicios que ofrece a los contribuyentes. Asimismo, es responsabilidad de esta Administración Tributaria a través de sus unidades, regular el nivel de morosidad de los contribuyentes de la Municipalidad. Dicha potestad, se encuentra normada en el artículo 4 del Código Municipal, Ley N°7794:

La municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política. Dentro de sus atribuciones se incluyen las siguientes:

(...)

**e) Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.**

Las funciones se deben de cumplir con la debida coordinación para actuar con eficacia. Estas responsabilidades se agrupan en un conjunto de sistemas, a saber:

#### ***i. Sistema de dirección, coordinación y supervisión***

El rol consiste en definir las directrices necesarias para que la organización y las funciones de la administración de los tributos se efectúen en forma coordinada y supervisada, con el fin de obtener en forma eficiente y eficaz los resultados debidamente planificados.

#### ***ii. Sistema normativo***

Como una de las funciones de este ente en la Municipalidad de San Carlos se desprende el Sistema Normativo, el cual está constituido por las siguientes funciones:

### ***Función de complementación legislativa***

Su finalidad es dictar las normas e instrucciones necesarias para la correcta aplicación de la ley. Es una acción complementaria a la labor legislativa que es de orden político. Además, incorpora la divulgación sistemática a través de un sistema de información al contribuyente.

### ***Función de programación y sistemas de trabajo (planificación)***

Corresponde a esta función la asignación a cada unidad la estructura que considere más adecuada para cumplir con sus labores, mediante la definición de las técnicas y los sistemas de trabajo a emplear en la ejecución de las distintas tareas, principalmente las operativas. Adicionalmente, se enfoca en los programas de capacitación del personal, a fin de que se desempeñen con eficacia sus labores.

### ***iii. Sistema operativo***

Permite el cumplimiento de su cometido específico que es la administración de los impuestos y está conformado por las siguientes funciones:

#### ***Recaudación***

Tiene por finalidad principal proporcionar al sujeto pasivo el apoyo e información para que satisfaga voluntariamente su obligación, además, incluye la precepción de los tributos. La función recaudatoria se realizará en tres etapas sucesivas:

- a) **Voluntaria:** el sujeto pasivo de la obligación tributaria cancelará sus obligaciones sin necesidad de actuación alguna por parte de la Administración Tributaria, distinta de la necesaria para operar el sistema de recaudación por medio de las oficinas de las entidades financieras y demás entes autorizados.
- b) **Administrativa:** la Administración Tributaria efectuará un requerimiento persuasivo de pago a los sujetos pasivos morosos.
- c) **Ejecutiva:** la recaudación se efectúa coactivamente, utilizando los medios legales establecidos y recurriendo a los órganos jurisdiccionales respectivos.

### ***Fiscalización***

Es la potestad de la administración para intervenir y demandar el cumplimiento por parte de los contribuyentes de sus obligaciones.

### ***Cobranza***

Tiene por objeto adoptar las medidas de carácter administrativo o iniciar los procedimientos judiciales de cobro coactivo de la deuda tributaria, no obstante, si el proceso está a cargo de órganos judiciales, siempre será responsabilidad de la administración velar por el curso del proceso hasta que extinga la deuda.

#### ***iv. Sistema de apoyo***

Tiene por finalidad que las funciones del sistema operativo se desarrollen con eficiencia, mediante el aporte de información sistemática y permanente que produce un sistema integrado y no funciones separadas. Se compone de las funciones de

#### ***Registro único de contribuyentes y cuenta corriente***

Permite a la administración tributaria identificar, clasificar y atribuir información de todas las personas obligadas al control tributario.

#### ***Estadísticas***

Es la función encargada de determinar y sistematizar la información que requiere la Administración Tributaria para la toma de decisiones respecto de sus programas de trabajo. Estas funciones están orientadas a proporcionar el apoyo para la toma de decisiones y hacer eficiente y eficaz el actuar de la Administración Tributaria.

#### ***Sistema de información***

Esta función es imprescindible, no por el contenido de sí misma, sino porque es absolutamente necesaria para el desempeño de los otros sistemas de funciones. Es esencial para una Administración Tributaria moderna, la clasificación, el procesamiento e interrelación de la enorme cantidad de información de los administrados, por lo que las tecnologías digitales resultan vitales (Araya Benavides & Villalboos Zamora, 2017).

### **1.1.7 Proyectos en la organización**

El portafolio de proyectos de la Municipalidad de San Carlos, se divide en cuatro grandes programas los cuales son

- **Programa I: Dirección y Administración General**

Para el año 2019, según el Plan Anual Operativo (PAO) municipal se encuentran 20 proyectos, para lo cual se cuenta con un presupuesto de ¢4.064.537.189,03.

- **Programa II: Servicios comunitarios**

Para el año 2019 está conformado por 16 proyectos, con un presupuesto de ¢4.059.219.749,67.

- **Programa III: Inversiones**

Para el año 2019 está conformado por 33 proyectos, con un presupuesto de ¢7.030.743.061,34.

- **Programa IV: Partidas específicas**

El presupuesto ordinario de 2019 no asignó contenido a las partidas específicas, debido a que el origen de estos dineros proviene de transferencias por ley y el superávit del periodo anterior. Sin embargo, el presupuesto extraordinario 01-2019 asignó un total de ¢73.879.205,39. Dicho programa está conformado por 38 proyectos.

De conformidad con el portafolio de proyectos anterior, que corresponde a toda la municipalidad, para el año 2019, el Departamento de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos debe gestionar 11 proyectos, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

**Programa II: Servicios comunitarios**

- Meta 2.29 Ejecución del Programa de Bienes Inmuebles

**Programa III: Inversiones**

- Meta 3.6.3 Ejecución del Programa de Fortalecimiento Catastral
- Meta 3.6.7.1 Desarrollar el Programa de Alianzas Estratégicas
- Meta 3.6.7.2 Desarrollar el Programa de Fiscalización Tributaria
- Meta 3.6.7.3 Desarrollo del Programa de Georreferenciación y Fiscalización de Actividades
- Meta 3.6.7.4 Gestión e Implementación del Proyecto Reforma Ley de Patentes

- Meta 3.6.7.5 Desarrollar Programa de Cobro Administrativo y Judicial
- Meta 3.6.7.6 Desarrollo del Programa de Integridad de Datos Municipales
- Meta 3.6.7.7 Desarrollo de Proyecto IDESCA 2018 (Catalogar y estandarizar 2 capas de información geográfica generada)
- Meta 3.6.7.8 Ejecutar Programa de Mejora Continua de la Plataforma de Servicios
- Meta 3.6.8 Ejecución del Programa de Fortalecimiento de Bienes Inmuebles

## **1.2 Planteamiento del problema**

El Departamento de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos es el órgano encargado de administrar y percibir los tributos para las operaciones del gobierno local. Atribuciones encomendadas por la Constitución Política y el Código Municipal. Este Departamento se mantiene en constante innovación y elaboración de proyectos a través de sus distintas unidades, con la finalidad de optimizar la administración tributaria; sin embargo, para el desarrollo y ejecución no se han seguido o aplicado estándares o buenas prácticas propias de la gestión.

Existen aspectos que deben mejorarse como la planificación, la ejecución, el control y la verificación del uso de los tributos que a posteriori pueden provocar que no se logre el objetivo para el cual se desarrollaron los proyectos; ya que actualmente, para la gestión de estos, desde su iniciación hasta el cierre, se siguen criterios subjetivos propios de cada jefe de unidad y no se cuenta con un estándar para su adecuada administración, lo que provoca que en algunas ocasiones no se logre el resultado esperado con cada proyecto.

Debido a que actualmente el Departamento, y la organización en general, cuenta con un nivel de madurez incipiente, no se han manejado indicadores numéricos o estadísticos que evidencien un histórico de antecedentes del cumplimiento de áreas como el alcance, el tiempo o el costo; sin embargo, sí han existido casos en donde se ha observado oportunidades de mejora en el desarrollo de los proyectos del Departamento los cuales se han resumido brevemente en los cuadros 1.1 y 1.2 que se muestran seguidamente.

Aunado a lo anterior, recientemente la jefatura del departamento de Planificación o Desarrollo Estratégico y Presupuesto de la Municipalidad, mediante oficio MSCAM-DE-031-2019 ([Ver Anexo 1](#)) estableció pautas y requerimientos que deben seguirse para la gestión de proyectos, basado en falencias actuales como la falta de plantillas, herramientas, capacitaciones, centralización de comunicaciones entre directores y pasos a seguir para la formulación de cualquier iniciativa.

A partir de todo lo anterior el presente trabajo presenta el siguiente problema de investigación ¿qué elementos deben de considerarse para la gestión de proyectos en el Departamento de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos conforme al marco legal y buenas prácticas?

En la administración de proyectos y en la literatura sobre gestión de estos, se encuentran diversas fuentes en donde se expone la problemática más común; aspectos que generan un campo de acción a mejorar en el Departamento Tributario de la Municipalidad. Ejemplo de lo anterior, lo constituye la problemática asociada con la definición del proyecto, las estimaciones de recursos, los problemas organizacionales, la inadecuada gestión de los tiempos, los costos, la calidad, la gestión de riesgos, la gestión de contratos, los problemas de salud y seguridad, y, la falta de experiencia del personal (Rincón-González, 2016).

En el cuadro 1.1, se expone un resumen por área de conocimiento de mayor impacto en los proyectos del Departamento, en donde se detalla brevemente las deficiencias actuales y la necesidad de mejora según entrevista realizada al Administrador Tributario Lic. Leónidas Vásquez Arias.

Como complemento a las necesidades identificadas, sin realizar un análisis profundo de la situación actual que será abordado en el capítulo 4, y debido a que actualmente el Departamento no cuenta con indicadores numéricos o gestión documental que permita respaldar históricos de los hallazgos detectados, existen como se citó anteriormente, aspectos a mejorar en cuanto a gestión de proyectos del Departamento de planificación, como lo son la ausencia de herramientas que justifican el planteamiento del problema actual.

**Cuadro 1.1 Deficiencias en la Gestión de Proyectos en el Departamento de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos**

Área de conocimiento	Definición	Detalle	Necesidad de mejora	Observaciones desde la perspectiva del entrevistado
<b>Gestión del alcance</b>	La gestión del alcance del proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que se incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El	No existe delimitación formal del alcance, sino que responden a una necesidad del Departamento.	Para la formulación y presentación de todo proyecto, debe delimitarse claramente el alcance para establecer la línea base para la medición.	Los proyectos nacen a raíz de una necesidad y como parte del mejoramiento de la gestión de la Administración Tributaria.

Área de conocimiento	Definición	Detalle	Necesidad de mejora	Observaciones desde la perspectiva del entrevistado
	objetivo principal de la gestión del alcance del proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.			
<b>Gestión del cronograma</b>	La gestión del cronograma brinda un plan detallado en donde se indica el modo y tiempo en que se entregarán los productos definidos en el alcance del proyecto.	No se gestiona el cronograma a través de entregables; sino solamente mediante tareas divididas por trimestre.	Debe de delimitarse el ciclo de vida de cada proyecto y sus entregables, para controlar el cronograma y el avance adecuado del proyecto.	Considera de suma importancia dar seguimiento y control al avance de los proyectos por medio de entregables.
<b>Gestión del costo</b>	la gestión del costo incluye planificar, estimar, determinar, obtener financiamiento y controlar los costos de modo que se culmine el proyecto dentro del presupuesto aprobado.	Los costos del proyecto son administrados mediante una estimación de tres ofertas similares.	Se debe de hacer una planificación profunda de los costos del proyecto, para que la ejecución presupuestaria no se vea afectada posteriormente, o deba modificarse el alcance de los proyectos.	El Plan Anual Operativo debe ir relacionado con el presupuesto, para no tener que solicitar dineros para cumplir las metas. Deben estar estrictamente ligados uno con otro.
<b>Gestión de interesados</b>	Esta área de conocimiento incluye la identificación de las personas o grupos que pueden afectar o ser afectados	No se gestionan los interesados en los proyectos	En todo proyecto debe de analizarse los interesados, y debe contemplarse su impacto en el mismo,	El incorporar a los interesados en los proyectos evita que se presenten riesgos que a futuro pueden provocar que un proyecto no se ejecute.

Área de conocimiento	Definición	Detalle	Necesidad de mejora	Observaciones desde la perspectiva del entrevistado
	por el proyecto y que pueden causar un impacto dentro del mismo.		desde proveedores, unidades, hasta la población.	
<b>Gestión de comunicaciones</b>	La gestión de las comunicaciones incluye los procesos necesarios para asegurar un intercambio eficaz de información, estableciendo roles, responsabilidades y canales de comunicación.	No se cuenta con procesos formales para la comunicación durante los proyectos.	Debe existir un procedimiento de control de cambios, así como establecer los canales de comunicación y personas autorizadas para las comunicaciones.	Es sumamente importante definir los roles de las personas en el proyecto, dirigidos por el jefe del Departamento y establecer responsables de distintas funciones y autorizados para los canales de comunicación y entre departamentos de la institución.
<b>Gestión de la calidad</b>	La gestión de la calidad incluye los procesos para incorporar la política de calidad en relación con la planificación, la gestión y el control de los requisitos de calidad en los proyectos del Departamento.	Se establecen parámetros de calidad básicos a la hora de elaborar las especificaciones técnicas.	La calidad en los proyectos debe identificarse desde la delimitación del alcance y desde de la planificación hasta su ejecución y fase de monitoreo y control, para confrontarlo con la línea base.	Deben existir indicadores o mecanismos definidos para medir el cumplimiento de la calidad.

Fuente: elaboración propia (2019) basado en Vásquez, 2019; PMI®, 2017.

Actualmente, se ha entendido que la gestión de proyectos en el sector público no es tan distinta a los privados, muchos términos y teorías son aplicables a ambos sectores. La gestión pública ha avanzado hacia un sistema más eficiente y eficaz, incorporando tendencias del sector empresarial. Cejudo (2011) explica que:

(...) no se pretende negar la especificidad propia del perfil de un “empresario público” y de un administrador del aparato estatal; sin embargo, sí se sugiere la existencia de una tendencia dominante que se reflejará por igual hacia la gerencia pública como expresión empresarial e innovadora de la administración pública. En última instancia, como lo comenta Romain Laufer, la gestión pública en el nuevo sistema de legitimidad es un requisito tanto para la administración central como para la empresarial (Cejudo, 2011, p. 91).

Por ello, una estandarización en las prácticas sobre la administración de proyectos resulta sumamente importante. Tal y como lo apunta Arostegui Artetxe (2004):

(...) palabras como competencia, marketing, cooperación, benchmarking, posicionamiento, marca corporativa, etc, empiezan a hacerse habituales en los discursos de los políticos que rigen los destinos de las diferentes regiones del mundo, y particularmente. Incluso comienzan a utilizarse conceptos como gestión por proyectos, que se opone a la clásica departamentalización de las instituciones que hace (ha hecho, tradicionalmente) que cada departamento o servicio sea concebida como una empresa o «unidad de negocio» estanca e independiente, sin apenas relación con los otros departamentos (p. 121).

Como parte de los principales hallazgos encontrados en la gestión del Departamento y que contribuyen a delimitar la problemática actual, se presenta en el cuadro 1.2 un resumen de los proyectos de más alta inversión para el año 2018. Los aspectos identificados corresponden a datos basados en entrevistas de expertos y encargados de los procesos debido a que no se cuenta con indicadores históricos de cumplimiento de áreas de conocimiento o similares; sin embargo, según información suministrada por los colaboradores, todos los años se solicitan variaciones presupuestarias, para la asignación de más recursos y ejecutar el alcance total de los proyectos.

Con mucha menor frecuencia, se solicita eliminar alguna meta PAO por falta de recursos. En otros casos, a la hora de presentar avances trimestrales al departamento de planificación, se solicita modificar niveles de avance o cumplimiento por atrasos en la gestión.

**Cuadro 1.2 Análisis de proyectos de la Administración Tributaria del 2018**

<b>Meta PAO</b>	<b>Descripción Meta PAO</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Principales problemas encontrados</b>
<b>3.6.3</b>	Ejecución del programa de Fortalecimiento catastral.	Contratación de servicios para el dibujo de propiedades situadas en el cantón de San Carlos.	Al dependerse del presupuesto asignado por el departamento de planificación, no se puede identificar la cantidad de fincas a dibujar por año.
<b>3.6.7.1</b>	Desarrollar el programa de alianzas estratégicas	Contratación de coctelería y apoyo para el evento encuentro tecnológico San Carlos <i>Technology Summit</i>	No se gestionó adecuadamente los interesados por lo que la asistencia no fue la esperada.
<b>3.6.7.3</b>	Desarrollo del "Programa de Georreferenciación y fiscalización de actividades"	Contratación de servicios para el levantamiento de licencias y actividades comerciales dentro del cantón de San Carlos	No se evidenció un adecuado monitoreo y control del avance u entrega del producto.
<b>3.6.7.4</b>	Gestión e implementación del Proyecto Reforma Ley de patentes	Creación de reglamentos	No se contemplaron las modificaciones a la normativa que retrasó el proceso y tuvo que planificarse nuevamente para el 2019.
<b>3.6.7.5</b>	Desarrollar programa de cobro administrativo y judicial	Contratación de servicios de Correos de Costa Rica para notificaciones	Se detectaron atrasos en la entrega de las imposiciones, por lo que existen aspectos de mejora en la gestión del cronograma.
<b>3.6.7.7</b>	Desarrollo del proyecto IDESCA 2018	Publicación de capas	Se desarrollaron dos capas en la Plataforma IDESCA, sin embargo, no se gestionaron riesgos como la accesibilidad a la plataforma y estuvo fuera de servicio un periodo de tiempo.
<b>3.6.8</b>	Ejecución del programa de fortalecimiento bienes inmuebles.	Contratación de peritos externos	No se encontró la delimitación del alcance debidamente definido.

Fuente: elaboración propia (2019) según Municipalidad de San Carlos (2018).

En el cuadro 1.2, se evidencian puntos de mejora para una adecuada administración de proyectos, ya que se pueden aplicar mejores prácticas establecidas en la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos del acrónimo en inglés *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®), como, por ejemplo, determinar adecuadamente el alcance de cada proyecto, establecer una estructura de desglose de trabajo (EDT) para integrarlo con el cronograma y fijar un ciclo de vida que permita un monitoreo y control más adecuado.

Además, no se establecieron líneas base, por lo que determinar el cumplimiento del proyecto se vuelve un aspecto subjetivo y no bajo métricas o estándares previamente establecidos y autorizados. Todas estas falencias encontradas, repercuten directamente en la eficiencia y la eficacia del Departamento, ya que, al no existir procesos o estándares, la gestión depende del criterio de cada responsable, y podría llegar muchas veces a cambiar el alcance y, por ende, modificar los costos finales, perdiéndose muchas veces el objetivo principal de cada proyecto.

El factor que atañe a la problemática planteada es de ordenamiento administrativo, dado que en el pasado tal y como se ha justificado en este apartado, la administración de proyectos en el Departamento no ha sido estandarizada y eso ha generado vacíos, lo cual afecta directamente al Departamento como tal y a sus beneficiarios. Por ello, aplicando estándares y mejores prácticas en la planificación de los proyectos, la definición adecuada de su alcance, la línea base, el ciclo de vida y en apego a la legislación actual en procesos de contratación, permitirá ejecutar de forma más eficiente los recursos del Departamento y lograr los objetivos, tanto departamentales como institucionales y cumplir con la alineación estratégica plasmada en el Plan Estratégico Institucional.

Como complemento a lo anterior, además de los hallazgos y oportunidades de mejora extraídos de las entrevistas y observación de documentación en el Departamento, existen solicitudes de políticas y mejoras en la gestión de proyectos municipales por parte de la unidad administrativa de planificación o desarrollo estratégico y presupuesto; en donde se ordena aplicar mejores prácticas para la gestión de procesos e implementación de herramientas y plantillas así como necesidades de capacitación en el tema. Si bien es cierto dichas solicitudes son dirigidas a la oficina de proyectos de la municipalidad, las mismas son de aplicación a todos los departamentos.

### **1.3 Justificación del estudio**

Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2019) un proyecto se define como “el nivel más concreto de programación que consiste en un conjunto articulado de actividades integradas, destinado a lograr objetivos específicos, con un presupuesto dado y un tiempo determinado, orientado a la producción de bienes y servicios” (p. 6).

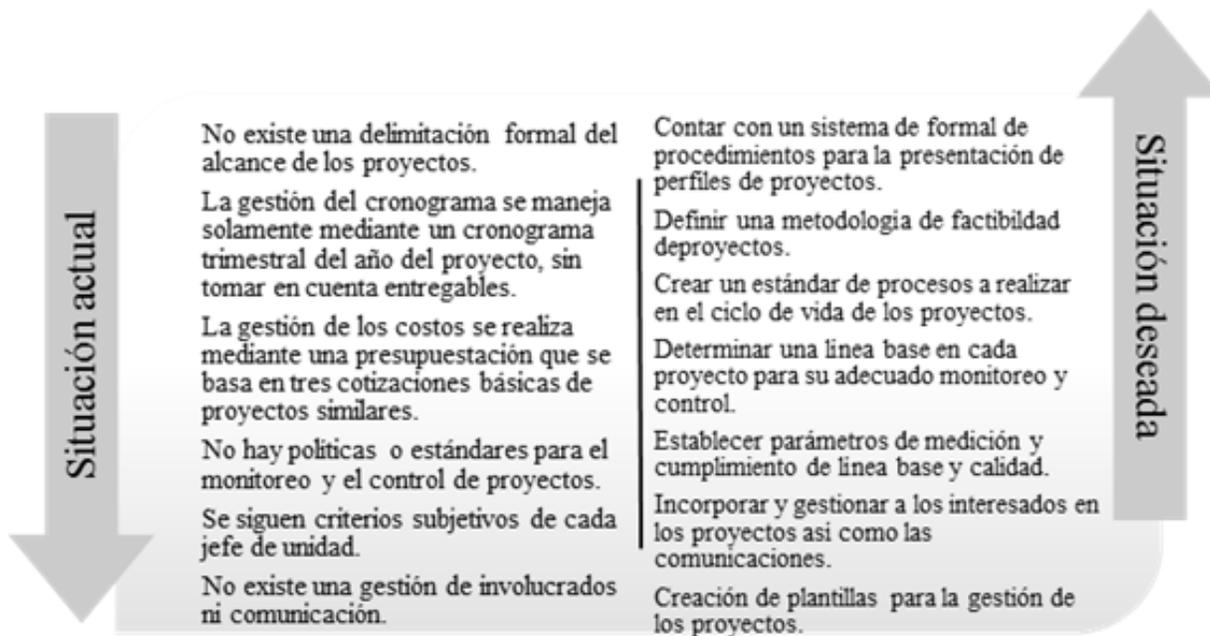
Al ser las municipalidades instituciones públicas, sus proyectos tienen características especiales o únicas que se diferencian de los de índole privada, por ejemplo, se encuentran sujetos a gran cantidad de restricciones legales como las establecidas en la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento, la Ley de Control Interno, la Ley del Sistema Nacional de Archivos, el Código Municipal y muchas otras más.

Por otra parte, la gestión de los interesados es un área mucho más amplia, porque se deben rendir cuentas al público, y es aquí donde grupos de interés como los ciudadanos y las entidades reguladores como la Contraloría General de la República tienen un papel de gran importancia a la hora de gestionar proyectos. Para la administración de estos, las municipalidades utilizan recursos públicos, por lo que la gestión del costo debe administrarse correctamente al estar regidos por un ciclo presupuestario anual, alineado al Plan Anual Operativo, el cual fija las fechas límites de presentación a nivel municipal como a nivel de la Contraloría General de la República.

Para la gestión de proyectos, el Departamento Tributario cumple con completar las denominadas fichas técnicas, las cuales son suministradas por el departamento de planificación, en donde se incluye únicamente información superficial ([Ver anexo 2](#)); fichas que a su vez son las que deben utilizarse para el monitoreo y el control. Se puede interpretar, por experiencia, que al menos un 20% de los proyectos no han cumplido los objetivos en su totalidad; debiéndose aplicar cambios o ajustes y perjudicando en la mayoría de los casos el alcance del proyecto. Las fichas no permiten que el Departamento administre según el concepto de buenas prácticas, ya que no se le da el adecuado control ni seguimiento, ni se hace una gestión correcta de iniciación, planificación ni ejecución.

Actualmente, el municipio cuenta con un Plan de Desarrollo Cantonal 2014-2024, el cual debe ser el punto de partida de todo proyecto institucional y departamental, sin embargo, durante la formulación se enfocan primeramente en las necesidades de la estructura administrativa y no se inicia desde el enfoque institucional plasmado en dicho plan.

El Departamento Tributario no cuenta con personal especializado o con formación técnica en gerencia o administración de proyectos, por lo que resulta de suma importancia la realización del presente proyecto para fortalecer las gestiones que realiza la Administración Tributaria en este tema. Las prácticas correspondientes al entorno interno del Departamento y de la organización general inciden directamente en el entorno externo, el cual es el cantón de San Carlos; por lo que, al lograr concertar esfuerzos de mejora en la gestión interna, a posteriori se traduce en beneficios para la población general del cantón, ya que se trata de invertir fondos públicos en el desarrollo local. Parte de los hallazgos encontrados, se resumen en la figura 1.2:



**Figura 1.2 Comparativo de brechas en la gestión de proyectos**

Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 1.2 se realiza un resumen que contrasta el contexto actual del Departamento con la situación ideal a la que se pretende llegar, mostrando las grandes brechas existentes en relación con las buenas prácticas y el estándar que establece la guía PMBOK® el cual lo define de la siguiente manera:

El Estándar para la Dirección de Proyectos constituye una referencia fundamental para los programas de desarrollo profesional de la dirección de proyectos del PMI® y para la práctica de la dirección de proyectos. Dado que la dirección de proyectos debe ser adaptado para ajustarse a las necesidades del proyecto, tanto el estándar como la guía se basan en prácticas descriptivas, más que en prácticas prescriptivas. Por lo tanto, el estándar identifica los procesos que se consideran buenas prácticas en la mayoría de los proyectos (Project Management Institute, 2017).

Estas brechas muestran la necesidad que existe para el mejoramiento de la gestión actual de los proyectos, ya que, de no implementarse estas buenas prácticas, provocaría que no se utilicen eficientemente los recursos públicos. Además, podría modificarse sustancialmente los alcances originalmente visualizados. Existe un alto nivel de riesgo en la administración y ejecución de no seguir estos estándares, ya que, al no gestionarse los involucrados, los niveles de calidad, las comunicaciones, ni establecerse las líneas base, ocasiona retrasos o el aumento en demasía de los costos y, en caso de plasmarse un riesgo, el proyecto podría no llevarse a cabo.

Tal y como lo indica el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2017), existe una disfuncionalidad en la gestión pública costarricense, con grandes problemas a nivel de coordinación, planificación y ejecución de proyectos:

Al respecto, se ha señalado que existe un diseño institucional complejo, básicamente se ha creado una estructura que ha respondido a problemáticas coyunturales, sin que medie una planificación para el crecimiento del aparato público, lo que ha generado fallos estructurales que han resultado en la amplitud y la dispersión de la organización pública. Asimismo, la atomización de entidades públicas ha generado problemas de coordinación, planificación, articulación, ejecución de políticas y de presupuesto y el funcionamiento del esquema de responsabilidades (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2017, sp).

Actualmente, la administración pública se enfrenta a grandes retos, porque la ciudadanía exige la eficiencia en sus funciones y respuestas a las necesidades y demandas de la sociedad. Parte de este mejoramiento en las funciones, lo constituyen la correcta administración y gestión de proyectos.

No obstante, las entidades estatales enfrentan en la actualidad una serie de disfuncionalidades en el desempeño de su gestión, que impactan la vida de los ciudadanos y su percepción sobre la prestación de los servicios públicos, la gobernabilidad, las actividades empresariales, la competitividad, generando consecuencias en el bienestar de las personas y en la legitimidad del Estado. Tales disfuncionalidades han sido identificadas por diferentes instancias nacionales e internacionales, entre ellas, la Contraloría General de la República, el Estado de la Nación, la Universidad de Costa Rica, la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE). A partir del estudio de la institucionalidad pública, se evidencia con carácter de prioridad, la necesidad de buscar alternativas que orienten a la Administración y sus instituciones, a dirigir su accionar hacia la mejora continua de su quehacer, en función de un servicio público enfocado en la excelencia (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2017).

Estos cambios que desafían a las instituciones públicas, lo menciona Makón (2002) de la siguiente manera:

El mundo contemporáneo se encuentra sometido a constantes cambios y nuevas situaciones que demandan organizaciones con capacidad de adaptarse al contexto rápidamente. Resulta necesario, en consecuencia, introducir cambios en la gestión de las instituciones públicas para permitir que éstas respondan con calidad y efectividad

a las nuevas demandas de la sociedad. En este contexto, la gerencia pública o profundiza el proceso de modernización, eleva la calidad de su desempeño y se afirma como principal protagonista del proceso de producción de políticas públicas, desde una perspectiva estratégica congruente con el plan nacional, o bien, continúa un proceso de declinación en el que, víctima de fuertes restricciones y demandas sociales crecientes, así como de su propia ineficacia e ineficiencia, irá perdiendo su rol de conducción del proceso de políticas públicas a manos de otros actores sociales (p.1).

Por lo tanto, ante las prácticas actuales para la administración de proyectos que se pretenden investigar, la necesidad de la alineación estratégica con el Plan de Desarrollo Cantonal 2014-2024, así como una estandarización en las diversas áreas de conocimiento y a la falta de instrumentos que permitan una mejor administración, resalta la necesidad de proponer un trabajo de mejoramiento de prácticas en dicho campo en el Departamento de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos, el cual es una de las unidades administrativas más importantes, al ser el encargado de administrar y percibir los tributos del gobierno local.

#### **1.4 Objetivos**

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

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

- Modelar la gestión de proyectos del Departamento de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos conforme al marco legal y buenas prácticas.

##### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la gestión de los proyectos en el Departamento de la Administración Tributaria conforme a las necesidades de la organización y el marco legal aplicable.
- Establecer un marco de referencia a partir de buenas prácticas del mercado e instituciones similares para su aplicabilidad al Departamento.

- Evaluar el marco actual de gestión del Departamento en comparación con el marco de referencia establecido para la determinación de brechas operativas.
- Desarrollar el modelo de gestión aplicable al Departamento que se ajuste al marco legal y buenas prácticas referenciadas.

## **1.5 Alcance y limitaciones**

A continuación, se presentan los alcances y limitaciones del presente proyecto.

### **1.5.1 Alcance**

El alcance busca en primera instancia, diagnosticar la administración y la gestión actual de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos, con base en documentos y registros de proyectos anteriores; para ello, se pretende, al menos, realizar las siguientes actividades: identificar los proyectos realizados por el Departamento; revisión documental de registros; realizar entrevistas con los encargados de la sección para evaluar la gestión actual.

Posteriormente se pretende establecer un marco de referencia sobre las mejores prácticas conforme al PMI® y organizaciones similares para aplicarlas a nivel departamental, este se enfoca en las áreas de alcance, el cronograma, el costo y contempla la práctica de herramientas para una planificación, ejecución, monitoreo y control eficiente en los proyectos desarrollados; así como un modelo de gestión específico para el Departamento en donde se establezcan pautas y políticas a implementar.

El presente trabajo contempla la identificación de brechas en cuanto a la gestión actual del Departamento y las mejores prácticas referenciadas, para que se desarrolle y construya una propuesta y modelo de gestión de proyectos para el Departamento de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos.

Debido al tiempo para la ejecución de la investigación, se enfocaron tres áreas de conocimiento: la gestión del alcance, la gestión del cronograma, la gestión de costos y se pretende incluir el área de iniciación. Lo anterior, basado en el análisis de la situación actual y las necesidades u oportunidades detectadas a partir del criterio de expertos.

El municipio es una entidad descentralizada estatal, por ello, se encuentra regida por un bloque de legalidad cerrado; por lo que, el análisis se realizó en apego a las restricciones y los parámetros

establecidos en la legislación vigente. Asimismo, se tomó como referencia el Plan de Desarrollo Cantonal 2014-2024 para la gestión de los proyectos del Departamento y su alineación estratégica.

Finalmente, este proyecto entrega una propuesta de modelo de gestión, y no incluye la implementación de esta; no obstante, sí se incorpora una propuesta de implementación base e inicial, pero no se contemplaron los costos para la ejecución, ni el tiempo de forma detallada.

### **1.5.2 Limitaciones**

Para el desarrollo del presente trabajo, se determinaron los siguientes aspectos como limitantes en la investigación:

1. El Departamento no cuenta con histórico documental de los proyectos, ni un registro de falencias y/o indicadores de éxito en el desarrollo de estos, lo que propició que el investigador tuviera que recurrir al conocimiento de expertos para documentar las experiencias que se consideran. De allí que los respaldos para fundamentar la situación actual del Departamento en relación con los proyectos se han visto sumamente limitada.
2. La disponibilidad de tiempo por parte de los funcionarios del Departamento, para atender al investigador, debido a sus altas cargas de trabajo.
3. Existe poca documentación y registros de fácil acceso sobre la gestión de proyectos en otras Municipalidades como referencia de casos de éxito.
4. El Departamento no cuenta con métricas o estándares para el control de proyectos, ni plantillas o herramientas digitales que soporten la gestión.
5. Puede llegar a existir una resistencia al cambio, al proponer mejores prácticas en la gestión de proyectos debido al poco conocimiento en este ámbito.
6. La Municipalidad se encuentra regida por un marco normativo extenso, por lo que la investigación debe adaptarse a dicha legislación.

## Capítulo 2 Marco teórico

En el presente capítulo, se explican los conceptos para la fundamentación teórica del proyecto; los cuales serán aplicados para la ejecución de la investigación. Para ello, se abordan aspectos referentes a la administración y la gestión de proyectos, así como temas propios del ámbito municipal.

### 2.1 Proyectos gubernamentales

Para comprender adecuadamente la gestión de proyectos, y el campo o ámbito en la que se desarrolla, es indispensable identificar claramente qué es un proyecto y específicamente qué es un proyecto gubernamental.

La literatura define el concepto de proyecto como un conjunto de procesos o tareas que se realizan en un periodo determinado para crear un producto o servicio. Es temporal ya que tiene un principio y un fin. Para Anthopoulos, Reddick, Giannakidou, & Mavridis (2016) el concepto PMI® complementa la temática que engloba la gestión de los mismos; dentro de su definición, se hace una metáfora en cuanto a que un proyecto es el vehículo para la realización estratégica, tanto para el sector privado como para el público y se define también como un esfuerzo temporal realizado para crear un producto, servicio o resultado único.

Kerzner, y Peter Morris, Jeffrey & Pinto (2010) indican que la gestión de proyectos involucra la planificación, la organización, la dirección y el control los recursos de la organización para objetivos a corto plazo que se han establecido para completar metas y propósitos específicos. La gestión es un método que guiará el proyecto a través de un conjunto de actividades controladas, bien administradas y visibles para lograr los resultados deseados (Morris & Pinto, 2010; Anthopoulos, Reddick, Giannakidou, & Mavridis, 2016).

En relación con lo anterior, si se toma como punto de partida estas definiciones, se puede decir que un proyecto en sí tendrá consecuencias económicas, ambientales y sociales mínimas, pero que será el "producto" o los entregables los que tendrán estas consecuencias e impactos (Labuschagne & Brent, 2004).

Aunado a lo anterior, a nivel nacional, se debe de considerar el concepto del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, MIDEPLAN, como ente rector en proyectos gubernamentales, en donde lo define como “el nivel más concreto de programación que consiste en un conjunto articulado de actividades integradas destinado a lograr objetivos específicos, con un presupuesto dado y un tiempo determinado, orientado a la producción de bienes y servicios”

(Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2019, p.19). Dentro de esta definición, destaca el término del esfuerzo temporal, en donde se incluyen aspectos como presupuestos y tiempos definidos para alcanzar un objetivo inicial propuesto.

A nivel del Departamento de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos, los proyectos se asemejan a la definición de MIDEPLAN, los cuales además obedecen a un Plan de Desarrollo Cantonal, y al Plan Anual Operativo institucional; ya que se conceptualizan como actividades y esfuerzos relacionados para cumplir metas y objetivos determinados, dentro de un marco presupuestario y tiempo específico.

### **2.1.1 Proyectos de inversión pública**

Los proyectos de inversión pública son todas aquellas iniciativas promovidas por entidades del gobierno que tienen como objetivo solucionar problemas de índole social y económico (Fernández Espinoza, 2007). Dicho concepto, puede ser ampliado y determinado dentro del sistema jurídico costarricense, a partir de normativas como el reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, publicado en el Decreto Ejecutivo N°32988 en donde se indica que es “conjunto sistemático de actividades cuya producción deviene en un incremento en la formación bruta de capital, y cuya ejecución está delimitada en el tiempo, en el espacio y en recursos, dirigido a la consecución de uno o más objetivos, que contribuyan al desarrollo del país” (Poder Ejecutivo, 2011, p.5).

MIDEPLAN en la guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública brinda un concepto más amplio de estos definiéndolos como:

El conjunto de procedimientos y actividades planificadas y relacionadas entre sí que permiten ejecutar una inversión pública y cuyos componentes están vinculados como una unidad funcional, el cual permite dar una solución integral a una necesidad o exigencia social, promover el desarrollo o mejorar la prestación de un servicio o actividad pública (Poder Ejecutivo, 2009; Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2010, sp).

A raíz de las definiciones anteriores, queda claro que, a diferencia de los proyectos privados, en los públicos el inversionista es el Estado o sus instituciones, y que, por la naturaleza de sus funciones, desarrollan actividades para el bienestar de la población y no esperan rendimientos financieros, pero sí pretenden mejorar los indicadores sociales, económicos, de salud, educación entre otros.

Como complemento de lo anterior, según MIDEPLAN y el Decreto Ejecutivo N°35374 referente a las normas técnicas, los lineamientos y los procedimientos de inversión pública, existen dos tipos de estos proyectos, los que forman capital fijo que son aquellas adquisiciones tangibles, cuyo fin es crear otros bienes y servicios o mejorar algunos ya existentes; y los que no forman capital fijo. Estos concentran su atención en aquellos esfuerzos cuya finalidad es mejorar las competencias y las aptitudes de los colaboradores dentro de la organización (Poder Ejecutivo, 2009; Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2010).

## **2.1.2 Características de los proyectos públicos**

El éxito de los proyectos del sector público, por lo general, se mide por el impacto de los beneficios a los ciudadanos, y no por la rentabilidad o el ahorro de costos. Las decisiones para la ejecución deben tomarse pensando en los intereses de la sociedad, sobre todo para emplear los recursos de manera eficiente y efectiva. Bajo estos parámetros, los proyectos públicos presentan tres características importantes.

### *2.1.2.1 Restricciones legales*

Los proyectos del sector público están sujetos a más leyes y regulaciones que los del sector privado. Las normativas establecen límites, que en ocasiones no son tan claros para la acción de las entidades gubernamentales.

Dentro de la pirámide de jerarquía del marco jurídico costarricense, se encuentra en el nivel más alto, la Constitución Política, luego se encuentran los tratados internacionales, seguidamente de las leyes, los reglamentos, los decretos ejecutivos y posteriormente, los principios normativos:

A diferencia de lo que ocurre en el ámbito privado, donde los sujetos están regidos por el principio de libertad, es decir, todo lo que no está prohibido está permitido, la Administración Pública está regentada, tanto en su organización como en su funcionamiento, por el principio de legalidad, donde todo lo que no está autorizado está prohibido (Procuraduría General de la República, 2005, sp).

### *2.1.2.2 Rendición de cuentas al público*

Los interesados en las iniciativas del sector público son muchos más que en los privados, se incluyen la prensa, las entidades reguladoras, los partidos de oposición y la ciudadanía en general. Todos ellos tienen derecho a protestar por las decisiones tomadas por los directores de proyectos del sector público.

De conformidad con la Constitución Política de Costa Rica, se desprenden cinco tipos de controles: el control político, el control jurídico, el control económico a través de la Contraloría General de la República, y el control ciudadano.

### *2.1.2.3 Utilización de recursos públicos*

Según el artículo 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Ley N°7428, los fondos públicos son los recursos, valores, bienes y derechos propiedad del Estado, órganos, empresas o entes públicos.

Los presupuestos de los proyectos estatales provienen de los recursos públicos, tales como los impuestos; así como otras transferencias o partidas específicas. Según el PMBOK® (2017), citado por Godfrey Leal (2019) los presupuestos, por lo general, comprenden tres pasos:

- Se comprometen los recursos a través de los órganos de aprobación
- Se obligan los recursos cuando se compra o contrata un bien o servicio
- Se ejecutan los recursos cuando se recibe el bien o se completa el servicio

## **2.1.3 Normativa regulatoria en proyectos públicos**

### *2.1.3.1 Código Municipal*

El Código Municipal es el marco normativo que regula la materia municipal en Costa Rica., se trata de la Ley N°7794, publicada en la Gaceta N°94 del 18 de mayo de 1998. En el artículo 4, se establecen algunas de sus funciones y atribuciones:

- 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).

#### *2.1.3.2 Plan Anual Operativo*

El Plan Anual Operativo (PAO) es un instrumento formulado en concordancia con los planes de mediano y largo plazo, en el que se concreta la política de la entidad, a través de la definición de los objetivos, las metas, los indicadores y las acciones que se deberán ejecutar durante el período anual. Además, en este plan, se precisan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados, también, se identifican las unidades ejecutoras responsables de cada meta.

Las municipalidades deben presentar, a la Contraloría General de la República para su aprobación, el Plan Anual Operativo a más tardar el 16 de julio de cada año, según lo dispone el artículo 9 del Reglamento a la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N°32988 (Poder Ejecutivo, 2006).

### 2.1.3.3 Presupuesto

El presupuesto es el instrumento que expresa en términos financieros el plan anual de la institución, mediante la estimación de los ingresos y de los gastos necesarios para alcanzar los objetivos y las metas de los programas presupuestarios establecidos (Contraloría General de la República, 2012).

Según el artículo 184 de la Constitución Política, los presupuestos de las municipalidades deben ser aprobados por la Contraloría General de la República, ente que, a su vez, es el encargado de fiscalizar la ejecución y la liquidación de dichos presupuestos.

Los presupuestos, se encuentra regidos por siete principios básicos, los cuales están plasmados en el artículo 5 de la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley N°8131. Dichos principios se detallan en la figura 1.2:

Principio de universalidad e integridad	•El presupuesto deberá contener todos los ingresos y gastos originados en la actividad financiera.
Principio de gestión financiera	•La administración de los recursos se orientará a los intereses generales de la sociedad, atendiendo los principios de economía.
Principio de equilibrio presupuestario	•El presupuesto deberá reflejar el equilibrio entre los ingresos, los egresos y las fuentes de financiamiento.
Principio de anualidad	•El presupuesto regirá durante cada ejercicio económico que irá del 1° de enero al 31 de diciembre.
Principio de programación	•Los presupuestos deberán expresar con claridad los objetivos, las metas y los productos que se pretenden alcanzar y sus recursos.
Principio de especialidad cuantitativa y cualitativa	•Las asignaciones presupuestarias del presupuesto de gastos, constituirán el límite máximo de autorizaciones para gastar.
Principio de publicidad	•El presupuesto debe ser asequible al conocimiento público, por los medios electrónicos y físicos disponibles.

**Figura 2.1 Principios presupuestarios**

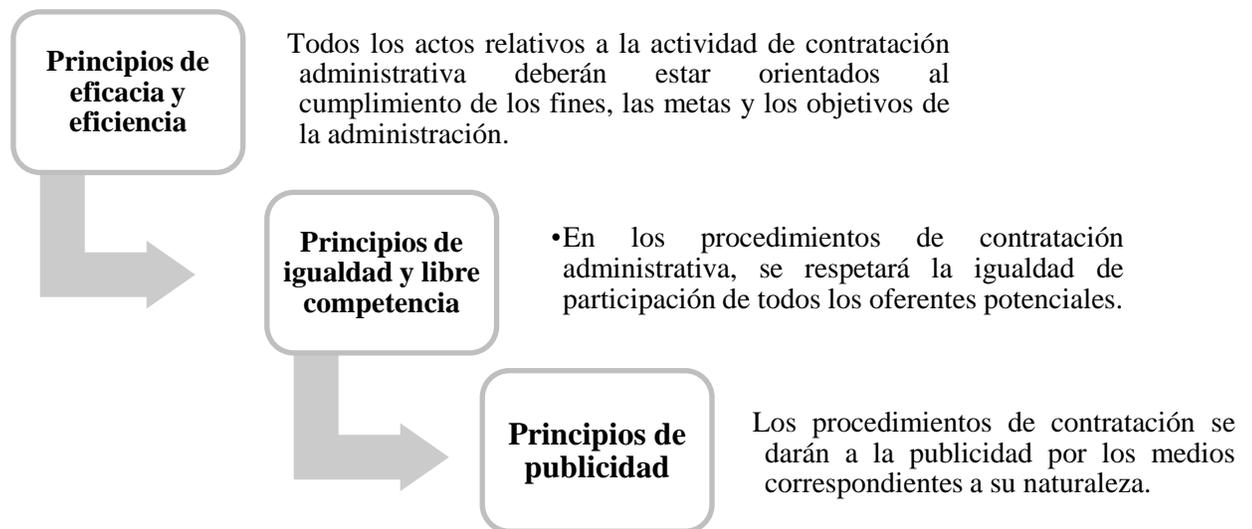
Fuente: elaboración propia (2019) según Asamblea Legislativa (2001).

#### 2.1.3.4 Ley de contratación administrativa

La ejecución de los proyectos públicos se encuentra regulada y normada por la Ley de Contratación Administrativa, Ley N°7494, publicada en la Gaceta N°110 del 08 de junio de 1995, alcance 20. Dicha ley corresponde a un conjunto de lineamientos, políticas y criterios que regulan los procedimientos de contratación administrativa a nivel nacional. Las entidades del gobierno regulan las compras públicas por esta Ley, para esto se tramitan mediante la plataforma digital SICOP, la cual es el Sistema Integrado de Compras Públicas y es el medio empleado por la Municipalidad de San Carlos para gestionar sus adquisiciones.

Esta ley rige la actividad de contratación realizada por los órganos del Poder Ejecutivo, el Poder Judicial, el Poder Legislativo, el Tribunal Supremo de Elecciones, la Contraloría General de la República, la Defensoría de los Habitantes, el sector descentralizado, los entes públicos no estatales y las empresas públicas.

Además, cuando se utilicen fondos públicos de forma total o parcial, las actividades contractuales de todo tipo de personas serán sometidas a los principios de esta ley. Los artículos 4, 5 y 6 de dicha ley mencionan los principios básicos descritos en la figura 2.2:



**Figura 2.2 Principios de contratación administrativa**

Fuente: elaboración propia (2019).

La gestión de proyectos públicos opera dentro de un marco jurídico y legal que limita el campo de acción. Por ello, resulta indispensable para el lector, ubicarse dentro del contexto del sector público.

## **2.2 Estrategia organizacional**

La ejecución de proyectos, tal y como se definió anteriormente, está estrechamente relacionada con el cumplimiento de objetivos, por ende, existe una relación entre estos y la estrategia; ya que los primeros responden a un beneficio y objetivo mayor que la aplicación de los parámetros y las especificaciones descritas en el acta constitutiva (Arto, Martinsuo, Dietrich, & Kujala, 2008).

La planificación estratégica es esencial para el éxito de la organización. Una función clave es apoyar el logro de los objetivos, mediante la organización efectiva de sus personas (Busch, 1989). El propósito, la visión, la filosofía y los valores son componentes críticos que definen los fines comerciales y la dirección estratégica de la organización; también orienta las metas, tanto grupales como individuales, necesarias para alcanzar el objetivo general de la empresa. Busch (1989) indica que aquellas organizaciones sin un propósito claro, ni estrategia están conduciendo mediante el método de braille y literalmente han perdido su razón básica de existencia.

La dirección estratégica no puede verse solamente como la toma de decisiones, sino que engloba aspectos como el cumplimiento de estas, por esta razón, la teoría muestra los elementos normativos como el análisis estratégico, la selección estratégica y la implementación (Johnson & Scholes, 1999).

A pesar del auge y la importancia que las organizaciones le han puesto a la administración estratégica, estudios aún comprueban que la implementación representa una limitante para las empresas; por ello, la planificación y el control dentro de la gestión de proyectos han encontrado una necesidad en la implementación estratégica (Neilson, Martin & Powers, 2008; Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2013).

### **2.2.1 Relación estrategia y proyectos**

Tal y como se ha definido anteriormente, la estrategia de las organizaciones marca el rumbo a seguir, y es a través de los proyectos que se puede alcanzar. Asimismo, las inversiones que se realicen deben estar alineadas con la estrategia y la visión organizacional, ya que, de lo contrario, si estos se desvían, provoca que se utilicen recursos en aspectos no prioritarios y que existan retrasos en el desarrollo de otros, todo debido a una falta o mala planeación estratégica.

### **2.2.2 Estrategia y las municipalidades**

La administración, el gobierno de los intereses y los servicios cantonales están a cargo de cada municipalidad, según sea la jurisdicción territorial. Los gobiernos locales poseen autonomía política, administrativa y financiera conferida por la Constitución Política. Por ello, el fin de las municipalidades dista del lucro, obedece al desarrollo y el progreso del cantón y los ciudadanos.

Para lograr dicho objetivo, la municipalidad a través de su alcaldía elabora un Plan de Desarrollo Municipal y un Plan Anual Operativo, con base en el programa de gobierno. En este, se incorporan las distintas necesidades e intereses de la población. Además, estos planes, según el Código Municipal, constituyen la base del proceso presupuestario de las municipalidades. La aprobación de estos planes recae en el Concejo Municipal por mandato de ley.

Con base en estos documentos, el gobierno local traza sus objetivos estratégicos, y por ende los proyectos del municipio. Los departamentos obedecen al cumplimiento final de la estrategia y los objetivos, para así promover el desarrollo del cantón de forma eficiente, eficaz e igualitaria.

### **2.3 Proyectos, definición e importancia**

Los proyectos son un evento complejo que involucra muchos elementos de una organización que debe entregar un elemento final dentro de las restricciones de costo y programación específicas. Al respecto, Bowenkamp & Kleiner (1987) destacan el papel de los administradores en relación con el proceso de planificación de un proyecto, el cual abarca aspectos operativos como la organización del personal a cargo, el monitoreo del desempeño de estos, y el seguimiento de cada etapa hasta que se culmine el proyecto. En este sentido, los autores, comentan que, para alcanzar este propósito, el administrador debe reunir cualidades relacionadas con la comunicación oportuna, la evaluación y la habilidad para identificar cuándo se debe pausar y reanudar una etapa de ejecución.

#### **2.3.1 Gestión de proyectos**

La dirección o gestión está relacionada con la aplicación del conocimiento, las habilidades, y las técnicas para ejecutar los proyectos en forma eficiente y efectiva. Es una competencia estratégica para las organizaciones, que permite relacionar los resultados con las metas del negocio, y así competir mejor en su mercado (Project Management Institute, 2019).

Para Atkinson (1999) la gestión es la aplicación de un conjunto de herramientas y técnicas para dirigir el uso de diversos recursos hacia la realización de una tarea única, compleja, única en el tiempo, con restricciones de calidad y costo. Cada tarea requiere una combinación particular de estas herramientas y técnicas para adaptarse al entorno y al ciclo de vida: desde la concepción hasta la finalización de la tarea.

El éxito de un proyecto requiere de una planificación adecuada y un hábil manejo de las circunstancias. Little (2011) indica que hasta los gerentes senior necesitan aprender y reaprender los principios de la gestión exitosa de proyectos, y para ello propone ciertos criterios como los siguientes:

- ¿Cómo encaja el proyecto con tu estrategia? Y, si no lo hace, ¿por qué hacerlo?
- ¿Cuáles son los beneficios de entregar este proyecto?
- ¿Cuáles son los costos?, ¿valen la pena?

El éxito del proyecto se mide por cuatro criterios, de acuerdo con Jha e Iyer (2007), los tres primeros indicadores son el tiempo, el costo y la calidad, estos se denominan medidas triángulo de hierro o "éxito de la gestión del proyecto" porque se refieren únicamente a la eficiencia del proceso de gestión de proyectos.

Por otra parte, la última medición del éxito, estima los beneficios para la organización, según el impacto en el cliente, el impacto empresarial en la organización, la apertura de nuevas oportunidades para el futuro y la satisfacción de otros interesados (Fortune & White, 2006). Por lo tanto, el éxito en la gestión de proyectos es solo una dimensión del éxito (Zwikael, 2009). De allí que, el éxito es un concepto de gestión estratégica donde los esfuerzos están alineados con los objetivos a corto y largo plazo de la empresa (Lappi & Aaltonen, 2017).

La clasificación de un proyecto como un éxito o un fracaso es, hasta cierto punto, subjetiva. Diversos autores describen el éxito del proyecto como "predominantemente a los ojos del observador", lo que significa que un involucrado puede considerar un proyecto exitoso, donde otra parte interesada lo consideraría un fracaso. Para reducir la subjetividad relacionada con el éxito del proyecto, se requiere un entendimiento común. Para lograr esto, los criterios de éxito deben definirse en la fase inicial del proyecto (Project Management Institute, 2017). Morris y Hough (1987) definen los criterios de éxito como las medidas utilizadas para juzgar el éxito o el fracaso de un proyecto (Joslin & Müller, 2016).

Regularmente, se ha definido el retorno de la inversión como un elemento clave para declarar el éxito de un proyecto desde la perspectiva de la rentabilidad del negocio. Sin embargo, el éxito de la inversión requiere un enfoque de sistemas para comprender y gestionar la interoperación del entorno interno y externo (Fernando, Walters, Norris Ismail, Won Seo, & Kaimasu, 2018). En el caso de proyectos gubernamentales, más que un retorno de la inversión debe verse como el cumplimiento de las métricas establecidas inicialmente, su alineación estratégica, y los beneficios obtenidos por el usuario final.

### **2.3.2 Ciclo de vida de un proyecto**

El ciclo de vida consiste en la serie de etapas que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Una fase es un conjunto de actividades relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables (Project Management Institute, 2017).

Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas. Los nombres, el número y la duración se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación (Project Management Institute, 2017). Tal y como lo indica el PMI®, existen varios enfoques sobre el ciclo de vida del proyecto, por ejemplo, secuenciales, en cascada, de fases paralelas, cíclicos, espirales, incrementales, iterativos y más reciente los denominados como ágiles, así como algunos ciclos de vida del proyecto específicos de la empresa (Cabrera Sandoval, 2018).

El ciclo de vida, tal y como se ha mencionado, es el conjunto de fases secuenciales o superpuestas determinadas por la gestión y el control de la empresa que participa en el proyecto, y es directamente definida por la naturaleza de este y su área de aplicación. En el área de tecnologías de información, los proyectos presentan características de un enfoque ágil o adaptativo, en donde constantemente surgen cambios durante el desarrollo de este; caso contrario en el sector de construcción en donde su ciclo de vida normalmente es muy secuencial (Association for Project Management, 2019).

El número de fases dentro de cada uno de estos enfoques difiere, así como los nombres utilizados para describirlas. Debido a la naturaleza compleja y a la diversidad de proyectos. Por ejemplo, las industrias, o las compañías dentro del mismo sector industrial, no pueden llegar a un acuerdo sobre las fases del ciclo de vida de un proyecto (Chea & Kiong Tong, 2005).

El ciclo de vida del proyecto proporciona el marco básico para la gestión de los mismos. La comprensión de los ciclos de vida beneficia la investigación, como señalan P. Selvin & Pinto, (1987): “el concepto de ciclo de vida de un proyecto proporciona un marco útil para analizar las horas extraordinarias dinámicas del proyecto”.

Dentro de su ciclo de vida, un proyecto se divide típicamente en fases en las que se necesita un control adicional para gestionar de manera efectiva la finalización de un entregable. Dependiendo de las necesidades de gestión y control de una organización, la singularidad de la industria, la naturaleza de los proyectos y sus áreas de aplicaciones, los nombres y el número de fases en los ciclos de vida varían (Patanakul, Iewwongcharoen, & Milosevic, 2010).

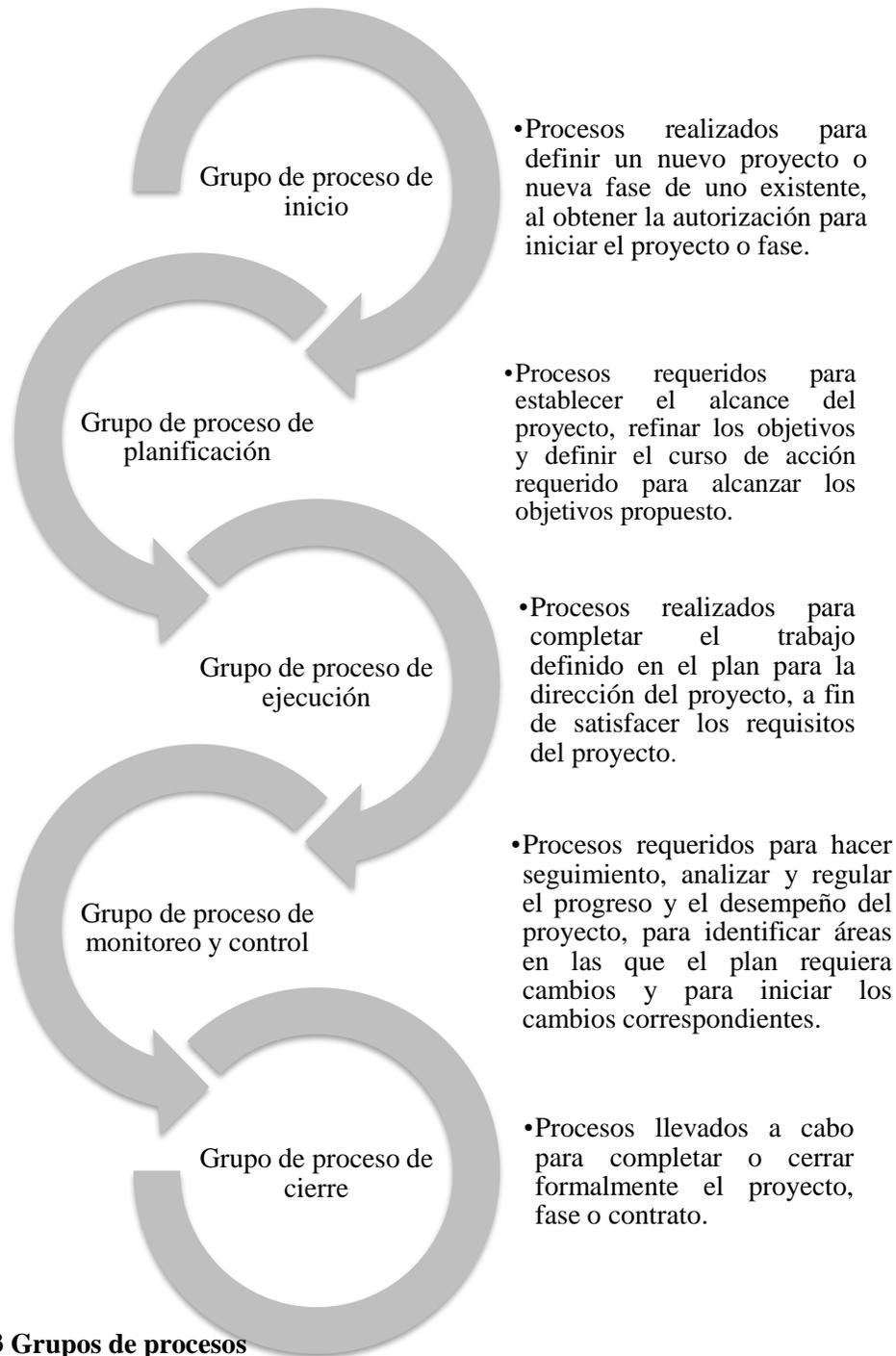
Otro concepto relevante y complementario al ciclo de vida son los procesos que permiten a un proyecto desarrollarse, los cuales se exponen en el siguiente apartado.

### **2.3.3 Grupos de proceso**

Según el PMI® (2017) un grupo de procesos de la dirección de proyectos es un agrupamiento lógico para alcanzar objetivos específicos. Los grupos son independientes de las fases del proyecto. Los procesos de la dirección se agrupan de esta manera:

- Grupo de proceso de inicio
- Grupo de proceso de planificación
- Grupo de proceso de ejecución
- Grupo de proceso de monitoreo y control
- Grupo de proceso de cierre

Los grupos de procesos se describen en la figura 2.3



**Figura 2.3 Grupos de procesos**

Fuente: elaboración propia (2019) según Project Management Institute (2017).

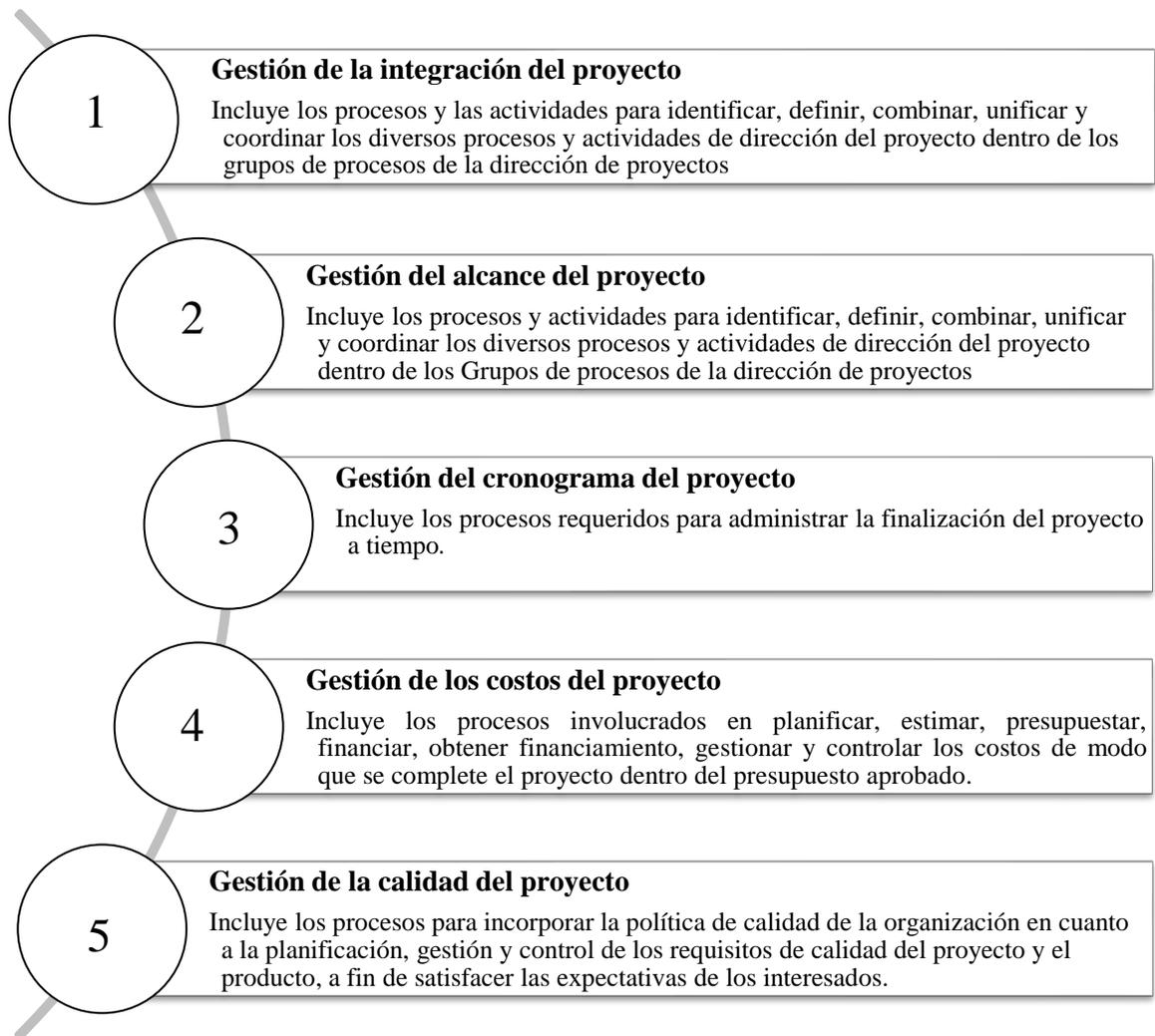
Los grupos de procesos no son fases del proyecto. Cuando el proyecto está dividido en fases, estos interactúan dentro de cada una. Estos cinco grupos enmarcan los procesos de la dirección de proyectos empleados para cumplir con los objetivos. Es fundamental aplicarlos en la gestión, ya que corresponden a un conjunto de buenas prácticas que permiten aumentar la posibilidad de éxito, y que pueden ser replicados a futuros desarrollos:

Los grupos de procesos abarcan gestiones desde la creación del proyecto hasta su finalización; por lo que están presentes a lo largo de las distintas fases que componen el desarrollo; por esto, todos los procesos dentro de un proyecto están relacionados, incluyendo los diferentes tipos de relaciones y dependencias. Cada proceso requiere de entradas, que consiste en información y/o insumos para la ejecución de las actividades, así como de salidas, que pueden ser entradas de otros procesos del mismo proyecto (Project Management Institute, 2017, sp).

Además de los cinco grupos de procesos, el PMI® (2017) describe diez áreas de conocimiento, las cuales representan un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional o de dirección de proyectos.

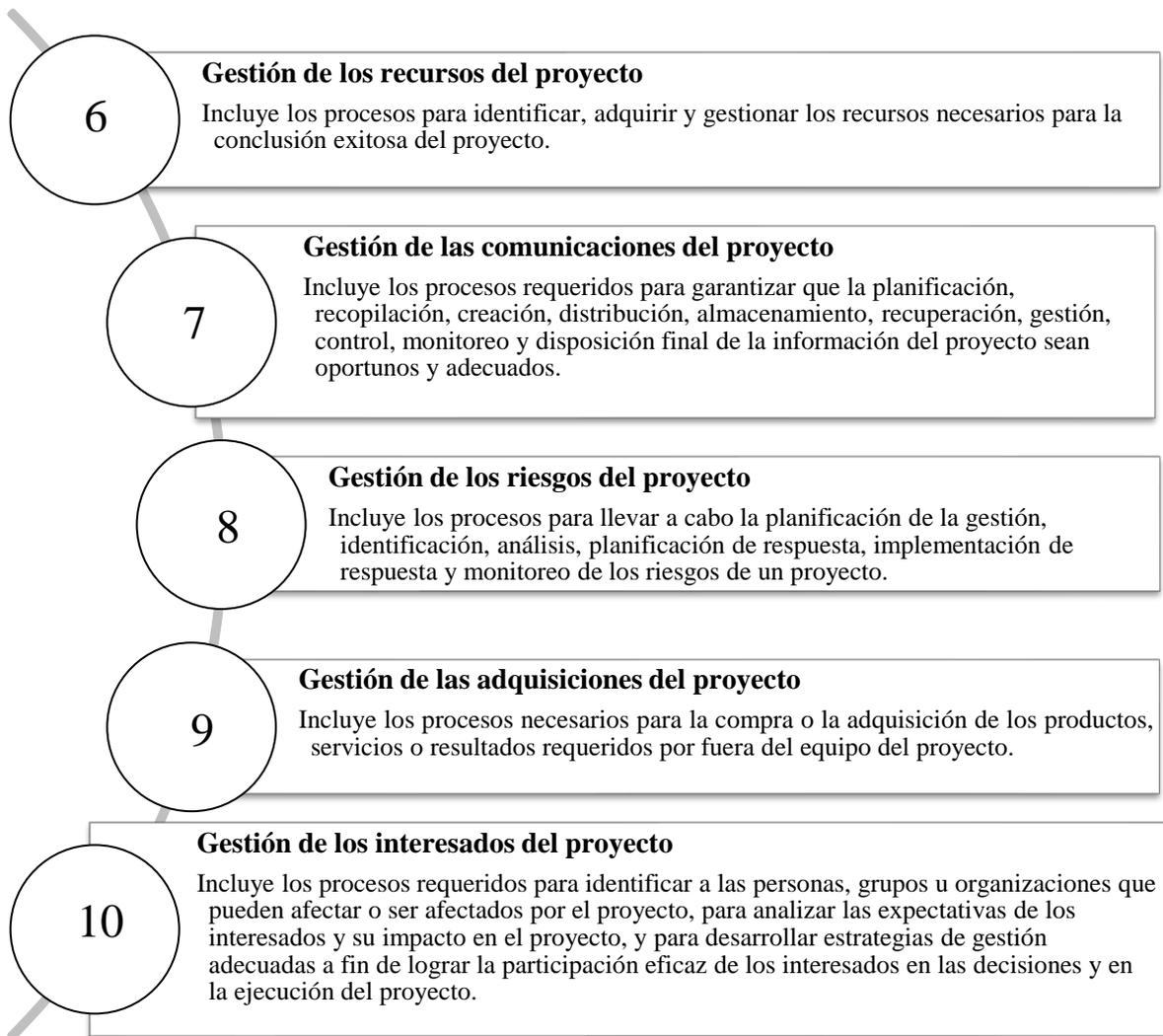
#### **2.3.4 Áreas de conocimiento**

De acuerdo con la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK®) se detallan diez áreas de conocimiento en las que estos se desarrollan y gestionan. En la figura 2.2 se describen las características.



**Figura 2.4 Áreas de conocimiento**

Fuente: elaboración propia (2019) según Project Management Institute, Inc (2017)



**Figura 2.4 Áreas de conocimiento (continuación)**

Fuente: elaboración propia (2019) según Project Management Institute, Inc (2017)

De conformidad con la figura anterior, las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos son campos de especialización utilizados comúnmente al dirigirlos y son un conjunto de procesos relacionados a un tema particular; sin embargo, las necesidades de un proyecto específico pueden requerir áreas de conocimiento adicionales.

### 2.3.5 Buenas prácticas en administración de proyectos

El concepto de buenas prácticas es entendido como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección para aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos para entregar los resultados y los valores del negocio esperados (Project Management Institute, 2017).

El PMBOK® (2017) cita los denominados estudios comparativos o *benchmarking*, los cuales consisten en contrastar prácticas de procesos y productos reales o planificados con las organizaciones similares, a fin de identificar mejores prácticas, y así generar ideas para proporcionar una base para medir el desempeño. El director debe trabajar con el equipo del proyecto y otros interesados para determinar y utilizar las buenas prácticas reconocidas a nivel general y adecuarlas para cada proyecto (Project Management Institute, 2017).

Según Kerzner citado por Iamratanakul, Badir, Siengthai, & Sukhotu (2014) los estudios han demostrado que cuando una empresa identifica las mejores prácticas, es más probable que funcionen en proyectos futuros.

Las empresas que no aplican los enfoques de mejores prácticas tienden a perder sus ventajas competitivas y tienen problemas para mantenerse en un mercado. Las mejores prácticas también pueden diferir entre diferentes industrias; por lo tanto, es útil identificar los factores críticos de éxito de las prácticas de gestión de proyectos (Iamratanakul, Badir, Siengthai, & Sukhotu, 2014).

En este capítulo se han presentaron la bases teóricas y conceptos bajo los cuales se desarrolló la investigación. Este apartado da fundamento y sustento teórico, así como credibilidad a la investigación, insumos necesarios para desarrollarla, permitiendo al lector generar una perspectiva sobre la cual se analiza la situación actual.

### Capítulo 3 Marco metodológico

En este capítulo, se expone la metodología que se utilizó para desarrollar la investigación y la propuesta de solución. Se explica el tipo de investigación, las categorías y las variables, el diseño de la investigación incluyendo los sujetos y las fuentes de información, las técnicas y las herramientas utilizadas dependiendo de la fase de recolección o en la fase de procesamiento, y análisis de los datos.

#### 3.1 Tipo de investigación

La investigación, se define como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia, 2010; Monge Álvarez, 2011). Existen dos enfoques principales para indagar, los cuales emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento, se trata del enfoque cualitativo y cuantitativo.

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación, con frecuencia es necesario regresar a etapas previas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia, 2010).

En el cuadro 3.1 se presenta un breve resumen de las características de este enfoque de la investigación.

**Cuadro 3.1 Enfoque cualitativo de la investigación**

Enfoque	Características	Proceso	Bondades
<b>Cualitativo</b>	Explora los fenómenos a profundidad. Se conduce básicamente en ambientes naturales. Los significados se extraen de datos. No se fundamenta en estadística.	Inductivo Recurrente Analiza múltiples realidades subjetivas No tiene secuencia lineal	Profundidad de significados Amplitud Riqueza interpretativa Contextualiza el fenómeno

Fuente: elaboración propia (2019) según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia (2010).

El presente estudio empleó el enfoque cualitativo, sustentado en que la recolección de información y el análisis de variables no corresponden a datos numéricos y exactos, y no lleva un estricto orden secuencial lineal ni probatorio; sino que la investigación se basa en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y manifestaciones.

Una vez definido el enfoque la investigación, de tipo cualitativo, resulta importante indicar los tipos o diseños de la investigación cualitativa que se citan con mayor frecuencia en la literatura y que fueron aplicados a la presente investigación, resultando el diseño de investigación-acción el aplicado para el proyecto.

### **3.1.1 Diseño de Investigación Acción**

La finalidad de la Investigación-Acción es resolver problemas cotidianos e inmediatos, y mejorar prácticas concretas. Su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales (Salgado Lévano, 2017; Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia, 2010).

También se conceptúa la investigación-acción como el estudio de una situación social con miras a mejorar la calidad de la acción dentro de ella, es decir, un estudio con contexto social donde mediante un proceso de investigación se analice al mismo tiempo que se interviene.

La investigación-acción construye el conocimiento por medio de la práctica. Las características de estos estudios son las siguientes:

- Envuelve la transformación y mejora de una realidad (social, educativa, administrativa, etc).
- Parte de problemas prácticos y vinculados con un ambiente o entorno.
- Implica total colaboración de los participantes en la detección de necesidades y en la implementación de resultados (Sandín, 2003; Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia, 2010).

Entre las técnicas de investigación cualitativa que emplea, se destacan la observación participante, la entrevista y las técnicas grupales. La presente investigación se basó en el método, investigación-acción, ya que por definición es el que aplica directamente; analizando la situación actual de la empresa, una referencia de buenas prácticas, identificación de brechas y posterior desarrollo de una propuesta de gestión de proyectos.

### 3.2 Categorías y variables de la investigación

Las categorías, en la codificación cualitativa, son conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado que surgen a través de una comparación constante con cada segmento o unidad identificada. Estas categorías guardan estrecha relación con los datos y son relacionados para obtener clasificaciones, hipótesis y teoría (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia, 2010).

Por lo tanto, con la finalidad de conceptualizar los objetivos de la investigación, se definieron diversas categorías y subcategorías, así como los respectivos instrumentos de recolección de información para cumplir con los objetivos planteados en este estudio (ver cuadro 3.2).

**Cuadro 3.2 Variables de estudio, definición conceptual y operacional**

Categoría	Definición conceptual	Subcategoría	Definición conceptual	Definición operacional	Instrumentos
<b>*Gestión de proyectos</b>	Conjunto de políticas, procedimientos y prácticas para planificar y dirigir los procesos de un proyecto	Alcance	Definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.	Se medirá con una escala de cumplimiento: Se cumple/ No se Cumple	ESE y OP*
		Cronograma	Procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.	Se medirá con una escala de cumplimiento: Se cumple/ No se Cumple	ESE y OP**
		Costo	Procesos requeridos para completar el proyecto dentro del presupuesto aprobado.	Se medirá con una escala de cumplimiento: Se cumple/No se Cumple	ESE y OP**
<b>Estándares y legislación</b>	Reglas o normas establecidas para regular procesos	Teoría PMI	Conjunto de buenas prácticas y casos de éxito	Se medirá con una escala de aplicación: Se aplican/No se aplican	Análisis documental y de brechas <i>benchmarking</i>
		Normativa	Reglas que rigen una materia determinada	Se medirá con una escala de cumplimiento: Se cumple/No se cumple	Análisis de documentación

Categoría	Definición conceptual	Subcategoría	Definición conceptual	Definición operacional	Instrumentos
Capacidades organizacionales	Características o habilidades que se cuentan o se requieren mejorar para la Dirección de proyectos	Conocimiento	Conjunto de Información obtenida a través del aprendizaje sobre gestión de proyectos	Se medirá con una escala de cumplimiento: Suficiente/Insuficiente	ESE**
		Recursos	Cantidad de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo un proyecto	Se medirá con una escala de cumplimiento: Suficientes/Insuficientes	Análisis documental y elaboración de matrices

Fuente: elaboración propia (2019) a partir de Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia (2010).

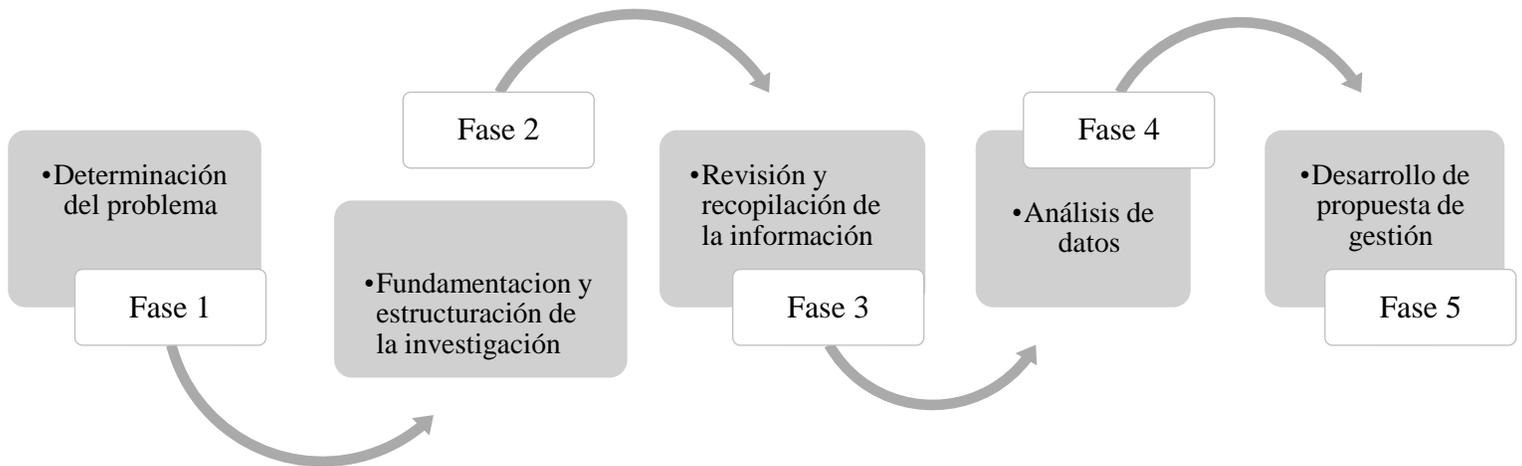
\*Si bien es cierto para una adecuada gestión de proyectos se deben de considerar las diez áreas de conocimiento, al no existir actualmente un modelo de gestión en el Departamento, y considerando las limitaciones de tiempo, se abarcaron tres áreas, principalmente como parte de un modelo de gestión inicial, que da pie a que madure a lo largo del tiempo hasta llegar a considerar la totalidad de las áreas.

\*\* ESE: Entrevista semiestructurada, OP: observación participante; ONP: observación no participante.

### 3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación responde al desarrollo en fases del proyecto, en dichas etapas además se indicaron las tareas que la conforman, así como las herramientas que se utilizaron de conformidad con el cuadro de variables anteriormente expuesto; con la intención de crear un esquema completo para correlacionar fuentes, técnicas, objetivo por fase, entre otros elementos.

En la figura 3.1 se muestra de forma gráfica las fases de la investigación.



**Figura 3.1 Fases de la investigación**

Fuente: elaboración propia (2019).

#### **Fase 1:** Determinación del problema.

La primera fase comprende la parte inicial de la investigación, la cual está conformada por actividades como el planteamiento del problema, en el cual se plasma la necesidad actual de la organización y da origen a la investigación. Además de identificar el problema a resolver, se define el objetivo general a desarrollar, así como sus específicos, los cuales contienen una meta implícita, medible y alcanzable.

Como parte de las actividades de esta fase se encuentra el desarrollo de la justificación del estudio, esto responde al por qué debe realizarse el proyecto, es decir, su fundamento e importancia; también identifica qué importancia o efectos tiene la investigación para la empresa. La determinación del alcance y las limitaciones del trabajo la completan. Se emplearon herramientas como la observación participante y la entrevista al titular del Departamento.

#### **Fase 2:** Fundamentación y estructuración de la investigación

La segunda fase corresponde a la fundamentación y el diseño. Dicha fundamentación presenta la elaboración del marco teórico en donde se establecieron los conceptos y la teoría en la que se basa la investigación. Dicha actividad fue sustentada con diversos autores y fuentes confiables y creíbles; además de estar compuesta por referencias recientes y atinentes a la dirección de proyectos.

La segunda actividad de esta fase es la estructuración de la investigación o elaboración de la metodología del trabajo a seguir. En esta etapa, se utilizaron herramientas como la revisión de documentación y literatura acorde con el tema a desarrollar.

### **Fase 3:** Revisión y recopilación de información

La revisión y recopilación de información corresponde a tercera fase del proyecto de investigación. Está conformada por tareas como el estudio de la gestión del Departamento de Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos y la elaboración del respectivo diagnóstico mediante la revisión de documentación y la entrevista a personal encargado, además, de la identificación de los casos de éxito y buenas prácticas del PMI® aplicables a la naturaleza de los proyectos del Departamento; así como la recopilación de la normativa legal y los requerimientos en inversión pública. Durante esta fase, se mezclaron herramientas como la observación participante, la observación no participante, la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas.

### **Fase 4:** Análisis de datos

Posterior a la recopilación de información, realizada en la fase tres, se procedió a analizar y procesar la información, para evaluar el marco de gestión actual del Departamento contra el marco referencial, a partir de buenas prácticas y casos de éxito identificados, a fin de determinar las brechas existentes que se pretenden mejorar mediante la propuesta final.

Dentro de esta fase, también se analizó la relación existente entre los proyectos que desarrolla el Departamento y la estrategia del gobierno local plasmada a través del Plan de Desarrollo Cantonal y el Plan Anual Operativo. Durante la ejecución de esta etapa, se aplicaron técnicas de análisis y comparación documental para establecer las brechas.

### **Fase 5:** Desarrollo de la propuesta de gestión

La fase final del proyecto correspondió al desarrollo del modelo de gestión aplicable al Departamento Tributario de la Municipalidad de San Carlos, ajustado al marco legal y las prácticas referenciadas. Además, se enumeraron las conclusiones y las recomendaciones que arrojó el desarrollo del proyecto de investigación. También se realizó una propuesta inicial de implementación de dicho modelo abarcando las principales actividades, una aproximación del costo, el periodo de aplicación y los posibles responsables.

Para ello, se implementaron técnicas como elaboración de matrices. De manera general, el proceso de investigación se desarrolló dos etapas, que no son las del proyecto en sí, sino fases investigativas, por lo cual, esta sección cuenta con dos subsecciones

### **3.3.1 Recolección de información**

En esta sección conforme al diseño planteado, establece la relación entre las fases y las técnicas concernientes a la recolección de información, que fue de utilidad en todo el desarrollo del proyecto.

#### *3.3.1.1 Sujetos y fuentes para recolección de información*

Los sujetos de información suministraron la materia prima para desarrollar el trabajo, se contó con el apoyo de seis de los colaboradores del Departamento Tributario de la Municipalidad.

Para esta investigación, los principales sujetos de información que se consultaron son los siguientes:

- **El administrador tributario:** corresponde al jefe del Departamento de Administración Tributaria, instancia responsable de aplicar y percibir los tributos mediante una serie de normas que regulan las relaciones entre la Municipalidad y el contribuyente. Dentro de las principales funciones del administrador tributario están planear, organizar, coordinar y controlar el proceso tributario municipal, mediante la definición de políticas tributarias, así como la cuantificación, la ponderación y la determinación de los costos de los servicios municipales; la ejecución de estudios de mercado; la coordinación permanente intra e interinstitucional para el suministro y recepción de información. Como jefe de Departamento, es el encargado de establecer las estrategias para la recaudación de cada una de las Unidades o Secciones a Cargo, crear la reglamentación necesaria para la aplicación en la recaudación, morosidad y gestiones administrativas atinentes a la Administración Tributaria, y fiscalizar todo lo relativo a la aplicación de las leyes, reglamentos y demás jurisprudencias tributarias municipales. Asimismo, es el responsable de crear y administrar los proyectos para el adecuado funcionamiento del Departamento y sus unidades a cargo.
- **El jefe de la unidad de Bienes Inmuebles:** es el encargado de administrar las labores de apoyo necesarias para la aplicación de la Ley de Bienes Inmuebles, realizar las valoraciones y mantener actualizadas las bases de datos de los mismos. Dentro de sus funciones principales se encuentran planear, organizar, supervisar y controlar la ejecución de las actividades de

valoración mediante el diseño, seguimiento y control del proceso de declaración de bienes inmuebles y su posterior fiscalización. Además, en cuanto a las labores de gerencia, coordina y fiscaliza los proyectos de valoración de los bienes inmuebles del cantón, así como los avalúos de propiedades cuando se requieran, y promover convenios de información.

- **El jefe de la unidad de Catastro:** vela por mantener actualizada gráfica y literalmente la base de datos de propiedades y propietarios del cantón. Se pueden citar como principales funciones planear, organizar, coordinar y controlar la ejecución de las diferentes labores técnicas y administrativas en materia catastral, relacionadas con la conformación y actualización del catastro multifinalitario, coadyuvar en la creación y actualización de una base de datos actualizada y confiable, a partir de la información que recibe la municipalidad por ventas, segregaciones, traspasos, planos y solicitudes de permisos de diversa índole como también, por la información emitida por el Ministerio de Hacienda, lo anterior para respaldar una adecuada gestión local y mantener actualizadas las diversas capas de los mapas catastrales. Dentro de sus responsabilidades como jefe de unidad, está desarrollar proyectos sobre actualización de propiedades y propietarios, mediante el apoyo de los Sistemas de Información Geográfica.
- **El jefe de la sección de Patentes:** es el encargado de administrar las labores de apoyo necesarias para la gestión de las patentes y mantener actualizadas las bases de datos de los mismos. Dentro de sus principales funciones están determinar el porcentaje que se debe cancelar a la municipalidad por concepto de impuesto sobre patentes; según lo establecido por el reglamento, supervisar y controlar las declaraciones presentadas, así como coordinar con Tributación Directa los declarantes de renta; registrar correctamente los procedimientos administrativos para el otorgamiento de licencias, según el Manual de Procedimientos; velar porque los servicios se brinden en forma ágil y oportuna; coordinar las inspecciones para la supervisión de los servicios; definir las especificaciones técnicas y administrativas para la contratación y o renovación de los servicios contratados. Además, debe de coordinar y proponer en conjunto con la Administración Tributaria, proyectos para mejorar la gestión de licencias municipales y el proceso de fiscalización; así como la actualización de la normativa.
- **La encargada de la unidad de Cobro Administrativo y Judicial:** esta unidad facilita a los administrados el pago de sus obligaciones con la institución y realiza los trámites pertinentes

para la recuperación de los pendientes. Dentro de las responsabilidades de dicha unidad están desarrollar la gestión de cobro en las etapas de monitoreo del estado de pago por contribuyente, notificación, gestión de cobro administrativo e iniciación del cobro judicial; a partir del estricto control de la situación actual de los contribuyentes respecto de las fechas de pago, la comunicación oportuna con los contribuyentes sobre sus obligaciones, el seguimiento de contribuyentes morosos y el arreglo extrajudicial; con la finalidad de garantizar una apropiada gestión de recuperación de los recursos de la municipalidad.

- **Técnicas tributarias (asistentes administrativas):** Además de las labores ordinarias en relación con los trámites administrativos referentes al Departamento Tributario, brindan un gran apoyo para el desarrollo de los proyectos del Departamento y de algunas secciones, participando en las diferentes fases que conlleva la ejecución de los mismos, desde su planeación, hasta elaboración de trámites administrativos.

Los sujetos de información fueron seleccionados debido a su aporte, injerencia, experiencia y toma de decisiones en relación con el desarrollo de proyectos del Departamento Tributario, ya que participan desde el proceso de elaboración del presupuesto, hasta el control y cierre.

De conformidad con los sujetos de interés del Departamento Tributario para la presente investigación descrita, estaría conformada por un personal administrativo de seis personas, que a conveniencia han sido consideradas y distribuidas según la descripción anterior. Estos sujetos son de esencial interés, ya que conocen los aspectos de gestión a mejorar y las prácticas que requieren transformación.

Junto a los sujetos de información, el investigador también tuvo acceso a otras fuentes documentales que le permitieron desarrollar su trabajo. Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de referencias, que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de entendimiento necesario para la investigación, de manera que todo trabajo debe fundamentarse en la recolección de datos, lo cual es requerido en el proceso investigativo. Las fuentes de información corresponden a todos aquellos recursos y materiales utilizados para el desarrollo de una investigación que muestran información confiable y útil.

Durante la elaboración del presente estudio se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias, las cuales se describen seguidamente para agruparlas nivel de temático, y definir la información que se obtendrá de las mismas.

- **Fuentes primarias**

Las fuentes primarias de información proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes; dentro las referencias primarias están los resultados de las entrevistas, lo arrojado por la observación directa, así como la información obtenida mediante la aplicación de las entrevistas semiestructuradas a los sujetos de información, los datos relevantes de la revisión documental e ideas obtenidas de los grupos focales.

Las fuentes primarias, en una revisión de literatura, son aquellas accesibles de primera mano. Es todo aquel documento impreso o digital en donde se exponen las ideas, los conceptos e informes de investigación realizados por otras personas o entidades (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia, 2010; Ulate Sánchez & Ortiz Vega, 2015).

- **Fuentes secundarias**

Contienen información que ha sido recabada por alguien que no es el investigador, para otros fines diversos al del proyecto en cuestión. La información secundaria ofrece la ventaja de que presenta una síntesis de acceso rápido y confiable.

Por otro lado, se le llama fuente secundaria, en la revisión de literatura, a aquellos documentos en donde un autor cita o parafrasea ideas, conceptos o hallazgos cualitativos y cuantitativos de otros que lo precedieron, libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, documentos oficiales, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonio de expertos entre otros (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia, 2010; Ulate Sánchez & Ortiz Vega, 2015).

Seguidamente se exponen las fuentes de información utilizadas en este proyecto (cuadro 3.3).

**Cuadro 3.3 Fuentes de información para la recolección de información**

Tipo de fuente	Categoría	Fuente	Información a obtener
<b>Primaria</b>	Documentos de la Municipalidad	Plan de Desarrollo Cantonal 2014-2024. Plan Estratégico de la Administración Tributaria PAO 2018-2019 Fichas de Proyectos de la Administración Tributaria	Información sobre el quehacer municipal y departamental, objetivos, planificación de proyectos y presupuesto, gestión actual para el desarrollo de proyectos.

Tipo de fuente	Categoría	Fuente	Información a obtener
<b>Primaria</b>	Testimonios de los sujetos de información	Personal del Departamento de la Administración Tributaria	Identificar necesidades, problemática a resolver, prácticas que requieren mejoras, fortalezas, detalle de brechas.
<b>Secundaria</b>	Páginas de Internet	Municipalidad de San Carlos Contraloría General de la República Instituto de Fomento y Asesoría Municipal	Información del Gobierno local, estudios realizados a las municipalidades e informes de interés.
<b>Secundaria</b>	Repositorio de proyectos del ITCR	Proyectos de Graduación en Gerencia de Proyectos	Identificación de mejores prácticas aplicadas a entidades similares y casos de éxito.

Fuente: elaboración propia (2019).

La revisión documental fue utilizada para conocer los proyectos que ejecuta el Departamento, así como la planificación de estos, mientras que los testimonios de los sujetos de información facilitaron identificar los aspectos a mejorar actualmente en el Departamento, y las fuentes de información secundaria permitieron complementar la creación del modelo de gestión.

### 3.3.1.2 Técnicas y herramientas para recolección de información

El proceso de recolección de información para una investigación se realiza mediante la aplicación de técnicas y herramientas; los cuales se seleccionan y difieren según el tipo de enfoque, ya sea cualitativo o cuantitativo. Los procedimientos poseen características distintas, ventajas y desventajas, algunos son más directos como la observación y las entrevistas y otros son más impersonales como los cuestionarios. Estas técnicas deben seleccionarse a su vez, considerando la disponibilidad de los sujetos de información, tiempo y recursos.

Para el presente caso, una investigación cualitativa, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadísticos, sino que el estudio cualitativo busca obtener datos de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad, es decir en las propias formas de expresión de cada una de ellas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia, 2010).

Los datos se recolectan por medio de métodos que también pueden cambiar en el transcurso del estudio, por esto, a continuación, se detallan las técnicas utilizadas para la recolección de información.

- **La observación:** tanto la observación participante como la no participante, implica adentrarse a profundidad en situaciones y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. La observación permite prestar atención detallada ante un tema, con el fin de realizar un posterior análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia, 2010; Monge Álvarez, 2011).
- **Entrevistas cualitativas semiestructuradas:** se definen como una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia, 2010). Se seleccionan las entrevistas semiestructuradas debido a que se basan en una guía de preguntas, pero, además, el entrevistador tiene la libertad de incorporar preguntas adicionales para obtener mayor información en temas deseados.
- **Revisión documental:** la revisión y análisis de documentos consiste en la solicitud, investigación e indagación de documentos con fuentes de diversa naturaleza que permiten conocer situaciones en diferentes aspectos, y específicamente, en la gestión actual de los proyectos del Departamento Tributario.
- **Grupos de enfoque:** es considerada por algunos autores como entrevistas grupales, en donde los participantes conversan en torno a temas en un ambiente relajado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia, 2010). El objetivo fundamental es alcanzar o lograr el descubrimiento de una estructura de sentido compartida sobre un aspecto particular, si es posible consensualmente, o bien fundamentada por los aportes de los miembros del grupo (Monge Álvarez, 2011).

En el cuadro 3.4 se resumen las técnicas y las herramientas utilizadas para la recolección de información:

**Cuadro 3.4 Técnicas y herramientas para la recolección de información**

<b>Técnica</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Actividades/Objetivo</b>
La observación	Anotaciones descriptivas	Elaborar un panorama de la gestión actual de proyectos. Identificar actuales prácticas en la gestión de proyectos.
Entrevistas cualitativas semiestructuradas	Guía de preguntas (Cuestionario)	Conocer la perspectiva de cada sujeto de información referente a la gestión actual. Describir las áreas de conocimiento de alcance, tiempo y costo y sus problemas de gestión.
Revisión documental	Resumen analítico	Investigar y describir los requisitos que deben ser tomados en cuenta en la gestión. Identificar las mejores prácticas en casos de éxito
Grupos de enfoque	Guía de preguntas	Investigar acerca de las competencias que posee el equipo de proyecto. Conocer lecciones aprendidas en otros proyectos. Identificar fortalezas y debilidades en la gestión.

Fuente: elaboración propia (2019) a partir Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia (2010).

Las técnicas y herramientas para la recolección de información descritas fueron seleccionadas y utilizadas tomando en cuenta el conocimiento actual del Departamento, así como el nivel de madurez del mismo, el cual como se identificó en el planteamiento del problema, se encuentra en un nivel inicial, aunado a que no se cuentan con registros históricos de cumplimiento de las diversas áreas de conocimiento, las técnicas anteriores permitieron interactuar con los sujetos de información y obtener la mayor cantidad de datos necesarios para comprender adecuadamente cómo se administran, desarrollan y formulan los proyectos a nivel departamental; así como describir puntos de mejora y aspectos en donde no se aplican buenas prácticas para dar la fundamentación al modelo de gestión.

### **3.3.2 Procesamiento y análisis de datos**

El procesamiento y análisis de información corresponde normalmente a la siguiente etapa a desarrollar posterior a la recolección de los datos, con el fin de analizar, comprender e interpretar la información obtenida para sintetizar los resultados y el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación. En el proceso de análisis de datos, de las investigaciones cualitativas, se recauda un gran volumen de información de carácter textual producto de las entrevistas y diversas herramientas

de recolección; además en muchas ocasiones la recolección y análisis de datos ocurren en paralelo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia, 2010; Monge Álvarez, 2011).

El análisis de los datos requiere una búsqueda profunda de respuestas, una observación activa y sostenida y un acertado repaso por cada una de las observaciones y datos recogidos, se realiza a partir de la revisión de la información, responde al problema planteado inicialmente, brinda respuesta a los objetivos de la investigación. Según Monge Álvarez (2011) el análisis de resultados se efectúa en varias etapas:

- La fase de descubrimiento: se reconocen las pautas con que emergen los datos, examinándolos, para elaborar conceptos y teorías.
- La fase de reducción y codificación: se analizan los datos según su semejanza.
- La fase de relativización de datos: consiste en la interpretación de la información según el contexto en el que fue recolectada.

Para un adecuado procesamiento y análisis de datos, resulta de suma importancia la utilización y el apoyo de herramientas como el análisis documental, la clasificación de la información, la elaboración de matrices o gráficos.

Los entregables con la su respectiva técnica y herramienta, se describen de la siguiente manera:

- Un análisis de la situación actual de la gestión de proyectos en el Departamento Tributario de la Municipalidad de San Carlos, se aplicaron entrevistas semiestructuradas, un grupo focal, observación y análisis de contenido. Este análisis de situación pretendió comprender cómo se desarrollan actualmente los proyectos, identificar si existen plantillas, documentos o matrices que se utilicen a lo largo del proceso de gestión, determinar un nivel de conocimiento en esta área por parte de los involucrados, así como capacidades organizacionales.
- Compilado de las mejores prácticas para establecer un marco de referencia con casos de éxito y aplicables al Departamento mediante el análisis documental. Para este entregable, se tomó como base la guía PMBOK® (2017) y casos de éxitos de entidades similares, para ajustarlo a las prácticas del Departamento Tributario.
- Un análisis de las brechas, generado a partir de la comparación entre la situación actual y el marco referenciado de buenas prácticas, mediante un análisis comparativo. Este análisis permitió cotejar las deficiencias encontradas en la gestión actual con lo establecido en las mejores prácticas como insumo para el desarrollo del modelo de gestión.

- Un modelo de gestión aplicable al Departamento Tributario ajustado al marco legal y buenas prácticas referenciadas, generado a partir de los hallazgos obtenidos en el entregable tres. Este modelo incorporó herramientas como plantillas y matrices para las áreas de conocimiento definidas, siendo estas para las áreas de conocimiento alcance, tiempo y costo para una adecuada gestión y control de actividades. Además de este entregable, se complementó el mismo mediante un sub-entregable denominado propuesta base de implementación del modelo de gestión, en donde se identificaron posibles actividades a aplicar. Finalmente, se realizó una determinación aproximada del costo de aplicar dicho modelo, una propuesta de periodo de aplicación como plan piloto para monitorear resultados, y la selección de posibles responsables de ejecutar el modelo de gestión.

### 3.3.2.1 *Sujetos y fuentes para el procesamiento y análisis de información*

Al igual que en la etapa de recolección de datos, en esta etapa se requieren sujetos y fuentes de información, pero con un enfoque diferente. Tanto los sujetos como las fuentes en esta fase se utilizaron para entender alguna técnica aplicada, para reforzar lo propuesto y validar las soluciones.

Para esta etapa, se seleccionaron como sujetos de para el procesamiento y el análisis de la información a las siguientes personas:

- **El Administrador Tributario:** sujeto para la recolección de información, su participación en esta etapa también es fundamental al ser el titular del Departamento.
- **Gestora de Alianzas Estratégicas:** corresponde a la encargada de la Unidad de Alianzas Estratégicas, la cual pertenece al Departamento de la Administración Tributaria. Se seleccionó como sujeto de información para esta etapa debido a su conocimiento en gestión; la encargada de dicha unidad es la única que cuenta con un nivel de posgrado en gestión de proyectos.

Dentro de las labores que desempeña se encuentra incentivar y apoyar al patentado en la búsqueda de alianzas estratégicas; ser un enlace entre el patentado y las instituciones del Estado; colaborar con los diferentes trámites, en la búsqueda de la agilización de los diferentes procesos de trabajo; dado un proyecto, realizar los estudios técnicos y de costos necesarios para lograr el uso eficiente de los recursos; coordinar las acciones necesarias para la solicitud de recursos sobre cualquier programa, de tal forma que los diferentes proyectos

tengan financiamiento garantizado; además de servir de enlace entre la Municipalidad y los diferentes organismos, instituciones y grupos organizados que se involucren en la gestión.

Luego de identificar a los sujetos de información, se seleccionaron las fuentes para el procesamiento de datos. Algunas fuentes también se utilizaron en la etapa de recolección de información (cuadro 3.5).

**Cuadro 3.5 Fuentes de información para el análisis de información**

<b>Tipo de fuente</b>	<b>Categoría</b>	<b>Fuente</b>	<b>Información a obtener</b>
<b>Primaria</b>	Documentos de la Municipalidad	Plan Estratégico de la Administración Tributaria PAO 2018-2019 Fichas de Proyectos de la Administración Tributaria Oficios, Informes de Gestión	Comparación de la situación actual con el marco referenciado, relación proyectos y estrategia
<b>Primaria</b>	Testimonios de los sujetos de información	Personal del Departamento de la Administración Tributaria	Análisis de resultados obtenidos, discusión y validación de brechas.
<b>Primaria</b>	Literatura	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK® 6ta Edición)	Compendio de mejores prácticas para implementarlas al Departamento Tributario.
<b>Primaria</b>	Leyes y Reglamentos	Código Municipal Ley de Contratación Administrativa Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos	Legislación costarricense que regula y afecta el desarrollo de los proyectos gubernamentales.
<b>Secundaria</b>	Repositorio de proyectos del ITCR	Proyectos de graduación en Gerencia de Proyectos	Identificación de mejores prácticas aplicadas a entidades similares y casos de éxito.
<b>Secundaria</b>	Documentos de otras Instituciones	Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública de Costa Rica (MIDEPLAN)	Definición de conceptos y metodología

Fuente: elaboración propia (2019).

En relación con las fuentes de información, las mismas fueron seleccionadas y utilizadas de conformidad con la relevancia, así como aplicación para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, generando un valor agregado y sustantivo al desarrollo del presente trabajo en sus diversos capítulos.

### 3.3.2.2 Técnicas y herramientas para el procesamiento y análisis de información

Al igual que en la etapa de recolección de información, la literatura muestra diversas técnicas y herramientas para el procesamiento y el análisis de información para investigaciones cualitativas. Tal y como se mencionó anteriormente, las herramientas utilizadas fueron el análisis documental, la clasificación de información, la elaboración de matrices o gráficos.

El cuadro 3.6 presenta un resumen de las técnicas y las herramientas para la etapa de procesamiento y análisis de información:

**Cuadro 3.6 Técnicas y herramientas para el análisis y procesamiento de información**

<b>Técnica</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Actividades/Objetivo</b>
Análisis documental	Interpretación de información	Análisis de las brechas entre la situación actual y el marco de referencia establecido de mejores prácticas. Desarrollo de la estrategia y modelo de gestión.
Clasificación de información	Cuadros o matrices	Selección, organización y resumen de la información.
Cuadros o matrices	Hojas de matrices, gráficos	Análisis y desarrollo las principales áreas de conocimiento de alcance, tiempo y costo.

Fuente: elaboración propia (2019) a partir de Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia (2010).

Finalmente, en el desarrollo del tercer capítulo, se detallaron las características generales de la investigación, así como las fuentes para la recolección y procesamiento información y sus respectivos sujetos. También se describieron los instrumentos y técnicas implementadas y los entregables según cada objetivo propuesto.

## Capítulo 4 Análisis de resultados

Luego de aplicar las herramientas de recolección y procesamiento de datos es posible detallar la situación actual del Departamento en relación con la gestión de proyectos gubernamentales. Esto, permite establecer el punto de partida para la elaboración de la propuesta de modelo de gestión, determinando las falencias existentes, así como el aprovechamiento de oportunidades existentes; es decir, contar con una fotografía del quehacer actual.

Lo anterior, permite, además, identificar las áreas y los aspectos en los cuales la entidad muestra una oportunidad de mejora, o desconocimiento y por ende ausencia de buenas prácticas. El diagnóstico aporta información para impactar el quehacer tributario y generar un mejoramiento en la gestión actual de proyectos. De esta manera, se amplía el panorama y se conoce mejor el funcionamiento, la operación y la gestión del Departamento, mediante la revisión documental, la observación y el criterio de los expertos o las personas que día a día están en labores relacionadas. A partir del análisis de la situación actual se fundamentan las bases para la elaboración del modelo de gestión que se propone en el capítulo cinco.

Para el desarrollo del presente capítulo, se elaboraron de conformidad con lo establecido en la metodología, entrevistas semiestructuradas al Administrador Tributario, al jefe de Bienes Inmuebles, al jefe de Catastro y Censos y a la Encargada de Cobros. Además, se realizó un grupo focal con el jefe de patentes y las asistentes administrativas. Como complemento a lo anterior, se efectuó una revisión documental de los procesos.

### 4.1 Análisis de la situación actual

Para determinar la situación actual de la gestión del Departamento, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada realizada al titular del Departamento ([Ver apéndice A](#)), el Administrador Tributario, Lic. Leonidas Vásquez Arias. Se realizaron diez preguntas enfocadas a la parte estratégica y gerencial del Departamento, con la finalidad de identificar conocimientos, capacidades organizacionales y alineación estratégica de los proyectos con el fin municipal. Los principales resultados de dicha entrevista se muestran en el cuadro 4.1.

**Cuadro 4.1 Resultados de entrevista al Administrador Tributario**

Variable	Subcategoría	Información recopilada
Gestión de proyectos	Concepto	Se enfoca en oportunidades de mejora para alcanzar objetivos y solventar una necesidad.
	Alineación estratégica	Los proyectos están alineados a la estrategia de la Municipalidad y deben responder al menos a un objetivo

<b>Variable</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Información recopilada</b>
		estratégico definido en el Plan de Desarrollo Cantonal 2014-2024
	Prioridades	Se enfoca principalmente en cumplir el alcance o meta inicial, con base en el presupuesto y tiempo determinado
	Fases de proyectos	Al ser proyectos propios del Departamento se gestionan todas las fases, desde su planificación hasta cierre.
	Gestión de proyectos	El gestionar proyectos corresponde al cumplimiento de los mismos y de las metas propuestas. El proceso de monitoreo y control se realiza mediante reuniones e informes trimestrales de avance.
<b>Estándares y legislaciones</b>	Regulaciones y normativa	Corresponde a las leyes que regulan el ejercicio de la función pública como la Ley General de Administración Pública, Código Tributario, Ley de Impuesto sobre los Bienes Inmuebles, Ley de Simplificación de Trámites, Ley de Presupuestos, Código Municipal. Además de la Ley de Contratación Administrativa en las adquisiciones o compras.
<b>Capacidades organizacionales</b>	Retos	El reto más importante se centra en conseguir presupuesto por parte de la Administración. Sin presupuesto no se pueden desarrollar proyectos.
	Recurso/Personal	El recurso económico o presupuesto es escaso, es necesario mayor apoyo económico. El equipo de trabajo es excelente, sin embargo, existen limitaciones de equipo tecnológico y falta de mayor cantidad de personal.

Fuente: elaboración propia (2019) a partir de Vásquez Arias, Gestión de Proyectos en el Departamento Tributario (2019).

De conformidad con lo anterior, es posible identificar que desde la jefatura del Departamento, todos los proyectos que este y sus unidades ejecutan están debidamente alineados con la estrategia y el quehacer municipal; respondiendo siempre a los objetivos estratégicos trazados por el gobierno local en su Plan de Desarrollo Cantonal vigente.

En cuanto al conocimiento de proyectos, se identificaron como áreas prioritarias el alcance, el cronograma y el costo, ya que estas tres casi siempre definen el éxito o el fracaso, así como también lo es la definición del proyecto basada en los intereses de la ciudadanía.

Por otra parte, como en la mayoría del sector público, los proyectos y el quehacer diario se ve directamente afectado por la falta de recurso humano, tecnológico y presupuestario. Estos son un factor directo para la gestión, sin embargo, es mitigado con la excelente capacidad del personal del Departamento, aspecto que es recalado por la jefatura. Gracias a su liderazgo, se pueden lograr las metas y los objetivos propuestos a pesar de las limitantes existentes.

Lo anterior, se halla respaldado mediante el cumplimiento de los objetivos y las metas anuales, los cuales quedan documentados en los informes de gestión del último trimestre; además, según el Índice de Gestión Municipal (informe de análisis y opinión sobre la gestión de los gobiernos locales realizado anualmente por la Contraloría General de la República) la Municipalidad de San Carlos ostenta el primer lugar. Uno de los ejes calificados es el desarrollo y la gestión institucional, en este se evalúan datos financieros y tributarios ([Ver anexo 4](#)).

#### **4.1.1 Procesamiento y análisis de la información**

A las tres jefaturas seleccionadas como sujetos de información, se les aplicó una entrevista semi estructurada conformada por 35 preguntas divididas en dos grandes bloques, el primero sobre generalidades de proyectos, y el segundo sobre la gestión de estos ([Ver apéndice B](#)).

Debido a que las preguntas establecidas en las entrevistas fueron abiertas con la finalidad de que tuvieran la libertad de expresar sus ideas y conocimientos, se realizó un resumen sobre los hallazgos encontradas. En cuanto a la gestión de proyectos de igual forma, se presenta un resumen de lo recopilado por cada área de conocimiento.

Inicialmente fue necesario una pequeña introducción a los conceptos básicos a discutir, así como ejemplos de estos para crear un lenguaje común, ya que este constituía el primer acercamiento de los sujetos a esta aplicación de la administración.

Una vez comprendidos los conceptos y aplicaciones a su contexto, se iniciaron las preguntas guiadas por la herramienta elaborada para tal fin. En cada tema se abrió la oportunidad a discusión y se depuraron aquellos aspectos que eran desconocidos para los colaboradores. Cuando se tuvo claridad, se fueron construyendo las respuestas y consignadas en el documento correspondiente.

En este apartado, se presenta un resumen de los descubrimientos por área del conocimiento de manera sintética. Únicamente se indican los hallazgos, más adelante se analizan las brechas existentes respecto de las mejores prácticas en la materia.

#### **4.1.2 Generalidades de proyectos**

Si bien es cierto que cada unidad es especializada en su campo, y los proyectos son muy distintos entre sí, se identificó que existen muchas similitudes relacionadas con la conceptualización de términos y la forma de ver, administrar y controlarlos.

En cuanto al proceso de inicio de un proyecto, todos los sujetos de información concluyeron que surge en respuesta a una necesidad, un problema o en búsqueda de un mejoramiento de la función actual. La idea de uno nuevo, siempre surge por parte del jefe de la unidad, o mediante participación de colaboradores. Toda iniciativa debe ser primero aprobada por el jefe de la unidad y posteriormente por el superior jerárquico, en este caso el titular del Departamento de la Administración Tributaria. Estos proyectos, nacen a partir de ideas, sin embargo, en primera instancia no existe documentación formal, sino hasta cuando ya se cuenta con el visto bueno del superior jerárquico y se formaliza la idea.

La planificación inicia posterior a la identificación de la necesidad a realizar, esta tarea siempre es realizada por el jefe de la unidad, y en algunos casos como en Bienes Inmuebles y Catastro, se lleva a cabo en conjunto con los colaboradores. Para definirla, se toma en cuenta la cantidad de recurso disponible, tanto humano como de equipo, con la finalidad de tomar decisiones relacionadas con la cantidad de trabajo a realizar, las tareas y los funcionarios encargados, es decir, existe una labor inicial o empírica de definición de alcance.

En cuanto al proceso de ejecución, se logró determinar que no existe claridad en torno al concepto, ya que fue relacionado más que todo con el proceso de monitoreo y control para registrar los avances de los mismos mediante reuniones de seguimiento, la presentación de informes de trabajo, la comunicación con los involucrados en la ejecución de los mismos, así como la revisión de datos estadísticos por medio de informes y documentos propios, que cada jefe de unidad maneja diariamente.

Según la información recabada, la Unidad de Bienes Inmuebles y la de Cobros sí maneja parámetros para el moniterio y el control. Por ejemplo, en Bienes Inmuebles se realiza un control de la calidad de la muestra del 20%, de los avalúos realizados, la cual es revisada por el jefe de la unidad y por el Organismo de Normalización Técnica del Ministerio de Hacienda para el proyecto de contratación de peritos. La unidad de cobros por su parte, maneja porcentajes estadísticos de las notificaciones emitidas, las entregadas y las devueltas, que son objeto de constante monitoreo y control. La unidad de catastro enfoca su proceso de monitero y control mediante la evaluación de informes de avance ([Ver anexo 5](#)).

En relación con el grupo de proceso de cierre, en ningún caso exise un acta formal de cierre, en algunos casos, se entrega solamente el producto final, en otros, se realiza un oficio de entrega u órdenes de compra según el proceso administrativo.

Actualmente, no se maneja documentación o plantillas específicas para la gestión de los proyectos, cada jefe de unidad posee hojas electrónicas de Microsoft Excel o documentos digitales propios o personales en donde se plasman las tareas a realizar, solamente en un caso, existe un cronograma de trabajo, en los demás, la única documentación formal son las fichas que facilita el departamento de Planificación, estas incluyen información básica y el grado avance ([Ver anexo 6](#)). Tampoco se cuenta con un repositorio o base de datos de lecciones aprendidas.

En relación con la emisión de reportes o el informe de avance, estos se realizan en primer instancia al superior inmediato, el Administrador Tributario, posteriormente, cada trimestre se envía un informe de avance al departamento de Planificación mediante las fichas de proyectos. A la Alcaldía Municipal se envían solamente a petición de ellos, esto para respetar la estructura organizativa de la municipalidad.

Finalmente, se consultó sobre las regulaciones, las legislaciones y los requerimientos que deben de cumplir los proyectos. Se determinó que existe una amplia cantidad de normativa que regula la gestión en el sector público. Existen regulaciones y leyes específicas que afectan a los mismos, sin embargo, dentro de las que regulan el Departamento se encuentran el Código Municipal, la Ley General de Administración Pública, el Código de Normas y Procedimientos Tributarios, y la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento para todo el proceso de compras y adquisiciones. Además, en cuanto a requerimientos, se debe de dar cumplimiento a la elaboración del Plan Anual Operativo donde se plasman los proyectos a realizar, y que da origen a la asignación presupuestaria.

En apego a la información obtenida de los sujetos de información, mediante el cuadro 4.2 se presenta un resumen de los hallazgos obtenidos en relación con lo grupos de procesos de la dirección de proyectos.

**Cuadro 4.2 Gestión de grupos de procesos**

<b>Iniciación</b>	<b>Planificación</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Monitoreo y control</b>	<b>Cierre</b>
No existe acta de constitución de los proyectos, surgen por necesidad o iniciativa del jefe. Tampoco se identifican formalmente a los	El plan de dirección se basa en el PAO. No existe una definición concreta del alcance, no se detalla un EDT. Cada jefe de	El registro del proyecto se da solamente mediante las fichas de proyectos. Sí se gestionan la calidad, mediante parámetros de	Se manejan ciertos parámetros para el monitoreo y el control, que son llevados por el jefe de cada unidad. Existe control de plazos y tareas	No existe un acta de cierre de proyectos, solamente se entrega el producto o servicio.

<b>Iniciación</b>	<b>Planificación</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Monitoreo y control</b>	<b>Cierre</b>
interesados.	unidad tiene su propio cronograma, los costos dependen del presupuesto asignado mediante PAO.	establecidos en algunos casos, no existen registros formales de gestión en las comunicaciones. En cuanto a los involucrados, existen oficinas en algunos casos.	según el criterio del titular de la unidad. Se lleva un poco el control de costos según las adquisiciones. Existe poco monitoreo en comunicaciones e involucrados.	

Fuente: elaboración propia (2019).

### **4.1.3 Gestión de proyectos**

De conformidad con los cuadros 1.1 y 1.2 presentados en el primer capítulo, en donde se muestra un panorama inicial de las oportunidades de mejora para la gestión de proyectos en el Departamento Tributario, y complementado con el testimonio de los sujetos de información, es posible realizar un análisis e identificación de las áreas de conocimiento prioritarias para enfocar e iniciar el modelo de gestión.

En relación con el área de conocimiento de la gestión del alcance, se observó que la definición del mismo se limitó únicamente a qué se va a hacer y las indicaciones de cómo se va a cumplir la necesidad que da origen al proyecto. Los entrevistados indicaron que el alcance del proyecto es definido por ellos y solamente en el proyecto desarrollado por la unidad de bienes inmuebles, se plasma en algún documento, ya sea de manejo personal para el seguimiento o en un plan de trabajo, sin embargo, no se encontraron elementos para validar ni controlar el alcance; tampoco se define o crea una estructura de desglose de trabajo o recopilación de requisitos. El alcance en todos los casos es limitado o definido en función del presupuesto disponible, así como el recurso humano con el que se cuenta.

Respecto de la gestión del cronograma del proyecto, o del tiempo, el concepto es más conocido por los colaboradores. Todos coincidieron en que corresponde a la administración de los plazos, la duración total y el cumplimiento de los tiempos. Se logró identificar que en dos unidades de cuatro, se cuenta con un cronograma propio para las labores, y, en otro, se controla empíricamente los tiempos de las tareas y el desarrollo del proyecto. El cumplimiento del cronograma es responsabilidad

de cada jefe de unidad, no obstante, no existe una plantilla o documentación aplicable a todas las unidades, para el control y la gestión del cronograma.

La Unidad de Bienes Inmuebles destaca por ser el único departamento que cuenta con un procedimiento para la aprobación de cambios en el cronograma. Este consiste en que el jefe solicita un informe o justificación, y luego del análisis lo aprueba o rechaza, en los otros casos no existe un procedimiento formal y solamente se realizan ajustes sobre la marcha.

Por otra parte, el término de gestión de los costos del proyecto se relaciona con el presupuesto asignado para cumplir con el trabajo, es decir, el monto o valor monetario necesario para desarrollar el objetivo trazado inicialmente. En todos los casos, se hace un estudio de costos, investigación o proyección de cuánto sería el costo de implementar el proyecto, con la finalidad de solicitar el presupuesto correspondiente. El control se realiza mediante informes de avance y órdenes de inicio en caso de los procesos de contratación administrativa, sin embargo, no se cuenta con un registro formal de los mismos.

Los sujetos de información coincidieron en que el proceso de gestión de la calidad corresponde al cumplimiento de requerimientos y eficiencia del proceso en sí. La calidad en la ejecución pasa por la responsabilidad de los funcionarios profesionales que realizan las gestiones. Indicaron que sí se establecen parámetros de calidad y es con base en estos que se controla, mediante el alcance y cumplimiento de los mismos, por ejemplo, con muestreos de verificación, análisis de datos en informes y en algunos casos, entidades externas corroboran el cumplimiento de la calidad.

Por otra parte, el término de gestión de la integración del proyecto no es muy conocido por los colaboradores, sin embargo, indicaron que corresponde las gestiones realizadas para el cumplimiento del proyecto desde su inicio hasta la finalización. En el caso de la Unidad de Bienes Inmuebles, el proyecto se plasma dentro de un informe que es entregado a la Alcaldía Municipal y actualizado anualmente conforme las necesidades.

El área de conocimiento de la gestión de los interesados o involucrados del proyecto es más conocido, sin embargo aún no se ha alcanzado un nivel de madurez en donde se prioricen mediante alguna matriz o herramienta de poder-influencia. En todos los casos, los interesados son indentificados y se conocen con claridad quiénes son, sobre todo en las unidades de Bienes Inmuebles y de Cobros, en la Unidad de Catastro no se registran formalmente, pero sí se conocen. Los canales de comunicación con los interesados en su mayoría consisten en reuniones, oficios, correos electrónicos y medios más informales como Whatsapp. Los involucrados se gestionan adecuadamente

y se involucran en las distintas etapas de acuerdo con el rol o la participación. No se registran documentos de la gestión de los involucrados, sin embargo, se archivan los oficios y los correos electrónicos en las bases de datos.

La gestión de los riesgos, según los encuestados, fue definida como todo aquello que puede provocar atrasos, este concepto también comprende la mitigación o planes para disminuir los riesgos asociados a la ejecución. En cuanto a la valoración de estos, la Unidad de Bienes Inmuebles indicó que sí se hace y está incluida dentro del proyecto; la Unidad de Catastro y Cobros manifestó que formalmente no se registran por escrito más allá de la ficha enviada por el departamento de planificación. Este riesgo se relaciona con el no cumplimiento de los plazos. Se indicó que sí se definen estrategias para mitigarlos y este control es llevado a cabo por cada jefe de unidad, con medidas propias a criterio de cada uno de ellos.

En cuanto a los recursos, todos coincidieron que no son suficientes para abarcar a cabalidad las necesidades actuales; por lo que se debe planificar la labor de forma anual con base en la disponibilidad económica, personal y las tecnologías disponibles. Las unidades trabajan con los elementos disponibles y, se realizan las labores necesarias para cumplir los objetivos en función de lo que se cuenta, por ello, se procura ser lo más eficientes posibles en las tareas.

La gestión de las comunicaciones fue identificada como los canales o medios mediante los cuales se vinculan con los interesados o involucrados en el proyecto. Solamente la unidad de bienes inmuebles indicó que encuentran debidamente definidos los medios de comunicación y los responsables, en los demás casos no se registran formalmente.

La gestión de las adquisiciones, según los informantes, corresponde al proceso de contratación administrativa, con el objetivo de adquirir los recursos para llevar a cabo el proyecto. Estos procesos se encuentran regulados mediante la respectiva Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento y que actualmente se realizan mediante la plataforma de SICOP ([Ver anexo 7](#)).

Cómo último método de recolección de información, se llevó a cabo un grupo focal ([Ver apéndice C](#)). En este, participaron el jefe de Patentes y la asistente administrativa (Técnica Tributaria). Con esta técnica se obtuvieron datos e información complementaria a la información brindada anteriormente. Se identificó que actualmente no se cuentan con buenas prácticas para la gestión de proyectos, y se detectó que existe carencia de plantillas, formularios y registro formal para una adecuada administración de los mismos en sus diversas áreas de conocimiento y grupos de procesos.

En el cuadro 4.3, se presenta un resumen de la información recopilada en el grupo focal de conformidad con las variables analizadas. Con ello, se tomaron en cuenta todos los sujetos de información identificados.

**Cuadro 4.3 Resultados de grupo focal**

Variable		Información recopilada
Proyectos	Concepto	Conjunto de actividades, tareas y programas que se realizan para alcanzar un objetivo y responden a una necesidad.
	Monitoreo y control	Se realizan mediante informes mensuales y reuniones trimestrales.
	Prioridades	Se determina con base en las necesidades, el presupuesto y el recurso disponible. La prioridad es cumplir con el alcance u objetivo.
Estrategia	Alineación estratégica	Todos los proyectos están alineados, al menos, a un objetivo estratégico dentro del Plan de Desarrollo Cantonal 2014-2024.
Mejoramiento	Alcance	La definición de alcance, muchas veces se tiene una idea del proyecto y sobre la marcha se va definiendo el alcance real o total del proyecto.
	Gestión de proyectos	Como oportunidad está la mejorar la gestión actual de proyectos.
Ciclo de vida	Fases de proyecto	Se realizan todas las etapas del proyecto en el Departamento, pero no están definidas por escrito.
	Planeación	Planificación se realiza solamente mediante el PAO

Fuente: elaboración propia (2019) según Araya Gamboa & Jiménez Sánchez, (2019).

Con las entrevistas y grupos focales realizados, los hallazgos fueron muy similares y coincidieron entre los diversos sujetos de información.

A partir de lo anterior, y complementado con la revisión documental y visual, se elaboró un cuadro resumen (cuadro 4.4) referente a las áreas de conocimiento establecidas por el PMBOK® y sus procesos, procedimientos y herramientas actuales.

**Cuadro 4.4 Resumen de la situación actual**

Área de conocimiento	Situación actual de los procesos del Departamento de Administración Tributaria	Herramientas/Plantillas
Gestión de la integración	No existe acta de constitución de proyecto, ni de cierre; no hay procesos propios más allá de órdenes de inicio en procesos de Contratación Administrativa.	No existen herramientas o plantillas para la integración de los proyectos
Gestión del alcance	No existen procesos específicos para el alcance, no se crean EDT, solamente se vio una aproximación en un documento de Bienes Inmuebles.	No existen herramientas o plantillas para la Gestión del Alcance los Proyectos

Área de conocimiento	Situación actual de los procesos del Departamento de Administración Tributaria	Herramientas/Plantillas
<b>Gestión del cronograma</b>	No se registran procesos estandarizados para la gestión del tiempo, solamente se llena la ficha de proyectos con un cronograma muy básico y poco preciso.	No existen herramientas o plantillas estandarizadas para la gestión del cronograma de los proyectos, solamente Bienes Inmuebles registra un <i>project</i> de tareas.
<b>Gestión de los costos</b>	Se gestionan los costos a partir de los presupuestos dados a los proyectos o por partidas presupuestarias específicas.	No existen herramientas o plantillas para la gestión de los costos de los proyectos, únicamente se actualiza un libro de Excel con saldos de cuentas presupuestarias.
<b>Gestión de las comunicaciones</b>	No hay documentación formal de las comunicaciones, tampoco una planificación se considere mejor.	No se tienen herramientas específicas para la gestión de comunicaciones, se manejan según necesidad mediante reuniones, oficios, correos o medios informales.
<b>Gestión de los involucrados</b>	Se realizan interacciones con los involucrados, pero no existe una gestión como tal de los mismos.	No existen herramientas o plantillas estandarizadas para la gestión de los involucrados de los proyectos
<b>Gestión de la calidad</b>	Sí se manejan métricas o parámetros de calidad en los diversos proyectos; sin embargo, se enfoca al producto y/o servicio resultante del proyecto.	La calidad se gestiona mediante el cumplimiento de métricas o parámetros y se plasman en los informes de resultados.
<b>Gestión de los recursos</b>	La asignación del recurso se hace según se necesita y las funciones que cada quién conoce. No existe un procedimiento para la asignación del recurso ni su planificación.	No tiene una guía para la asignación de recurso, la asignación se hace sobre la marcha.
<b>Gestión de los riesgos</b>	No existe un procedimiento formal o estructurado para el análisis de los riesgos, sin embargo, sí se contemplan de forma básica.	Únicamente se llena la ficha de proyectos el cual cuenta un apartado muy simple de riesgos ( <a href="#">Ver anexo 6</a> ).
<b>Gestión de las adquisiciones</b>	El procedimiento se encuentra regulado por la legislación de Contratación Administrativa y su Reglamento; sí se cuenta con un procedimiento para las compras a través del departamento de proveeduría.	Se cuenta con documentos para realizar especificaciones técnicas, órdenes de inicio y demás documentos relacionados con el proceso ( <a href="#">Ver anexo 8</a> ).

Fuente: elaboración propia (2019).

La gestión de la integración es un término poco conocido por el personal del Departamento. No se consigna un acta de constitución de los proyectos, ya que el desarrollo del plan únicamente es plasmado en la ficha técnica facilitada por planificación, no se documenta una adecuada gestión del conocimiento de los proyectos, sin embargo, sí se efectúa un adecuado monitoreo y control del trabajo, pero no se realiza un acta de cierre.

En relación con la gestión del alcance, el mismo no es debidamente planificado y no se define o documenta formalmente. Además, el modelo de estructura de desglose de trabajo (EDT) no es utilizada y tampoco es conocida. Durante el proceso de monitoreo y control, el alcance no es fiscalizado adecuadamente, debido a que no es definido formalmente, sino que se basa en avance de resultados.

La gestión del cronograma no es planificada adecuadamente, cada jefe de unidad administra el tiempo del proyecto de acuerdo con criterios propios, solamente en la Unidad de Bienes Inmuebles se observó un cronograma más detallado de tareas en Project. No se encuentran debidamente documentadas tareas, secuencia o duración de estas, ni responsables en la mayoría de los proyectos, lo cual limita en gran manera una gestión óptima del tiempo.

La gestión de los costos se encuentra limitado por la asignación presupuestaria y el PAO, sin embargo, la planificación no es la más adecuada, pero el monitoreo y el control son administrados mediante un libro de Excel que registra la actualización de los saldos.

La gestión de la calidad es un área de conocimiento en la que se evidenció que sí se determinan parámetros para la posterior evaluación de estos en la mayoría de los proyectos.

La gestión de los recursos es desarrollada con base en lo que actualmente se posee, no se encuentra una planificación óptima de los recursos, así como la estimación de los mismos para las diversas actividades, tampoco se definen formalmente qué recursos se van a utilizar en cada proyecto, porque se realiza según la necesidad del momento, en este sentido, se detecta que no hay un control u objetividad.

Por otra parte, la gestión de las comunicaciones se realiza informalmente en la mayoría de los casos, ya que no se documenta el proceso de las comunicaciones, no obstante, sí hay evidencia de reuniones, oficios y diversos medios de comunicación, pero a criterio del jefe de unidad y no responde a una planificación inicial, lo cual puede llegar a provocar malos entendidos o una comunicación poco fluida.

En la Unidad de Bienes inmuebles se observó una planificación y análisis correspondiente a la gestión de riesgos, sin embargo, actualmente el municipio se encuentra en un proceso de implementación de un modelo de SEVRI (Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional de la Procuraduría General de la República), por lo que se espera se fortalezca esta área, ya que actualmente no se gestiona de acuerdo con el concepto de buenas prácticas.

Los involucrados son un elemento sumamente importante en cualquier proyecto, lamentablemente, los hallazgos del diagnóstico arrojaron que no se gestionan correctamente, se conocen quiénes son, y se hacen parte del desarrollo del proyecto, sin embargo, no existe documentación formal que los identifique, la forma en que afectan el desarrollo del proyecto, ni un seguimiento adecuado.

El tema de las adquisiciones como se ha comentado, debido a su alta restricción legal, sí se cuenta con documentación que lo respalda, por lo que, actualmente, es el área de conocimiento más robusta en el Departamento.

Con base en lo anterior, es posible canalizar los esfuerzos para el mejoramiento de la gestión de los proyectos mediante el desarrollo de una propuesta de modelo de gestión que iniciará con las áreas de conocimiento de mayor importancia a criterio de los sujetos de información y a los vacíos encontrados.

La gestión municipal abarca gran cantidad de áreas y no se enfoca solamente en los proyectos. El Índice de Gestión Municipal realizado por la Contraloría General de la República, se encuentra conformado por 14 áreas de evaluación y 61 indicadores distribuidos en cinco ejes: 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.

Los temas objeto de esta evaluación, resultan esenciales por cuanto son aspectos normativos y técnicos relativos a la gestión de todas las municipalidades. Los resultados obtenidos cada periodo y su comparación con ciclos anteriores, se convierten en insumos para la toma de decisiones y el accionar de un gobierno local, que promueva la satisfacción constante de las necesidades de la comunidad conforme lo dicta el ordenamiento jurídico.

La Contraloría General de la República (2019) incluye, en el eje 1 de desarrollo y gestión institucional, aquellas variables que permitan determinar si los procesos de apoyo de mayor impacto en la gestión institucional de los gobiernos locales facilitan la toma de decisiones y si estos se desarrollan con eficiencia, eficacia y economía. Por otra parte, el eje 2 denominado planificación,

participación ciudadana y rendición de cuentas, busca identificar la existencia de actuaciones que contribuyan al mejoramiento de los procesos de participación ciudadana y la rendición de cuentas en beneficio de la transparencia de la actuación municipal hacia los habitantes.

El objetivo del tercer eje, gestión de desarrollo ambiental, es determinar la existencia de actuaciones de prevención y mitigación de los problemas ambientales por parte de la administración municipal; mientras que en el eje 4 gestión en servicios económicos, se ubican las actuaciones que permitan conocer la gestión realizada por los gobiernos locales en temáticas relativas al desarrollo económico de sus territorios. En este, se evalúa la gestión vial, independientemente del origen de los recursos que utilice la municipalidad para su financiamiento.

Por último, el eje 5 gestión en servicios sociales, pretende determinar la existencia de actuaciones de las corporaciones municipales que promuevan el desarrollo de programas para la interacción social, la atención de necesidades y los problemas sociales de la comunidad; por ello a pesar de que la Municipalidad de San Carlos ha ostentado el primer lugar, según dicho índice, por tercer año consecutivo, existen aspectos en relación con la gestión de proyectos a mejorar y que hacen necesario el desarrollo del presente modelo de gestión en el Departamento Tributario.

#### **4.2 Marco de referencia de buenas prácticas en gestión de proyectos en el mercado**

El PMI® define los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK®) como un término que describe los conocimientos de la profesión. Los fundamentos incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión. La guía del PMBOK® identifica un subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos, generalmente reconocido como buenas prácticas.

Para identificar estas buenas prácticas, el PMBOK® (2017) cita los denominados estudios comparativos o *benchmarking*, los cuales consisten en comparaciones de prácticas de procesos y productos reales o planificados con las organizaciones comparables, a fin de determinar mejores prácticas, y así generar ideas para proporcionar una base para medir el desempeño.

El director trabaja con el equipo y otros interesados para determinar y utilizar las buenas prácticas reconocidas a nivel general para cada proyecto. Determinar la combinación adecuada de procesos, entradas, herramientas, técnicas, salidas y fases del ciclo de vida para dirigir un proyecto se refiere a “tropicalizar” la aplicación de los conocimientos descritos por el PMI®.

Así como se indicó anteriormente, para establecer el marco referencia de buenas prácticas, se efectuó un análisis comparativo de los estudios realizados por Tammy Zúñiga Solano en el 2018 con la Municipalidad de Desamparados, Erick Calvo Fernández y Marco Ramírez Chacón en el 2016 a la Dirección General de Servicio Civil, en estos se han realizado diversos estudios de mejoramiento o creación de metodologías para una adecuada gestión de proyectos para establecer, posteriormente, las brechas existentes con la intención de realizar la propuesta de modelo de gestión. Aunado a lo anterior, ambas instituciones pertenecen al sector público, por lo que es de gran valor la información para aplicarla al Departamento Tributario de la Municipalidad de San Carlos.

En el cuadro 4.5 se muestra un resumen del marco de referencia analizado en donde se indica la posibilidad de aplicación en el Departamento Tributario mediante una escala de alta, media y baja, en donde alta significa que, de conformidad con las oportunidades de mejora detectadas, las necesidades del Departamento y el marco de referencia, será contemplado en el presente modelo de gestión y tienen un importante grado de aplicabilidad actual e impacto. La categoría de media corresponde a que la implementación de estas buenas prácticas podría ser aplicadas en un mediano plazo. Finalmente, el término baja se refiere a que debido a las condiciones actuales su aplicación no sería de gran impacto para el Departamento.

**Cuadro 4.5 Marco de referencia de buenas prácticas analizado**

Área de conocimiento	Buenas prácticas*		Descripción	Posibilidad de aplicación	Propuesta de tropicalización para el Departamento
	Municipalidad Desamparados	Dirección General del Servicio Civil			
<b>Gestión de la integración</b>	Desarrollo de acta de constitución del proyecto.	Implementación de acta de constitución del proyecto.	Desarrollo del acta de constitución del proyecto mediante una plantilla.	<b>Alta</b>	Creación de acta de constitución de proyecto.
	Plantilla de acta de cierre de proyecto.	Creación de herramienta de control de cambios y su instructivo.	Elaboración de un procedimiento y herramienta para el control de cambios y formalizar el cierre del proyecto		Creación de plantilla para el perfil de los proyectos.
		Informe ejecutivo de cierre de proyecto.	Desarrollo de un informe		Implementación de acta de cierre para proyectos.

Área de conocimiento	Buenas prácticas*		Descripción	Posibilidad de aplicación	Propuesta de tropicalización para el Departamento
	Municipalidad Desamparados	Dirección General del Servicio Civil			
			ejecutivo y acta de cierre de proyecto.		
<b>Gestión del alcance</b>	Definición aprobada del enunciado del alcance.  Elaboración de un EDT formal.	Definición de alcance en perfil de proyecto.  Estructura de descomposición de trabajo.	Definición formal del alcance mediante plantilla debidamente aprobada, así como la elaboración de un EDT formal.	<b>Alta</b>	Elaboración de plantilla para determinación del alcance y EDT.
<b>Gestión del cronograma</b>	Plantilla para la elaboración del cronograma del proyecto por fase.	Plantilla de actividades y cronograma de Bitácora de Trabajo.	Adecuada planificación y control del tiempo y sus tareas a través de un cronograma.	<b>Alta</b>	Elaboración del cronograma a través de una plantilla.
<b>Gestión de los costos</b>	Plantilla para la elaboración del presupuesto del proyecto.	Matriz de costos.	Herramienta para la asignación y el control de los costos y el presupuesto.	<b>Alta</b>	Implementación de una herramienta para la asignación de costos por fases de proyecto.
<b>Gestión de las comunicaciones</b>	-	Matriz de comunicaciones minutas de reunión.	Implementación de una matriz para definición de canales de comunicación y personas autorizadas.	<b>Alta</b>	Creación de herramienta para gestionar y aprobar el plan de comunicaciones y documentar las reuniones.
<b>Gestión de los involucrados</b>	-	Plantilla de partes interesadas y matriz de poder e influencia.	Identificación de los involucrados mediante una plantilla y determinación de su poder e influencia en el proyecto.	<b>Media</b>	Plantilla para identificar involucrados en los proyectos y su poder e influencia.

Área de conocimiento	Buenas prácticas*		Descripción	Posibilidad de aplicación	Propuesta de tropicalización para el Departamento
	Municipalidad Desamparados	Dirección General del Servicio Civil			
<b>Gestión de la calidad</b>	-	Matriz de calidad de criterios.	Planificación de criterios de calidad mediante una matriz.	<b>Baja</b>	Los criterios y parámetros de calidad son definidos por cada jefe de unidad y se plasman en distintos documentos.
<b>Gestión de los recursos</b>	-	Matriz de asignación de recursos y responsables.	Plantilla de asignación de personal por proyecto, dependencia funcional y responsable según EDT.	<b>Media</b>	Proponer una plantilla de asignación de recursos y responsables por tareas del EDT.
<b>Gestión de los riesgos</b>	Estudio de riesgos según la Ley de Control Interno.	Plantilla de identificación de riesgos y calificación de probabilidad de ocurrencia.	Identificación, control y mitigación de riesgos mediante una plantilla.	<b>Baja</b>	Actualmente la Municipalidad está desarrollando un proyecto de gestión de riesgos mediante un SEVRI unificado y bajo normas ISO.
<b>Gestión de las adquisiciones</b>	Regido por Ley de Contratación Administrativa.	Tema externo a la DGSC.	Regido por Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento.	<b>Ya se cumple</b>	Se gestiona adecuadamente.

Fuente: elaboración propia (2019) basado en Zúñiga Solano (2018); Calvo Fernández & Ramírez Chacón (2016).

\*Según proyecto de fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos de la Municipalidad de Desamparados del 2018 y Guía metodológica para la gestión de proyectos en la Dirección General del Servicio Civil del 2016.

La identificación del marco referencial de buenas prácticas busca estandarizar procesos, mediante la implementación y el uso de herramientas como plantillas y matrices para documentar y respaldar las diferentes fases; esto con la finalidad de que exista objetividad, claridad y responsables en cada etapa; lo que a su vez permite una mejor ejecución, monitoreo y control del avance, aumentando el nivel de éxito de los proyectos.

Para el área de conocimiento de la gestión de la integración, ambas instituciones referenciadas, han aplicado el denominado Perfil de Negocio o Plan de Proyecto, el cual corresponde a un formato estandarizado para la formulación de proyectos, que ajusta los procedimientos de evaluación, selección y priorización, así como facilitar el inicio del desarrollo una vez que sea aprobado. Esta herramienta es de gran utilidad, ya que permite hacer un estudio y análisis preliminar, logrando identificar qué se quiere lograr y abarcar, además de que es flexible, tanto para proyectos de gran envergadura y presupuesto como para aquellos más pequeños y sencillos. La diferencia entre ambos radicará en si aplican estudios previos o no.

Además, como buena práctica se encuentra el desarrollo del acta constitución una vez que son aprobados, la cual corresponde al grupo de proceso de inicio que comprende todos aquellos procesos que se realizan para definir un nuevo proyecto.

El acta de constitución es un documento que registra la existencia de un proyecto y confiere al director la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del mismo. El beneficio es que proporciona un vínculo directo entre el proyecto y los objetivos estratégicos de la organización y crea un registro formal del este.

Por otra parte, se identificó, la implementación de un proceso de control integrado de cambios que tiene el objetivo de sistematizar el proceso de revisión de solicitudes de cambio y los entregables, así como formalizar la aceptación o el rechazo de estos antes de su implementación y comunicar las decisiones.

El beneficio de este proceso permite que los cambios documentados dentro del proyecto, sean considerados de una manera integrada y simultáneamente aborda el riesgo general del proyecto, el cual a menudo surge de cambios realizados sin tener en cuenta los objetivos o planes generales.

Por otra parte, el desarrollo de un acta de cierre permite dar seguridad de la finalización de los proyectos y la aceptación de los mismos.

La gestión del alcance consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto. El beneficio de este proceso describe los límites del producto, servicio o resultado y los criterios de aceptación, permitiendo un mejor monitoreo y control de cumplimiento, evitando así la desviación o corrupción del alcance a lo largo de los proyectos. Como complemento, se está implementando la EDT, que consiste en el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños. El beneficio es que proporciona un marco de referencia de lo que se debe entregar permitiendo un mejor control de avance.

Otra buena práctica identificada, consiste en desarrollar el cronograma en donde se analizan secuencias de actividades, las duraciones, los requisitos de recursos y las restricciones para crear un modelo de programación para la ejecución, el monitoreo y el control del proyecto. Dentro de las ventajas de este proceso radica en que genera un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades.

En relación con la gestión de los costos, se utiliza una matriz de presupuesto, la cual está relacionada con la EDT y sus actividades para determinar costos por actividad y tipo de recursos a utilizar. Esto permite una justificación para mayor asignación de presupuesto, lo cual siempre ha sido una limitante para el desarrollo de los proyectos en el Departamento.

El proceso de gestionar las comunicaciones incluye desde la determinación de las necesidades de comunicación e información hasta el aseguramiento de que las mismas hayan sido satisfechas. Este proceso tiene como objetivo principal aportar al fortalecimiento del compromiso del proyecto, mantener informados a los funcionarios involucrados y disminuir los niveles de incertidumbre y desinformación. Se identificó como buena práctica, la definición de los canales de comunicación a utilizar, elaborar una matriz de comunicaciones, así como la determinación de los contenidos a comunicar.

Cada proyecto tiene interesados que se ven afectados o pueden estarlo, ya sea de forma positiva o negativa. Algunos interesados pueden tener una capacidad limitada para influir en el trabajo o los resultados; otros ejercer una influencia significativa sobre el mismo y sobre sus resultados esperados. De conformidad con lo anterior, se determinó la importancia de identificar a los interesados o involucrados mediante una plantilla y matriz de poder e influencia. Esto es de relevancia, ya que permite al equipo identificar el enfoque adecuado para el involucramiento de cada interesado o grupo de interesados

Por otra parte, en cuanto a la gestión de la calidad, como se identificó la situación actual, sí se establecen ciertos criterios y parámetros de calidad según el proyecto y la jefatura de cada unidad. Sin embargo, se observó como buena práctica, sistematizar dichos criterios de calidad en una plantilla, para su posterior control. La gestión de la calidad incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la empresa y/o proyecto en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad y el producto, a fin de satisfacer los objetivos de los interesados.

La gestión de los recursos es llevada mediante una matriz en donde se identifican las personas participantes, su dependencia funcional y asignación de responsabilidades, lo cual permite dirigir adecuadamente al equipo de trabajo y distribuir sus roles de acuerdo con sus competencias.

En cuanto a las áreas de conocimiento de gestión de los riesgos y de las adquisiciones, no se abarcaron, debido a que, en relación con los riesgos, la Municipalidad se encuentra en un proceso de implementación del análisis SEVRI mediante la aplicación de normas ISO y para ello se contratará a una empresa que realice esta gestión de conformidad con la Ley de Control Interno. En cuanto a las adquisiciones, como se indicó anteriormente, se encuentran debidamente limitadas por la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento, se identificó que se gestionada adecuadamente según lo normado por ley.

En relación con lo anterior, es posible dar lugar al análisis de brechas entre las buenas prácticas identificadas y la situación actual de la gestión del Departamento. Esta comparación permitió dar inicio a la propuesta de modelo de gestión de proyectos para el Departamento Tributario de la Municipalidad de San Carlos basándose en la teoría del PMI® a través de su guía PMBOK®, y las instituciones públicas referenciadas para adaptar estas buenas prácticas al gobierno local de San Carlos.

### 4.3 Brechas existentes entre la situación actual y las mejores prácticas identificadas

Luego de realizar el diagnóstico de la dinámica administrativa del Departamento y de la gestión de proyectos, así como el análisis de los casos de estudio seleccionados para delimitar el marco referencial de buenas prácticas en el mercado se presenta una comparación entre ambos análisis, con la finalidad de determinar las brechas en relación con las buenas prácticas para generar las oportunidades de mejora a través de un modelo de gestión inicial. Las brechas identificadas se muestran en el cuadro 4.6.

**Cuadro 4.6 Análisis comparativo de brechas según marco de referencia**

Área de conocimiento	Situación actual	Marco referencial de buenas prácticas	Brecha identificada respecto de las buenas prácticas
<b>Gestión de la integración</b>	<p>No existe acta formal de constitución o inicio de proyecto.</p> <p>No hay un procedimiento definido de control de cambios.</p> <p>No existe documento o procedimiento formal de cierre de proyectos.</p>	<p>Desarrollo del acta de constitución del proyecto mediante una plantilla.</p> <p>Elaboración de un procedimiento y herramienta para el control de cambios y formalizar el cierre del proyecto</p> <p>Desarrollo de un informe ejecutivo y acta de cierre de proyecto.</p>	<p>Documentación formal de aprobación inicial mediante acta constitutiva.</p> <p>Proceso definido de control de cambios y herramientas.</p> <p>Plantilla de oficialización de cierre de proyecto con requisitos verificados</p>
<b>Gestión del alcance</b>	<p>No existen procesos estandarizados para definir el alcance ni se documenta formalmente.</p> <p>No se crea una EDT</p>	<p>Definición formal del alcance mediante plantilla debidamente aprobada, así como la elaboración de un EDT formal.</p>	<p>Proceso estructurado de definición del alcance.</p> <p>Plantilla estandarizada para la definición y la aprobación del alcance.</p> <p>Plantilla para elaboración del EDT.</p>
<b>Gestión del cronograma</b>	<p>No se registran procesos estandarizados para la gestión del tiempo, solamente se llena la Ficha de proyectos con un cronograma muy básico y poco</p>	<p>Adecuada planificación y control del tiempo y sus tareas a través de un cronograma.</p>	<p>Proyectos con línea base definida.</p> <p>Cronograma descriptivo al inicio.</p> <p>Plantilla estandarizada</p>

<b>Área de conocimiento</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Marco referencial de buenas prácticas</b>	<b>Brecha identificada respecto de las buenas prácticas</b>
	preciso.		
<b>Gestión de los costos</b>	Se gestionan los costos a partir de los presupuestos dados a los proyectos o por partidas presupuestarias específicas para el proyecto.  No se lleva registro de costos por tareas.	Herramienta para la asignación y control de costos y presupuesto.	Matriz para registro de costo y presupuesto de proyectos
<b>Gestión de las comunicaciones</b>	No hay documentación formal de las comunicaciones, tampoco una planificación formal, se realizan según cada caso sea mejor.	Implementación de una matriz para definición de canales de comunicación y personas autorizadas.	Canales de comunicación definidos con personas autorizadas mediante matriz de comunicación de involucrados internos y externos
<b>Gestión de los involucrados</b>	La unidad ejecutora del proyecto realiza interacciones con los involucrados, pero no se tiene documentada	Identificación de los involucrados mediante plantilla y determinación de su poder e influencia en el proyecto.	Sistemática de gestión y valoración de poder-influencia de los involucrados
<b>Gestión de la calidad</b>	Sí se manejan métricas o parámetros de calidad en los diversos proyectos sin contar con una herramienta estándar	Planificación de criterios de calidad mediante una matriz.	Determinación de parámetros de calidad por proyecto mediante herramienta estándar
<b>Gestión de los recursos</b>	La asignación de recurso se hace según la necesidad y las funciones que cada quién conoce.  No existe un procedimiento para la asignación del recurso ni su planificación.	Plantilla de asignación de personal por proyecto, dependencia funcional y responsable según EDT.	Identificación y selección del personal por proyecto según sus capacidades.  Documentación de asignación de responsables por tareas según EDT.

<b>Área de conocimiento</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Marco referencial de buenas prácticas</b>	<b>Brecha identificada respecto de las buenas prácticas</b>
<b>Gestión de los riesgos</b>	No existe un procedimiento formal o estructurado para el análisis de los riesgos, sin embargo, sí se contemplan de forma básica.	Identificación, control y mitigación de riesgos mediante una plantilla.	Metodología de identificación control y mitigación del riesgo según su impacto
<b>Gestión de las adquisiciones</b>	El procedimiento se encuentra reglado por la Legislación de Contratación Administrativa y su Reglamento; sí se cuenta con un procedimiento para las compras a través de proveeduría.	Procedimiento regido por la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento	Procedimiento regido por la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento

Fuente: elaboración propia (2019).

El cuadro anterior evidencia que, en relación con la gestión de la integración, existe una ausencia de estandarización de documentación para el inicio de los proyectos, lo cual debe de realizarse mediante la respectiva acta de constitución del proyecto, así como la falta de un proceso definido para el control integrado de cambios y formalización del cierre de estos mediante su respectiva acta.

Se muestra, además, la necesidad de definir adecuadamente el formato y el alcance de los proyectos, así como que los mismos cuenten con una EDT que sirva como línea base de acción para establecer tiempos y recursos. Asimismo, se requiere la estandarización de una plantilla de cronograma, debido a que actualmente se gestiona a criterio de cada jefatura.

La gestión de los costos señala la ausencia de una matriz definida para el registro de estos para cada proyecto y el respaldo de presupuestos, mientras que en las comunicaciones debe plasmarse formalmente en los canales y personas autorizadas sobre los involucrados, tanto externos como internos.

Por otra parte, la gestión de involucrados determina que se requiere de una matriz de análisis de identificación de estos, ya sean internos o externos, así como la relación de poder e influencia que pueden afectar los proyectos, lo anterior con la finalidad de abordar a los mismos a lo largo del ciclo de vida de estos.

En cuanto a la gestión de la calidad, se determinó que sí se manejan estándares en los diversos proyectos, sin embargo, resalta el requerimiento de incorporar una plantilla estándar en donde se identifiquen claramente estos parámetros de calidad para su posterior verificación de cumplimiento.

En cada uno de los proyectos se define el personal para llevar a cabo las tareas, pero deben asignarse de acuerdo con las capacidades y la naturaleza de los mismos, determinar responsables según la EDT mediante una documentación definida.

En relación con los riesgos, resalta la necesidad de contar con una metodología de identificación control y mitigación del riesgo según el impacto, sin embargo, actualmente el municipio se encuentra en un proceso de contratación del servicio de asesoría para la implementación de la gestión del riesgo mediante un SEVRI adecuado a las normas ISO.

El área de conocimiento de las adquisiciones, como se ha indicado anteriormente, es regulada por la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento, en este sentido, se evidenció que actualmente se cumple con lo dictado por dicha normativa; por lo que se gestiona adecuadamente según el marco legal vigente.

Por todo lo anterior, con el análisis de las brechas existentes entre la situación actual de la gestión del Departamento y el marco referencial de buenas prácticas, resulta posible obtener los insumos idóneos para establecer oportunidades de mejora acordes con las necesidades y los vacíos actuales, para lo cual se desarrolló la propuesta de modelo de gestión inicial para el Departamento de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos.

## **Capítulo 5 Propuesta de solución**

Luego de conocer la gestión actual del Departamento en cuanto a sus proyectos, identificar el marco referencial de buenas prácticas y analizar de las brechas existentes es posible iniciar con la propuesta de solución de acuerdo con los hallazgos de dicho contraste.

Al no contar el Departamento con un modelo de gestión, esta propuesta inicial se enfocó en las áreas de conocimiento de integración, alcance, cronograma y costos de los proyectos con la finalidad de que el modelo madure con el tiempo y se pueda ampliar hasta cubrir la totalidad de las áreas de conocimiento. Asimismo, se enfocó en los grupos de proceso en donde se evidenciaron brechas en relación con el marco referencial.

### **5.1. Propuesta de modelo de gestión**

La propuesta de modelo de gestión inicial comprende las áreas de conocimiento de integración, alcance, cronograma y costos de los proyectos, los cuales surgen a raíz del análisis de las brechas detectadas y en concordancia con las necesidades y operación del Departamento Tributario. Posterior al ciclo de vida, se muestran los procesos recomendados con sus respectivas herramientas o plantillas.

#### **5.1.1 Ciclo de vida del modelo de gestión**

El ciclo de vida, tal y como fue conceptualizado, es el conjunto de fases secuenciales o superpuestas determinadas por la gestión y el control de la institución que participa en el proyecto, y es directamente definida por la naturaleza de este y su área de aplicación.

El ciclo de vida del proyecto puede verse afectado por aspectos internos de la organización, el ambiente externo, el método de desarrollo o la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final, los entregables específicos y el trabajo que se llevan a cabo varían ampliamente dependiendo del proyecto. Estas fases o etapas proporcionan el marco de referencia básico para dirigir el proyecto.

Seguidamente se muestra de forma esquematizada el ciclo de vida elaborado para el modelo de gestión de proyectos.

### 5.1.1.1 Inicio

Comprende la elaboración del perfil y el diseño, que abarcan todos los análisis que se deben realizar sobre un proyecto desde que el mismo es identificado a nivel de idea y los estudios que se hagan. Es esencialmente una fase de estudio en la cual se debe determinar la conveniencia de implementar o no el proyecto. Su proceso se observa en la figura 5.1.

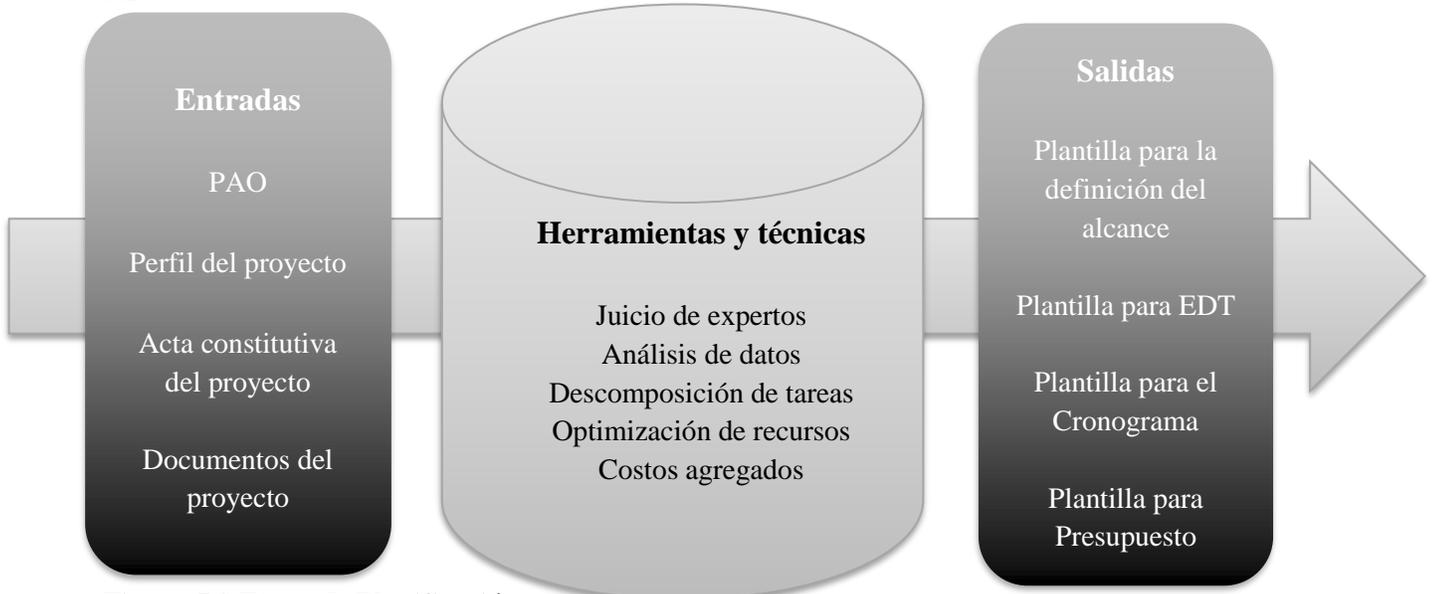


**Figura 5.1 Etapa de Inicio**

Fuente: elaboración propia (2019) adaptada de Guía PMBOK®, sexta edición.

### 5.1.1.2 Planificación

Se conforma por la definición del alcance, objetivos y detalle de procesos para satisfacer el problema, así como la identificación de la propuesta de solución. Su proceso se detalla en la figura 5.2.



**Figura 5.2 Etapa de Planificación**

Fuente: elaboración propia (2019) adaptada de Guía PMBOK®, sexta edición.

### 5.1.1.3 Ejecución

Esta etapa representa el conjunto de tareas y actividades orientadas a la implementación del proyecto y se basa en el registro de las adquisiciones y procesos de licitación la cual se describe en la figura 5.3.



**Figura 5.3 Etapa de Ejecución**

Fuente: elaboración propia (2019) adaptada de Guía PMBOK®, sexta edición.

#### 5.1.1.4 Operación

Es la fase de funcionamiento del proyecto, donde éste se pone en marcha para generar los bienes y servicios previstos en la pre-inversión. Su proceso no se contempla debido a que el modelo de gestión aún no se ha operativizado.

#### 5.1.1.5 Control

Esta etapa se realiza a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto; es decir es de forma transversal y corresponde al monitoreo y control del avance del proyecto conforme a los parámetros aprobados inicialmente, Se describe su proceso en la figura 5.4.



**Figura 5.4 Etapa de Control**

Fuente: elaboración propia (2019) adaptada de Guía PMBOK®, sexta edición.

### 5.1.1.6 Cierre

Corresponde a la fase final del proyecto, en donde se dan por aceptados los entregables. Su proceso se observa en la figura 5.6.



**Figura 5.5 Etapa de Cierre**

Fuente: elaboración propia (2019) adaptada de Guía PMBOK®, sexta edición.

## **5.1.2 Área de conocimiento de gestión de la integración**

La gestión de la integración del proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar las actividades que se realizan a lo largo de todo proyecto.

### *5.1.2.1 Grupo de proceso de iniciación*

Son todos aquellos procesos que se realizan para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de uno existente, una vez que estos han sido aprobados para su inicio.

- **Perfil de proyecto**

Para la presentación de la idea o perfiles de proyectos, se recomienda la estandarización de un documento guía. La propuesta se generó con base la Guía Metodológica General para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de MIDEPLAN y se ajustó a las necesidades del Departamento.

La plantilla del perfil de proyecto está compuesta por información general del proyecto. Se toma en consideración el nombre, el solicitante, la descripción del problema, los antecedentes del problema, los beneficiarios, el objetivo, las alternativas de solución, el costo, la duración estimada, las áreas involucradas, las restricciones, las limitaciones y el alcance. El cuadro 5.1 muestra la plantilla:

**Cuadro 5.1 Plantilla para el perfil del proyecto**

 <b>MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS</b> Departamento de Administración Tribuaria 	
<b>PERFIL DE PROYECTO</b>	
Fecha de elaboración de la idea del proyecto	<DD/MM/AA>
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>	
Nombre del proyecto	<Nombre con el cual se dará a conocer el proyecto>
Departamento unidad dolicitante	<Nombre del departamento o unidad>
Nombre del solicitante	<Nombre completo del titular del departamento o unidad>
Descripción del problema/antecedente de la idea	<Descripción de la necesidad o problemática que se enfrenta el solicitante y que justifica el proyecto>
<b>DETALLE DEL PROYECTO</b>	
Objetivo general del proyecto	<Objetivo general que persigue el proyecto>
Objetivos específicos	<Requerimientos específicos para alcanzar el objetivo general>
Beneficios / Impacto	<Lista de beneficios e impactos del proyecto>
Alternativas de solución	<Lista de posibles vías de solución al problema>
Costo del proyecto	<Monto estimado>
Duración estimada	<Duración estimada en meses>
Unidades/Departamentos involucrados	<Lista de involucrados en el proyecto>
Restricciones/Limitaciones	<Lista de posibles amenazas del proyecto>
Alcance del proyecto	<Lista de limitantes del proyecta que podrían afectar su ejecución>

Fuente: elaboración propia (2019).

De acuerdo con la naturaleza y la envergadura del proyecto, se puede incorporar más información.

- **Acta de constitución del proyecto**

Es el proceso de desarrollar un documento formal que autoriza la existencia de un proyecto y crea un registro del mismo. Dicho proceso registra las siguientes entradas, herramientas, técnicas y salidas en la figura 5.6.

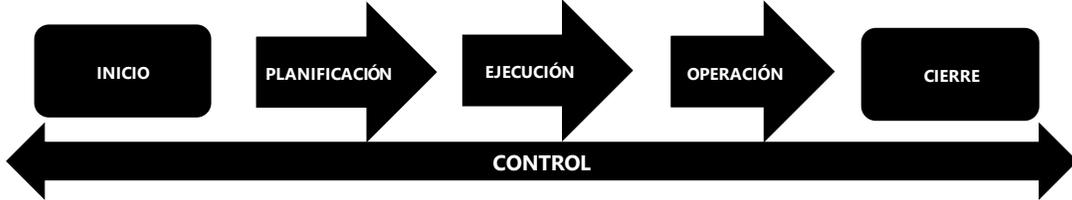


**Figura 5.6 Proceso de acta de constitución del proyecto**

Fuente: elaboración propia (2019) adaptada de Guía PMBOK®, sexta edición.

De conformidad con el registro de entradas, herramientas y salidas del proceso, se procedió a desarrollar la respectiva plantilla de acta de constitución que se muestra en el cuadro 5.2.

**Cuadro 5.2 Plantilla para desarrollo del acta constitutiva del proyecto**

 MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO 			
IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO			
Nombre del proyecto		<Nombre con el cual se dará a conocer el proyecto>	
Departamento o unidad solicitante		<Nombre del departamento o unidad a la que está adscrita el proyecto>	
DETALLE DEL PROYECTO			
Meta PAO		<indicar número de Meta PAO al cual pertenece el proyecto>	
Nombre del director de proyecto		<Nombre completo de la persona responsable del proyecto>	
Fecha de inicio del proyecto	<DD/MM/AA>	Fecha de finalización del proyecto	<DD/MM/AA>
Descripción del producto		<Breve descripción del proyecto a través de su ciclo de vida>	
Descripción del problema/antecedente de la idea		<Descripción de la necesidad o problemática que se enfrenta el solicitante y que justifica el proyecto>	
Justificación del proyecto		<Justificación que antecede el aporte o resultados esperados del proyecto >	
Objetivo general del proyecto		< Define el objetivo general del proyecto, Verbo en infinitivo+entrega principal del proyecto + marco de tiempo (para el/antes del DD/MM/AA)>	
Objetivos específicos del proyecto		< Define objetivos específicos del proyecto>	
Descripción preliminar del alcance		< Detalle del alcance del proyecto>	
Identificación de riesgos		< Identificar posibles riesgos que puedan perjudicar el desarrollo óptimo del proyecto>	
Presupuesto preliminar		<4000000000>	
CICLO DE VIDA DEL PROYECTO			
			
PROGRAMACIÓN DE HITOS Y FECHAS IMPORTANTES			
NOMBRE DEL HITO		FECHA DE INICIO	FECHA FINAL
<Punto en el tiempo/momento/marcador>		<DD/MM/AA>	<DD/MM/AA>
<Punto en el tiempo/momento/marcador>		<DD/MM/AA>	<DD/MM/AA>
<Punto en el tiempo/momento/marcador>		<DD/MM/AA>	<DD/MM/AA>
IDENTIFICACIÓN DE INVOLUCRADOS			
INVOLUCRADO		ESTADO	
<Nombre de involucrado en el proyecto>		<Directo/Indirecto-Activo/Inactivo>	
<Nombre de involucrado en el proyecto>		<Directo/Indirecto-Activo/Inactivo>	
<Nombre de involucrado en el proyecto>		<Directo/Indirecto-Activo/Inactivo>	
APROBACIÓN DEL PROYECTO			
Encargado del Proyecto	<Nombre de encargado del proyecto>	<Firma>	Fecha <DD/MM/AA>
Superior Inmediato	<Nombre del jefe del departamento>	<Firma>	Fecha <DD/MM/AA>

Fuente: elaboración propia (2019).

### 5.1.2.2 Grupo de proceso de monitoreo y control

Este grupo de proceso está compuesto por aquellas etapas necesarias para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, así como identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciarlos, según corresponda. Para el presente modelo de gestión se incluye únicamente el proceso de control integrado de cambios.

- **Proceso de control integrado de cambios**

Corresponde al proceso de estandarizar la revisión todas las solicitudes de cambios, además, de aprobar y gestionarlos a entregables, así como también en el caso de los documentos del proyecto. Este proceso es sumamente importante para evitar la corrupción o desviación del alcance y puede comprender mejor mediante la figura 5.7.



**Figura 5.7 Control integrado de cambios**

Fuente: elaboración propia (2019) adaptada de Guía PMBOK®, sexta edición.

En seguimiento con el registro de entradas, herramientas y salidas del proceso, se creó la plantilla para el control integrado de cambios visible en el cuadro 5.3.

**Cuadro 5.3 Plantilla para control integrado de cambios**

 		MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUARIA CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS		
IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO				
Número de solicitud	<Codificación consecutiva: CC-001>			
Nombre del proyecto	<Nombre con el cual se dará a conocer el proyecto>			
Etapas o fase del proyecto	<Nombre de la fase en la que se encuentra el proyecto>			
Solicitante/Rol	<Nombre del solicitante del cambio y rol que desempeña en el proyecto>			
TIPO DE CAMBIO				
Costo	<indicar si el cambio corresponde a costo del proyecto>			
Tiempo	<indicar si el cambio corresponde a tiempo del proyecto>			
Otro (Especificar)	<Especificar tipo de cambio>			
Justificación del cambio	<Descripción detallada del cambio, motivos, importancia y responsables de ejecutarlo>			
Impacto	<Indicar si el impacto es alto-medio-bajo>			
OBSERVACIONES				
<Información adicional sobre cómo afectaría el alcance del proyecto el cambio solicitado>				
APROBACIÓN DEL CAMBIO				
Nombre del solicitante	<Nombre del solicitante del cambio>	<Firma>	Fecha	<DD/MM/AA>
Nombre del superior que aprueba	<Nombre del superior que aprueba>	<Firma>	Fecha	<DD/MM/AA>

Fuente: elaboración propia (2019).

Con relación al impacto que podría tener un cambio en el proyecto, se propone una escala de alto, medio o bajo, en donde alto significa un cambio en el alcance, tiempo o costo que supere un 15% a los parámetros establecidos inicialmente, medio una variación de entre 7,5% a un 15% y bajo cuya variación sea inferior a un 7,5%. Esta escala de impacto será definida inicialmente por el solicitante del cambio, y avalada por el superior inmediato; en caso de que el superior considere que la escala debe modificarse, priva el criterio de experto del superior.

### 5.1.2.3 Grupo de proceso de cierre

El grupo de procesos de cierre corresponde a las actividades requeridas para completar formalmente un proyecto, fase o contrato. Se verifica que los procesos definidos se han completado y establece formalmente que el proyecto o fase de este ha finalizado.

- **Acta de cierre del proyecto**

Corresponde al documento formal que oficializa el cumplimiento del proyecto, su proceso es descrito en la figura 5.8.



**Figura 5.8 Proceso de cierre del proyecto**

Fuente: elaboración propia (2019) adaptada de Guía PMBOK, sexta edición.

El acta de cierre de proyecto propuesta se muestra en el cuadro 5.4.

**Cuadro 5.4 Plantilla de acta de cierre del proyecto**

		MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS		
		DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUARIA		
ACTA DE CIERRE				
Nombre del proyecto:		<Nombre con el cual se dará a conocer el proyecto>		
Nombre del director del proyecto:		<Nombre completo del titular del departamento o unidad>		
Fecha de inicio:	<DD/MM/AA>	Fecha de finalización:	<DD/MM/AA>	
Cierre de	Fase ( )	Proyecto	( )	
Descripción del entregable final:				
<Descripción detallada del producto o servicio final>				
Presupuesto final del proyecto		<Monto del presupuesto final consumido>		
Actividades realizadas	Duración		Afectaciones	Responsables
<Nombre de la actividad ejecutada>	<Duración total en meses o días para la conclusión de la actividad>		<de: entrega, calidad, relaciones, imprevistos>	<Nombre del responsable de la actividad>
Observaciones generales:				
<Registro de lecciones aprendidas>				
ACEPTACIÓN				
De conformidad con lo aceptado en el acta constitutiva del proyecto, se tiene por completado la totalidad de los entregables y el cumplimiento de los parámetros establecidos.				
Revisado por:	Cargo:	Fecha de revisión:		
Aprobado por:	Cargo:	Fecha de aprobación:		

Fuente: elaboración propia (2019).

### 5.1.3 Área de conocimiento de gestión del alcance

Define detalladamente los elementos que se incluyen y los que no, tanto del producto como del proyecto, tomando en cuenta todos los requisitos y sus involucrados.

#### 5.1.3.1 Grupo de proceso de planificación

El grupo de proceso de planificación está compuesto por aquellos procedimientos que establecen el alcance total del proyecto, los objetivos y el desglose de las tareas requeridas para alcanzar los objetivos.

- **Definir el alcance**

Consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto. Se describen los límites del producto, el servicio o resultado y los criterios de aceptación; el proceso de definición del alcance se resume en la figura 5.9.



**Figura 5.9 Proceso de definición del alcance**

Fuente: elaboración propia (2019) adaptada de Guía PMBOK®, sexta edición.

La definición del alcance es documentada por medio de la plantilla estandarizada que se observa en el cuadro 5.5 siguiente.

**Cuadro 5.5 Plantilla para la definición del alcance**

 			
MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA			
DEFINICIÓN DE ALCANCE			
Fecha de elaboración del alcance	<DD/MM/AA>		
Nombre del proyecto	<Nombre con el cual se dará a conocer el proyecto>		
Nombre del solicitante	<Nombre de la Unidad o Departamento solicitante>		
Meta PAO	<Número de Meta PAO al que pertenece el proyecto>		
ENFOQUE DEL PROYECTO			
Descripción del proyecto	<Breve descripción del proyecto a través de su ciclo de vida>		
Descripción del problema/antecedente de la idea	<Descripción de la necesidad o problemática que se enfrenta el solicitante y que justifica el proyecto>		
Objetivo general del proyecto	< Define el objetivo general del proyecto, Verbo en infinitivo+entrega		
Objetivos específicos del proyecto	< Define objetivos específicos del proyecto>		
ABORDAJE DEL PROYECTO			
ASPECTO	DESCRIPCIÓN		
ENTREGABLES	<Definir los entregables mayores necesarios para cumplir con los requerimientos del proyecto, numerándolos>		
MEDIDAS	<Califican el rendimiento de la entrega, miden el desempeño, no el costo o duración del proyecto>		
PLAZO DE ENTREGA	<Se debe establecer la fecha final de entrega del proyecto>		
COSTO	<Costo total definido para el desarrollo del proyecto>		
BENEFICIOS	<Listar la totalidad de beneficios a obtener con el proyecto y sus entregables>		
REQUERIMIENTOS	<Listar requerimientos e importancia>		
EXCLUSIONES	<Elementos que no se van a entregar como resultado del proyecto>		
SUPUESTOS	<Factores que serán considerados reales o ciertos para el proyecto>		
RESTRICCIONES O LIMITACIONES	<Factores que limitan las opciones disponibles para el equipo del proyecto, por ejemplo: presupuesto, asignación de personal y tiempo >		
APROBACIÓN DEL ALCANCE			
<b>Encargado del proyecto</b>	<Nombre de encargado del proyecto> <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> <tr> <td style="width: 100px; height: 30px;"></td> <td style="width: 100px; height: 30px;"></td> </tr> </table>		
<b>Superior inmediato</b>	<Nombre del jefe del departamento> <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> <tr> <td style="width: 100px; height: 30px;"></td> <td style="width: 100px; height: 30px;"></td> </tr> </table>		

Fuente: elaboración propia (2019).

- Elaboración de la EDT

El desarrollo de la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo) es una representación gráfica y jerarquizada de todo el trabajo descrito en el alcance del proyecto. Esto proporciona una visión estructurada de lo que se va a entregar su proceso se visualiza en la figura 5.10.



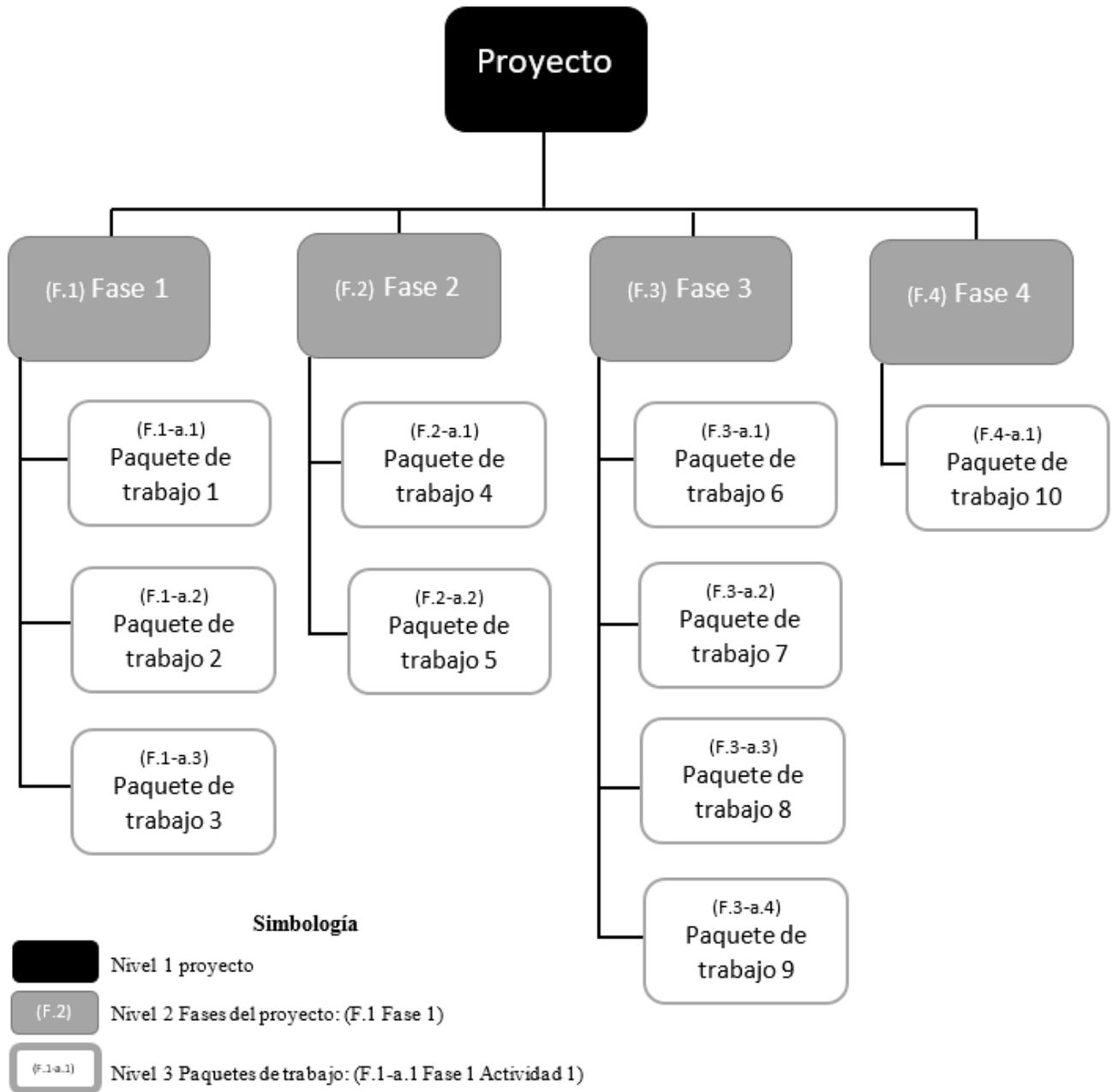
**Figura 5.10 Crear la EDT**

Fuente: elaboración propia (2019) adaptada de Guía PMBOK®, sexta edición.

Para el desarrollo de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), el primer nivel corresponde al proyecto a detallar, el segundo está conformado por las distintas fases del proyecto, las cuales pueden variar en cantidad, y posteriormente, cada fase se subdivide en los paquetes de trabajo. De ser necesario, se pueden descomponer los paquetes en actividades más específicas.

Además, se estableció una codificación por fase y paquete de trabajo, con el fin de identificar dichas actividades en plantillas y herramientas posteriores como para la elaboración del cronograma y el presupuesto, los cuales van estrechamente relacionados con el EDT.

Tal y como se muestra en la simbología de la figura 5.11, el nivel uno responde al proyecto a realizar, el cual se desglosa en las diversas fases que lo componen siendo este, el nivel dos con una codificación de F.1 que corresponde al nombre de la fase 1 y así sucesivamente. Como tercer nivel, están los paquetes de trabajo, que se codificó mediante F.1-a-1 que corresponde a la Fase 1 y actividad 1.



**Figura 5.11** Plantilla para la elaboración de la EDT

Fuente: elaboración propia (2019).

### 5.1.4 Área de conocimiento de gestión del cronograma

La gestión del cronograma corresponde al desarrollo de una serie de procesos relativos a la conclusión del proyecto en el tiempo establecido.

#### 5.1.4.1 Grupo de proceso de planificación

Es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.

- Desarrollar el cronograma

Es el proceso que determina la fecha de inicio y la fecha de finalización del proyecto; una vez que se han definido las actividades, se ordenan, se vinculan, se ubican sus duraciones, se asignan los recursos y se establecen sus restricciones. El cronograma genera un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto y se convierte en la línea base para el control y el seguimiento durante el proceso de ejecución. Su proceso se describe en la figura 5.12.



**Figura 5.12 Desarrollar el cronograma**

Fuente: elaboración propia (2019) adaptada de Guía PMBOK, sexta edición.

La plantilla para el desarrollo del cronograma de los proyectos del Departamento Tributario se muestra en el cuadro 5.6.

**Cuadro 5.6 Plantilla para el desarrollo del cronograma**

 <b>MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS</b> 								
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA								
CRONOGRAMA								
Nombre del proyecto				<Nombre con el cual se dará a conocer el proyecto>				
Nombre del encargado del proyecto				<Nombre completo de la persona encargada del proyecto>				
Departamento o Unidad Ejecutora				<Nombre del departamento o unidad>				
SECUENCIA DE ACTIVIDADES								
N° Línea	EDT	Fase	Actividad / Hitos	Responsable	Producto	Duración	Fecha Inicio	Fecha Fin
<Número único que identifica la línea>	<Numeración del nivel de la EDT>	<Fase, entregable, subentregable o paquete trabajo>	<Nombre actividad o hito>	<Descripción de la actividad o hito>	<Resultado final de la actividad>	<Tiempo>	<DD/MM/AA>	<DD/MM/AA>

Fuente: elaboración propia (2019).

En relación con el cronograma, se pretende que, al avanzar con el modelo, poder desarrollarlo en el programa Project; con la finalidad de incorporar mayores elementos y generar gráficos de seguimiento.

### 5.1.5 Área de conocimiento de los costos

La gestión de los costos del proyecto permite estimar, determinar y controlarlos en las actividades de los procesos que completan el proyecto, según el presupuesto previamente aprobado.

#### 5.1.5.1 Grupo de proceso de planificación

Es el proceso de definir cómo se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto. Proporciona una guía y dirección sobre cómo se gestionarán los costos del proyecto a lo largo del mismo.

- Elaboración del presupuesto

Consiste en desarrollar una estimación aproximada de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades dentro de los entregables del proyecto. Esta estimación se concreta sobre la base de la información disponible en un momento determinado. Este proceso se resume en la figura 5.13 siguiente.



**Figura 5.13 Determinar el presupuesto**

Fuente: elaboración propia (2019) adaptada de Guía PMBOK, sexta edición.

La propuesta para la elaboración del presupuesto del proyecto se muestra mediante el cuadro 5.7.

**Cuadro 5.7 Plantilla para elaboración del presupuesto del proyecto**

 						
MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA						
ESTIMACIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO						
Nombre del proyecto	<Nombre con el cual se dará a conocer el proyecto>					
Nombre del encargado del proyecto	<Nombre completo de la persona encargada del proyecto>					
Departamento o Unidad Ejecutora	<Nombre del departamento o unidad>					
Código EDT	ACTIVIDAD	RECURSO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
FASE 1						
<Cód. de actividad según EDT >	<Nombre de actividad según EDT >	<Tipo de recursos necesario >	<Tipo de unidad para cálculo de presupuesto >	<Cantidad de unidades >	<Monto en colones >	<Presupuesto por actividad (Cantidad*Precio)>
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
<b>TOTAL</b>						<b>₡0,00</b>
FASE 2						
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
<b>TOTAL</b>						<b>₡0,00</b>
FASE 3						
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
<b>TOTAL</b>						<b>₡0,00</b>
FASE 4						
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
<b>TOTAL</b>						<b>₡0,00</b>
FASE 5						
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
					₡ -	₡0,00
<b>TOTAL</b>						<b>₡0,00</b>
IMPREVISTOS						
					₡ -	₡0,00
<b>TOTAL</b>						<b>₡0,00</b>
<b>OBSERVACIONES:</b>						
<Indicar actividades que pueden requerir presupuesto adicional >						

Fuente: elaboración propia (2019).

En el modelo de gestión, se abarcaron las áreas de conocimiento y grupos de proceso con mayores brechas en el Departamento Tributario de la Municipalidad de San Carlos. La implementación impactará positivamente y mejorará la gestión de proyectos del Departamento, lo cual podrá ser medible en el tiempo una vez aplicado y evaluado el presente modelo.

Las áreas de conocimiento en las que se enfocó el presente modelo de gestión inicial son la gestión de la integración, y en los procesos de inicio, con su respectiva herramienta de acta de constitución de proyecto, en el grupo de monitoreo y control, se elaboró la plantilla para el control integrado de cambios, y el proceso de cierre con su respectiva acta de cierre o fase de proyecto.

Dentro del área de conocimiento de la gestión del alcance, se estandarizó el proceso para la definición del mismo y la creación de la Estructura de Desglose de Trabajo o EDT con sus herramientas. Esto dentro del proceso de planificación.

Por otra parte, también se contempló la gestión del cronograma, específicamente en el grupo de proceso de la planificación, con la finalidad de implementar el desarrollo del mismo con una plantilla adecuada a las necesidades del Departamento.

Como última área de conocimiento, también dentro del proceso de planificación, se implementó el desarrollo del presupuesto. Para ello, se elaboró la herramienta correspondiente, la cual tiene relación con el EDT y el cronograma. En cuanto a la gestión de las adquisiciones y, el Departamento actualmente lo realiza según el procedimiento regulado por la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento y a través de la plataforma digital SICOP.

Como complemento a lo anterior, se desarrolló una herramienta en Excel, en donde se encuentran las plantillas anteriormente descritas y que, además, se ha diseñado para incorporar las demás áreas de conocimiento y grupos de proceso conforme avance y madure el modelo de gestión aquí propuesto.

La herramienta de Excel desarrollada para el modelo de gestión se muestra en la figura 5.14, la cual permite estandarizar el proceso de administración de proyectos en el Departamento y que podrá ser adecuada para su aplicación a nivel del municipio de conformidad con el tamaño y necesidades de cada proyecto a desarrollar y unidad ejecutora.



**Figura 5.14 Herramienta de modelo de gestión**

Fuente: Elaboración propia (2019).

La figura anterior muestra parte del modelo desarrollado en el programa Excel, el cual permite organizar por proyecto las diversas áreas de conocimiento y grupos de procesos para una mejor gestión, documentación, respaldo y manejo de indicadores.

Por otra parte, en la figura 5.15 se resumen en color verde, los procesos desarrollados en el actual modelo de gestión, en amarillo aquellos que se recomienda incorporar en un mediano plazo, y en color azul los procesos a incluir en un largo plazo.

Áreas de conocimiento	Grupos de procesos de la Dirección de Proyectos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y control	Cierre
Gestión de la integración	Acta de constitución del proyecto	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
Gestión del alcance		Planificar la gestión del alcance. Recopilar requisitos Definir el alcance. Crear la EDT		Validar el alcance Controlar el alcance	
Gestión del cronograma		Planificar la gestión del cronograma Definir las actividades Secuenciar las Actividades Estimar la duración de las actividades Desarrollar el Cronograma		Controlar el cronograma	
Gestión de los costos		Planificar la gestión de los costos Estimar los costos Determinar el presupuesto		Controlar los costos	
Gestión de la calidad		Planificar la gestión de la calidad	Gestionar la calidad	Controlar la calidad	
Gestión de los recursos		Planificar la gestión de los recursos Estimar los recursos de las actividades	Adquirir recursos Desarrollar el equipo Dirigir al equipo	Controlar los recursos	
Gestión de las comunicaciones		Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Monitorear las comunicaciones	
Gestión de los riesgos		Planificar la gestión de los riesgos Identificar los riesgos Realizar el análisis cualitativo de riesgos Realizar el análisis cuantitativo de riesgos Planificar la respuesta a los riesgos	Implementar la respuesta a los riesgos	Monitorear los riesgos	
Gestión de las adquisiciones		Planificar la gestión de las adquisiciones	Efectuar las adquisiciones	Controlar las adquisiciones	
Gestión de los interesados	Identificar los Interesados	Planificar el involucramiento de los Interesados	Gestionar la participación de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados	

### Simbología



Procesos Implementados en el Modelo de Gestión



Procesos a Implementar en un Mediano Plazo



Procesos a Implementar en un Largo Plazo

**Figura 5.15 Correspondencia de áreas de conocimiento y grupos de proceso**

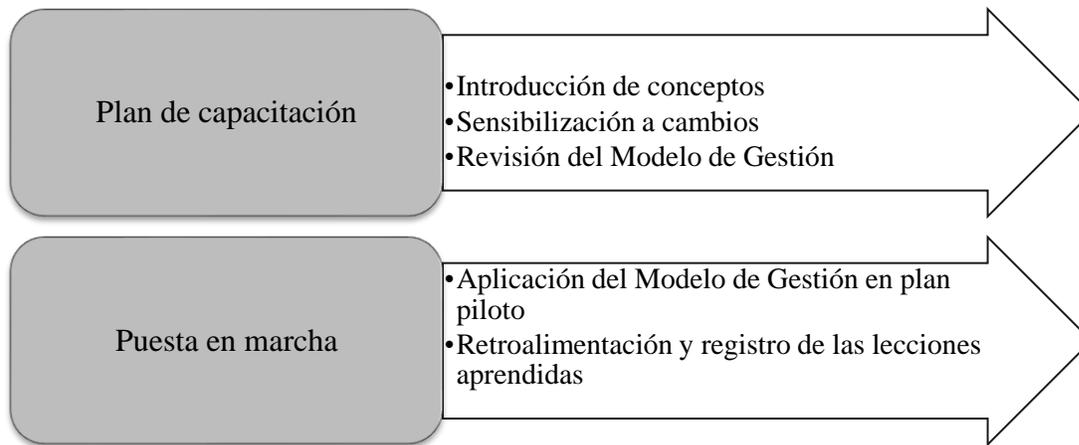
Fuente: elaboración propia (2019).

## 5.2 Propuesta de implementación del Modelo de Gestión

Además del planteamiento de modelo inicial de gestión de proyectos anteriormente presentada, se pretende ampliar como un sub-entregable, una propuesta de implementación de este. El éxito del modelo depende de una adecuada implementación, por esto, se proponen fechas, plazos y responsables, ya que esto dependerá de la disponibilidad de los participantes y su compromiso.

### 5.2.1 Actividades

El proceso de implementación del modelo estará basado en dos grandes enfoques: (a) realizar un plan de capacitación y (b) la puesta en marcha del modelo como plan piloto como se muestra en la figura 5.16.



**Figura 5.16 Proceso de implementación del modelo de gestión**

Fuente: elaboración propia (2019).

Como parte del plan de capacitación, se debe iniciar con la oferta de talleres de formación de los conceptos más utilizados en gestión de proyectos; específicamente las áreas de conocimiento impactadas en el presente trabajo, como la gestión de la integración, el alcance, el cronograma y los costos. Aunado a lo anterior, iniciar el proceso de sensibilización respecto del cambio por parte de los colaboradores, enfatizando en la importancia de la aplicación de las buenas prácticas en la administración de proyectos y los beneficios.

Luego de que las personas involucradas del Departamento cuenten con los conocimientos básicos en gestión, se procede a hacer del conocimiento de todos los colaboradores, el modelo de gestión en sí, para que se familiaricen con las herramientas y las plantillas, así como para instruir qué información debe incorporarse y la forma en que deben de completarse.

La segunda fase corresponde a la implementación del modelo como plan piloto. Se recomienda que se emplee inicialmente en dos proyectos para el año 2020, esto a convenir con el jefe del Departamento con la finalidad de realizar, posteriormente, una realimentación y registrar las lecciones aprendidas que permitan madurar con el tiempo el modelo de gestión aquí propuesto.

### **5.2.2 Roles y responsables**

Para una adecuada implementación del modelo, es sumamente importante que participen, el jefe del Departamento, los jefes de cada unidad y los asistentes administrativos que forman parte del proceso de gestión. El proceso de plan de capacitación estará a cargo del investigador y proponente del modelo. Por su parte, la ejecución será responsabilidad de cada jefe de unidad en conjunto con el administrador tributario quien funge como director de proyectos.

### 5.2.3 Cronograma del plan de capacitación

Para la realización del plan de capacitación, se propone la siguiente estructura y duración de las actividades a desarrollarse en un periodo de tiempo de seis semanas. A iniciar en el mes de octubre del 2019. Esto para no afectar las labores diarias del Departamento y contar con la mayor participación posible.

**Cuadro 5.8 Plan de capacitación**

 <div style="text-align: center;"> <b>Plan de capacitación</b>                      Modelo de Gestión de Proyectos                      Departamento de Administración Tributaria                 </div> 				
Tema	Duración	Responsable	Conocimientos adquiridos	Costo según horas
Dirección de proyectos	1 hora	Esteban Jiménez Sánchez	Definición de proyecto, contexto, importancia y relación con la institución	€21.390
Gestión de la integración	2 horas	Esteban Jiménez Sánchez	Perfil de proyecto Acta constitutiva Control integrado de cambios Acta de cierre	€42.781
Gestión del alcance	2 horas	Esteban Jiménez Sánchez	Definición del alcance Línea base Desarrollo de la EDT	€42.781
Gestión del cronograma	2 horas	Esteban Jiménez Sánchez	Desarrollo del cronograma	€42.781
Gestión de los costos	2 horas	Esteban Jiménez Sánchez	Determinación de los costos y presupuesto	€42.781
Importancia de las buenas prácticas	1 hora	Esteban Jiménez Sánchez	Concepto y casos de éxito	€21.390
Revisión del Modelo de Gestión	2 horas	Esteban Jiménez Sánchez	Aplicación y uso de herramientas y plantillas	€42.781
<b>Total 12 horas</b>				<b>€256.684</b>

Fuente: elaboración propia (2019).

#### 5.2.4 Costo y cronograma

El proceso de implementación del modelo de gestión de proyectos, desde el plan de capacitación hasta su puesta en marcha, se propone, se realice con recursos existentes, ya que la capacitación será instruida por el investigador y proponente, como funcionario de dicho Departamento, y se utilizarían las instalaciones municipales para realizar los talleres y exposiciones; mas sin embargo, en el cuadro 5.8 se incorpora una columna de costo, en donde se ponderaron los costos aproximados por tiempo tanto del instructor como del personal a capacitar que serían los jefes de las unidades adscritas al Departamento Tributario que realizan proyectos así como una técnicas tributaria y el administrador tributario para un total de siete personas y según salarios base actualizados al I semestre del 2019.

Según la figura 5.15, anteriormente desarrollada, en donde mediante una escala de colores se ilustraron los procesos y las áreas de conocimiento impactadas en el presente modelo de gestión, también se analizaron los restantes grupos de procesos y áreas de conocimiento pendientes, y que se pretenden incorporar conforme avance en madurez. Tal y como se indicó brevemente, los procesos indicados con color amarillo corresponden a aquellos a desarrollar en un mediano plazo. En color azul se señala una tercera etapa a largo plazo.

Debido a la necesidad de contar con conocimientos en gestión de proyectos para el desarrollo de las herramientas, las plantillas y los procesos para incorporar las áreas restantes, se propone, que se realicen por parte del investigador en coordinación con la encargada de Alianzas Estratégicas, la cual cuenta con un posgrado en gestión de proyectos, además, con el acompañamiento del departamento de Gestión de Proyectos de la Municipalidad. Se plantea iniciar con esta segunda etapa, es decir los procesos señalados en color amarillo, a partir del segundo semestre del año 2020, con el propósito de aplicar y en caso de ser necesario ajustar el modelo propuesto inicialmente y así recopilar e incorporar las lecciones aprendidas identificadas en el proceso de implementación.

En relación con lo anterior, se propone iniciar con los procesos señalados en color azul, para el segundo semestre del año 2021, y se recomienda realizarlo mediante una práctica profesional de algún estudiante de posgrado en gerencia de proyectos, para que además se evalúe el nivel de madurez alcanzado a la fecha.

En el cuadro 5.9 y en correspondencia con la figura 5.15, se procedió a elaborar el respectivo cronograma de los procesos por área de conocimiento a implementar a mediano y largo plazo, conforme el modelo de gestión alcance madurez.

**Cuadro 5.9 Cronograma de implementación mediano y largo plazo**

Áreas de conocimiento	Año 2020					Año 2021				
	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre
Gestión de la integración	X									
Gestión del alcance	X									
Gestión del cronograma		X								
Gestión de los costos		X								
Gestión de los recursos			X							
Gestión de las adquisiciones				X						
Gestión de los interesados							X			
Gestión de la calidad								X		
Gestión de las comunicaciones									X	
Gestión de los riesgos										X

### Simbología

		<b>Mediano plazo</b>		<b>Largo plazo</b>
--	--	----------------------	--	--------------------

Fuente: elaboración propia (2019).

El desarrollo de esta propuesta permite al Departamento Tributario de la Municipalidad de San Carlos documentar los diversos procesos de los proyectos, además de manejar indicadores de cumplimiento de las áreas de conocimiento, así como ajustarse a las buenas prácticas referenciadas en el mercado en el sector público y acatar las disposiciones, las políticas y las pautas solicitadas por el departamento de Desarrollo Estratégico y Presupuesto de la municipalidad, lo cual fue puesto en conocimiento mediante el oficio MSCAM-DE-031-2019 para la gestión de proyectos municipales ([Ver anexo 1](#)).

## Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones

En este apartado, se presentan las conclusiones obtenidas del trabajo realizado, así como las recomendaciones, tanto para el Departamento como para la municipalidad.

### 6.1 Conclusiones

Una vez desarrollados los objetivos planteados y el posterior análisis de los resultados, así como la creación de la propuesta de modelo de gestión inicial de proyectos para el Departamento Tributario de la Municipalidad de San Carlos, se obtienen las siguientes conclusiones que se presentan para cada objetivo específico:

Conclusiones sobre el diagnóstico de la situación actual de gestión de proyectos en el Departamento de Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos:

- Se evidenció que, si bien es cierto en algunas áreas de conocimiento y en algunos grupos de procesos se cuentan con algunas herramientas, las mismas son generadas por iniciativa de cada jefe de unidad, por lo que no hay una estandarización en los procedimientos.
- En la mayoría de los casos, las etapas durante la gestión no se documentan ni formalizan procesos o gestiones.
- No existe en el Departamento la aplicación de buenas prácticas en administración de proyectos con base en instituciones similares.
- El nivel de conocimiento en cuanto a la gestión es básico y empírico en su mayoría, lo cual se ve reflejado en la no aplicación de herramientas o documentación en el desarrollo y ejecución de proyectos; por lo que no hay una comprensión y manejo adecuado de los grupos de proceso requeridos para la buena gestión.
- Los proyectos surgen a raíz de una necesidad y se ajusta o modifica su alcance con base en el presupuesto o puesta en marcha.
- En el Departamento hay un nivel de madurez inicial o nulo en la mayoría de los procesos y áreas de conocimiento, a decir: (1) no se cuenta con una línea base de cada proyecto que permita su adecuado control y desarrollo de una EDT o cronograma, (2) no se cuenta con acta de constitución de proyecto ni de cierre, (3) no se registran procesos estandarizados para la gestión del tiempo, solamente se llena la ficha de proyectos con un cronograma muy básico y poco preciso, (4) no hay documentación oficial de las comunicaciones, tampoco una planificación formal, se realizan según cada caso sea mejor, (5) se realizan

interacciones con los involucrados, pero no existe una gestión como tal de los mismos, (6) los parámetros de calidad se enfocan en el producto y/o servicio resultante del proyecto, (7) la asignación de recursos se hace según se necesita, (8) no existe un procedimiento formal o estructurado para el análisis de los riesgos, sin embargo, existe un proceso en marcha para la creación de un sistema de gestión del riesgo con base a normas ISO, (9) la gestión de las adquisiciones se encuentra reglado por la Legislación de Contratación Administrativa y su Reglamento; sí se cuenta con un procedimiento para las compras a través del departamento de proveeduría, (10) no existe un registro o repositorio de lecciones aprendidas de los proyectos finalizados y (11) el recurso de personal y de equipo actual del Departamento no es suficiente para cumplir con las necesidades actuales.

Conclusiones sobre el marco de referencia de buenas prácticas en gestión de proyectos en el mercado:

- De conformidad con el análisis de las buenas prácticas en instituciones similares, se encontraron hallazgos importantes que dan origen a un proceso de mejora en la gestión de proyectos en el Departamento.
- Se tomaron como marco referencial la gestión de proyectos de la Municipalidad de Desamparados y la Dirección General de Servicio Civil.
- El marco referencial determinó que el uso de herramientas y plantillas permite estandarizar los procesos de gestión de proyectos.
- El proceso de sensibilización en torno a la importancia de la administración de proyectos es clave para la implementación de un modelo o metodologías.
- Existe una estrecha relación entre los proyectos desarrollados y la estrategia de la organización.
- Las buenas prácticas empleadas por estas instituciones fueron analizadas a la luz del PMBOK®, la normativa y las necesidades del Departamento Tributario para aplicarlas.

Conclusiones sobre el análisis de brechas identificadas a partir del diagnóstico de situación actual y marco referencial:

- Las áreas de conocimiento en las que se enfoca un modelo inicial son la gestión de la integración, el alcance, el cronograma y los costos.
- El Departamento actualmente carece de una estandarización en procedimientos en relación con instituciones similares.

- El nivel de madurez del Departamento se encuentra en proceso de inicio.
- La falta de herramientas, plantillas y conocimiento en gestión de proyectos en el Departamento es la principal falencia respecto del marco referencial.
- Los proyectos se encuentran debidamente alineados a la estrategia organizacional como buena práctica.

Conclusiones sobre el desarrollo del modelo de gestión de proyectos creado según las necesidades del Departamento y las buenas prácticas referenciadas:

- El desarrollo del modelo de gestión propuesto se realizó con base en las buenas prácticas referenciadas, la guía PMBOK y las necesidades del Departamento Tributario, así como al tamaño de los proyectos que administra.
- Las áreas de conocimiento impactadas mediante la propuesta del modelo de gestión son la de integración, el alcance, el cronograma y los costos, ya que corresponden según el análisis, las de mayores brechas.
- El modelo de gestión de proyectos corresponde a una propuesta inicial, que se ajusta a las necesidades internas del Departamento contemplando la utilización de los recursos actuales y las acciones a seguir para su puesta en marcha, además, se espera madure con el tiempo para incorporar el resto de las áreas de conocimiento.

## 6.2 Recomendaciones

Con base en la investigación desarrollada y las conclusiones anteriormente descritas, se plantean las siguientes recomendaciones por objetivo estratégico:

Recomendaciones para el administrador tributario y los jefes o encargados de las unidades adscritas al Departamento sobre el diagnóstico de la situación actual de gestión de proyectos en el Departamento de Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos:

- Realizar una debida documentación de las diversas fases, procesos y decisiones que se toman en relación con la gestión de proyectos.
- Definir roles específicos y las tareas para las diversas fases de los proyectos, según los perfiles y las competencias de los colaboradores.
- Justificar, respaldar y solicitar el presupuesto, el equipo y el personal necesario para cumplir con los objetivos y necesidades del Departamento.
- Realizar un análisis de los ciclos de vida de los proyectos de cada unidad con la finalidad de identificar y proponer mejoras al respecto.

Recomendaciones para el administrador tributario y los jefes o encargados de las unidades adscritas al Departamento sobre el marco de referencia de buenas prácticas en gestión de proyectos en el mercado:

- Elaborar entregables medibles y definir una línea base del alcance, con requerimientos y actividades que puedan ser sujeto de medición y control.
- Establecer metas y objetivos medibles y cuantificables para realizar evaluaciones objetivas de desempeño y cumplimiento.
- Estandarizar la totalidad de los procesos mediante plantillas y herramientas, así como la actualización de buenas prácticas según el mercado mediante *benchmarking*.

Recomendaciones para el administrador tributario sobre el análisis de brechas identificadas a partir del diagnóstico de la situación actual y el marco referencial:

- Mantener una constante actualización de los procesos, en búsqueda de una optimización en la gestión de estos.
- Crear y custodiar un registro o repositorio de lecciones aprendidas en la administración de proyectos, según el plan propuesto mediante la figura 5.15 y el cronograma del cuadro 5.9.

- Capacitar al personal en temas de gestión y administración de proyectos con el apoyo del departamento de Recursos Humanos.

Recomendaciones sobre el desarrollo del modelo de gestión de proyectos creado, según las necesidades del Departamento y las buenas prácticas referenciadas:

- Que el administrador tributario en calidad de jefe del Departamento autorice al autor del presente trabajo, brindar el acompañamiento y asesoramiento a las distintas unidades para la implementación del modelo de gestión y el proceso de sensibilización al cambio.
- El administrador tributario, en calidad de jefe del Departamento, deberá guardar los registros y las plantillas actualizadas de los proyectos que ejecute la Administración Tributaria, así como el jefe de cada unidad adscrita.
- Que el administrador tributario y los jefes o encargados de las unidades adscritas al Departamento apliquen la propuesta de modelo de gestión para el año 2020 e iniciar con el plan de capacitación para la implementación durante el IV trimestre del 2019.
- Se recomienda al administrador tributario coordinar y realizar sesiones de realimentación posterior a la implementación del modelo de gestión para la actualización, maduración y ampliación a las demás áreas de conocimiento.
- Se recomienda al administrador tributario, de conformidad con el plan propuesto mediante la figura 5.15 y el cronograma del cuadro 5.9 incorporar en el modelo de gestión, las áreas de conocimiento restantes que no se consideraron en la presente investigación.
- El jefe del Departamento Tributario deberá actualizar el respectivo manual de procedimientos del Departamento, mediante una práctica profesional, en donde se incorpore el presente modelo de gestión para el desarrollo de los proyectos.
- El administrador tributario debe enviar el modelo de gestión al departamento de control interno para su aprobación.
- Documentar por parte del titular del Departamento tributario y los encargados de las unidades de dicho Departamento en el mediano plazo, un manual de uso del modelo de gestión para el conocimiento y la consulta de los colaboradores.
- Se recomienda a la alcaldía municipal y el jefe del departamento de planificación, valorar implementar dicho modelo de gestión a diversos departamentos del municipio y ajustarlo al tamaño y naturaleza de los proyectos.

## Referencias bibliográficas

- Alsudiri, T., Al-Karaghoulí, W., & Eldabi, T. (2013). Alignment of large project management process to business strategy: A review and conceptual framework. *Journal of Enterprise Information Management*, 596-615.
- Anthopoulos, L., G. Reddick, C., Giannakidou, I., & Mavridis, N. (2016). Why e-government projects fail? An analysis of the Healthcare.gov website. *Elsevier*, 161-173.
- Araya Benavides, D., & Villalboos Zamora, A. (2017). *Plan Estratégico para la Optimización de la Gestión Tributaria de la Municipalidad de San Carlos*. San Carlos.
- Araya Gamboa, D., & Jiménez Sánchez, E. (14 de Junio de 2019). Gestión de Proyectos en el Departamento Tributario. (E. Jiménez Sánchez, Entrevistador)
- Arostegi Artetxe, A. (2004). La gestión del conocimiento en la gestión pública. Compartir, cooperar y competir. *Cuadernos de Gestión*, 121-124. Obtenido de [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7139/CdG\\_428.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7139/CdG_428.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arteaga García, M. E., & Pazmiño Castro, M. R. (2018). Uso de Buenas Prácticas en la Gestión de Proyectos de TI. *INNOVA Research Journal* , 49-59.
- Artto, K., Martinsuo, M., Dietrich, P., & Kujala, J. (2008). Project strategy: strategy types and their contents in innovation projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 49-70.
- Asamblea Legislativa. (1996). *Ley de Contratación Administrativa*. San José: Asamblea Legislativa.
- Asamblea Legislativa. (1998). *Código Municipal*. San José: Asamblea Legislativa.
- Asamblea Legislativa. (2001). *Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos*. San José: Asamblea Legislativa.
- Association for Project Management. (2019). *Life Cycle*. Obtenido de <https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/context/governance/life-cycle/>

- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 337-342.
- Busch, M. (1989). Organizational Strategy for Successful People Management. *American Journal of Business*, 7-10.
- Cabrera Sandoval, M. (Enero de 2018). Curso Gerencia de Proyectos I. San Carlos, Alajuela, Costa Rica.
- Calvo Fernández, E., & Ramírez Chacón, M. (2016). *Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos en la Dirección General del Servicio Civil*. San José: ITCR.
- Cejudo, G. M. (2011). *Nueva gestión pública*. Mexico DF: Siglo veintiuno. Obtenido de [http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/estudios/i\\_ngp\\_eap.pdf](http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/estudios/i_ngp_eap.pdf)
- Contraloría General de la República. (2012). *Normas técnicas sobre presupuesto público N-1-2012-DC-DFOE*. San José.
- Contraloría General de la República. (2019). *Índice de Gestión Municipal*. San José. Obtenido de <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igm/2018/igm-2018.pdf>
- D. Bowenkamp, R., & H. Kleiner, B. (1987). How to be a Successful Project Manager. *Industrial Management & Data Systems*, 3-6.
- Fernández Espinoza, S. (2007). *Los Proyectos de Inversión*. Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Fernando, Y., Walters, T., Norris Ismail, M., Won Seo, Y., & Kaimasu, M. (2018). Managing project success using project risk and green supply chain management: A survey of automotive industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 332-365.
- Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 53-65.
- García Sánchez, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y gasto público* 47/2007, 37-64. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38727834/Garciasanchez\\_Nueva\\_Gest](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38727834/Garciasanchez_Nueva_Gest)

ion\_Publica-

1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1552963924&Signature=t%2BzdgzC9hddN851AqOPnmGW56Cs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGestio

Garrido, D., & Ramírez, J. (2010). *Análisis comparativo de metodologías de proyectos en una empresa de tecnología*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Godfrey Leal, H. N. (22 de Febrero de 2019). Curso Gestión de Proyectos Gubernamentales. San Carlos, Alajuela, Costa Rica.

Gupta, B. (2011). A comparative study of organizational strategy and culture across industry. *Benchmarking: An International Journal*, 510-528.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucia, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico DF: McGraw-Hill.

Iamratanakul, S., F. Badir, Y., Siengthai, S., & Sukhotu, V. (2014). Indicators of best practices in technology product development projects: Prioritizing critical success factors. *International Journal of Managing Projects in Business*, 602-623.

Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice-Hall.

Joslin, R., & Müller, R. (2016). The impact of project methodologies on project success in different project environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 364-388.

Labuschagne, C., & C. Brent, A. (2004). Sustainable Project Life Cycle Management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International Journal of Project Management*, 159-168.

Lappi, T., & Aaltonen, K. (2017). Project governance in public sector agile software projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 263-294.

Little, B. (2011). The principles of successful project management: It takes careful planning, skilful leadership ... and a little bit of luck. *Human Resource Management International Digest*, 36-39.

Makón, M. P. (24 de Octubre de 2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. *V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del*

*Estado y de la Administración Pública*, 1-14. Recuperado el 14 de Marzo de 2019, de <https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/1204/0038509.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2010). *Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública*. San José: MIDEPLAN.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017). *Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional*. San José: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Obtenido de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/kPYgZ47ARtWcDgBfyfAaXA>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2019). *Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica*. San José: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Obtenido de [https://www.google.com/search?rlz=1C1SQJL\\_esUS821US821&ei=k4qFXJ3eB4qE5wLpxpyACw&q=lineamientos+t%C3%A9cnicos+y+metodol%C3%B3gicos+para+la+planificaci%C3%B3n%2C+programaci%C3%B3n+presupuestaria%2Cseguimiento+y+la+evaluaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+en+el+secto](https://www.google.com/search?rlz=1C1SQJL_esUS821US821&ei=k4qFXJ3eB4qE5wLpxpyACw&q=lineamientos+t%C3%A9cnicos+y+metodol%C3%B3gicos+para+la+planificaci%C3%B3n%2C+programaci%C3%B3n+presupuestaria%2Cseguimiento+y+la+evaluaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+en+el+secto)

Monge Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa*. NEIVA: Universidad Surcolombiana.

Municipalidad de San Carlos. (2014). *Plan de Desarrollo Cantonal 2014-2024*. Ciudad Quesada: Municipalidad de San Carlos.

Municipalidad de San Carlos. (2018). *Plan Anual Operativo 2018*. Ciudad Quesada: Municipalidad de San Carlos.

Municipalidad de San Carlos. (24 de Agosto de 2019). *Municipalidad de San Carlos*. Obtenido de <https://www.munisc.go.cr/>

Municipalidad de San Carlos. (s.f.). *Municipalidad de San Carlos*. Recuperado el 11 de Marzo de 2019, de <https://www.munisc.go.cr/>

- P. Selvin, D., & Pinto, J. (1987). Balancing strategy and tactics in project implementation. *Sloan Management Review*, 33-41.
- Patanakul, P., Iewwongcharoen, B., & Milosevic, D. (2010). An empirical study on the use of project management tools and techniques across project life-cycle and their impact on project success. *The Braybrooke Press Ltd. Journal of General Management*, 41-65.
- Poder Ejecutivo. (2006). *Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos*. San José: Poder Ejecutivo.
- Poder Ejecutivo. (27 de 07 de 2009). *Normas Técnicas Lineamientos y Procedimientos de Inversión Pública*. San José: Poder Ejecutivo. Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?para m1=NRTC&nValor1=1&nValor2=65836&nValor3=77116&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?para m1=NRTC&nValor1=1&nValor2=65836&nValor3=77116&strTipM=TC)
- Poder Ejecutivo. (2011). *Reforma Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos*. San José: Poder Ejecutivo.
- Procuraduría General de la República. (2005). *Opinión Jurídica : 144 - J*. San José.
- Project Management Institute. (2019). *¿Qué es la Dirección de Proyectos?* Obtenido de <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/QueEsLaDireccionDeProyectos.aspx>
- Project Management Institute, Inc. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Newtown Square, Pennsylvania, Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.
- Rincón-González, C. H. (2016). Análisis de la problemática de la gestión de proyectos: Estudio en el contexto empresarial colombiano. *Revista Ciencias Estratégicas*, 119-136. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/viewFile/7599/6931>
- Salgado Lévano, A. C. (2017). Investigación Cualitativa: Diseños, Evaluación del Rigor Metodológico y Retos. *Liberabit*, 71-78.
- Solarte-Pazos, L., & Sánchez-Arias, L. F. (2013). Gerencia de Proyectos y Estrategia Organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M V5.0. *Innovar Journal*, 5-18. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/818/81830435002/>

- Ulate Sánchez, R., & Ortiz Vega, R. (2015). *Acompañamiento práctico al proyecto de investigación*. Universidad Estatal a Distancia.
- Vásquez Arias, L. (15 de Marzo de 2019). Deficiencias en la Gestión de Proyectos en el Departamento de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos. (E. J. Jiménez Sánchez, Entrevistador)
- Vásquez Arias, L. (14 de Junio de 2019). Gestión de Proyectos en el Departamento Tributario. (E. Jiménez Sánchez, Entrevistador)
- W.G. Morris, P., & K. Pinto, J. (2010). *The Wiley Guide to Managing Projects*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Y. J. Chea, C., & Kiong Tong, S. (2005). Appraisal of value engineering in construction in Southeast Asia. *International Journal of Project Management*, 151-158.
- Zúñiga Solano, T. (2018). *Fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos de la Municipalidad de Desamparados*. San José: ITCR.

## APÉNDICE A

### Entrevista al Administrador Tributario

#### Proyectos

1. ¿Qué se entiende por proyecto en el Departamento Tributario?
2. ¿Cuál es la relación de los proyectos con la estrategia de la Municipalidad?
3. ¿Están los objetivos alineados con la estrategia de proyectos?
4. A su criterio y experiencia, ¿cuáles son los retos más grandes del Departamento en la gestión de proyectos?
5. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que encuentra en el proceso de gestión de proyectos en el Departamento actualmente?
6. ¿Cuáles fases se gestionan a nivel del Departamento?
7. ¿Cómo se lleva el control y el monitoreo de los proyectos que se desarrollan?
8. En los proyectos que se desarrollan, ¿cuáles son las prioridades? Por ejemplo, el alcance, el tiempo o el costo o algún otro.
9. ¿Cuáles son las regulaciones, normativas y leyes que afectan la gestión de los proyectos en las municipalidades?
10. Según la legislación y las regulaciones, ¿qué requerimientos deberían cumplir los proyectos municipales?

## **APÉNDICE B**

### **Entrevista a los Jefes de Unidades del Departamento**

#### **Unidad de Cobros, Unidad de Bienes Inmuebles y Unidad de Catastro y Censos**

##### **Generalidades de proyectos**

1. ¿Cómo se da inicio a un proyecto?
2. ¿Cómo planifican los procesos de los proyectos?
3. ¿Qué procesos se realizan durante la ejecución de un proyecto?
4. ¿Se llevan procedimientos de control y monitoreo durante la ejecución de los proyectos?
5. ¿Existe un acta de cierre del proyecto?
6. ¿Qué documentación se manejan para los proyectos? Por ejemplo, formularios y/o documentos relacionados.
7. ¿Existe algún tipo de plantilla para la gestión de proyectos? (De existir favor facilitarla e indicar qué tan efectiva ha sido su uso)
8. ¿El Departamento cuenta con un repositorio de buenas prácticas en gestión de proyectos?
9. ¿Cómo se realizan los reportes de los proyectos a la Alcaldía o planificación?
10. ¿Cuáles son las regulaciones, normativas y leyes que afectan la gestión de los proyectos en las municipalidades?
11. Según la legislación y regulaciones, ¿qué requerimientos deberían cumplir los proyectos municipales?

##### **Gestión de proyectos**

##### **Alcance**

12. ¿A su criterio, cómo se puede definir la gestión de alcance?
13. ¿Se encuentra definido claramente cuál es el alcance del proyecto?, y ¿qué medidas se toman para cumplir con el alcance?

## **Tiempo**

14. ¿Qué entiende por gestión del tiempo?
15. ¿Se crea un cronograma de trabajo a cumplir?
16. ¿Cómo se controla el cumplimiento del cronograma?
17. ¿Cómo es el procedimiento para la aprobación de cambios en el cronograma?

## **Costo**

18. ¿Cómo se puede explicar qué es la gestión de costos?
19. ¿Se establece un presupuesto inicial del proyecto? ¿Cómo se hace?
20. ¿Cómo se controlan los costos del proyecto?

## **Calidad**

21. ¿Qué es la gestión de calidad en un proyecto que emprenda su dependencia?
22. ¿Se definen parámetros de calidad de los proyectos? ¿Cuáles?
23. ¿Cómo se controla la calidad en los procesos del proyecto?
24. ¿Cómo se le certifica y demuestra al cliente que se cumplió con la calidad pactada?

## **Integración**

25. ¿Conoce qué es la gestión de integración?, ¿Cómo la definiría?

## **Interesados**

26. ¿Se hace identificación de los interesados del proyecto? ¿Cómo lo hacen?
27. ¿Una vez identificados los interesados, ¿Cuáles son los canales de comunicación con ellos y qué rol desempeñan?
28. ¿Qué entiende por gestión de interesados?

## **Riesgo**

29. ¿Qué se entiende por gestión de riesgo?
30. ¿Se hace al inicio del proyecto un análisis de riesgos asociados al proyecto? ¿Cómo lo hacen?  
De no existir ¿Cómo sugerirían incluirlo?
31. ¿Definen estrategias para cada riesgo identificado? ¿Cómo lo hacen y quién le da seguimiento?

### **Recursos**

32. ¿Cómo se logra la óptima gestión de recursos? ¿Es suficiente? Y, ¿qué más se debería considerar?

### **Comunicaciones**

33. ¿Qué entiende por gestión de comunicaciones?
34. ¿Se encuentran debidamente definidos los medios de comunicación y las personas responsables?

### **Adquisiciones**

35. ¿Qué conoce usted por gestión de adquisiciones?

## APÉNDICE C

### Guía de preguntas para Grupo Focal

#### Proyectos

1. ¿Qué se entiende por proyecto en el Departamento tributario?
2. ¿Cómo se lleva el control y el monitoreo de los proyectos que se desarrollan?
3. ¿Cómo se definen los parámetros para establecer las prioridades en la gestión de proyectos?
4. ¿Se considera la óptima? O, ¿qué recomendarían?

#### Estrategia

5. ¿Cuál es la relación de los proyectos con la estrategia del gobierno local?
6. ¿Qué entiende por alineación estratégica de proyectos?
7. ¿Están los objetivos alineados a la estrategia de proyectos?
8. ¿Cuál es la estrategia de proyectos? ¿Existe una general o se define una por cada proyecto?

#### Mejoramiento

4. A su criterio y experiencia, ¿cuáles son los retos más grandes del Departamento en la gestión de proyectos?
5. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que encuentra en el proceso de gestión de proyectos en el Departamento actualmente?

#### Ciclo de vida de proyectos

6. ¿Cuáles fases del proyecto se llevan a cabo dentro del Departamento?
7. ¿Cuánto tiempo se toma la planeación inicial de un proyecto?
8. ¿Existen etapas claramente definidas en la ejecución de los proyectos? ¿Cuáles son?

# ANEXO 1: Gestión de Proyectos Municipales

 **Municipalidad de San Carlos**  
Departamento de Desarrollo Estratégico y Presupuesto  
Calle Central - Avenida 2, Apdo. 13. 4400,  
Ciudad Quezada, San Carlos, Alajuela, Costa Rica



09 de mayo del 2019  
MSCAM-DE-031-2019

Sra. Tracy Delgado Zamora  
Gestora  
Oficina de Proyectos  
Municipalidad de San Carlos

Asunto: *Gestión de proyectos municipales*

Estimada señora:

Las Municipalidades poseen características diferenciadoras de cualquier organización, empresa e institución, siendo que su fin es la promoción del desarrollo local y el bien común de sus pobladores, utilizando de manera razonable, efectiva y equitativa los recursos disponibles; aún más, si hacemos mención de nuestro cantón y por ende este Gobierno Local, posee más retos en todos los ámbitos, incluyendo por supuesto, la Gestión de los Proyectos.

La Municipalidad de San Carlos, se ha identificado a nivel nacional por ser altamente efectivo en la ejecución de una cantidad importante de proyectos; y para cumplir con éxito se requiere una adecuada planificación que incluye: incorporación en el Plan Anual Operativo (con sus Fichas), Presupuesto y Plan de Compras.

Respondiendo a las necesidades e iniciativas de desarrollo, podemos establecer para el accionar institucional dos tipos de procesos referentes al manejo de Proyectos:

**1. Anteproyectos**

Los anteproyectos los cuales son propuestas de proyectos que por su naturaleza en su fase inicial conllevan un proceso para gestión y obtención de recursos económicos externos, así como una serie de requerimientos estudios técnicos (en sus diferentes modalidades) ya por todos conocidos.

De igual manera, una vez superada la etapa de estudio de pre factibilidad y factibilidad, son presentados para su debida aprobación por el Concejo Municipal, y una vez que cuenten con la disponibilidad de los recursos económicos, se deberán incorporar en un Presupuesto con el debido Plan Anual Operativo para su posterior ejecución.

Página 1 de 4

(506) 2401-0936 | www.municipio.go.cr | desarrollo\_estrategico@municipio.go.cr

 **Municipalidad de San Carlos**  
Departamento de Desarrollo Estratégico y Presupuesto  
Calle Central - Avenida 2, Apdo. 13. 4400,  
Ciudad Quezada, San Carlos, Alajuela, Costa Rica



09 de mayo del 2019  
MSCAM-DE-031-2019

**2. Con contenido presupuestario para su ejecución**

Tienen planificado, aprobado su plan de trabajo y contienen los recursos económicos en forma parcial o total (según ha sido establecido), según las posibilidades y con absoluta vinculación Presupuesto- PAO.

En todo este recorrido cada Jefatura tiene un acompañamiento por parte de Desarrollo Estratégico y otras dependencias que orientan en la elaboración del mismo.

En resumen los proyectos se denominen proyectos de ejecución cuando cuentan con el contenido presupuestario debidamente aprobado por la Contraloría General de la República.

¿Qué se nos ha presentado?

- Se están presentando una serie de inconformidades y discrepancias entre jefaturas referentes al uso correcto de los códigos presupuestarios.
- Las jefaturas han tenido que utilizar fondos previstos para acciones incluidas en sus metas, planes y cronogramas, para cumplir con requerimientos – estudios solicitados por la Oficina de Gestión de Proyectos, sin coordinación previa para su adecuada planificación.
- Jefaturas saturadas con sus labores de ejecución PAO atendiendo casos de anteproyectos

Lo anterior, nos preocupa mucho debido a que es la Dirección de Desarrollo Estratégico a la cual se encuentra adscrita la Oficina de Gestión de Proyectos, que fue constituida para coadyuvar en las funciones afines al tema proyectos y por ende dar cumplimiento a las funciones generales ya determinadas en el Manual de Clases Municipal del Gestor de Proyectos Municipal.

**Pasos a seguir**

Siendo así, uno de los roles principales de la Oficina de Proyectos en ésta Municipalidad entre otras funciones más específicas debe realizarse lo siguiente: **Planificar las iniciativas o propuestas de proyecto considerando los requisitos mínimos necesarios para optar a planificar**

Página 2 de 4

(506) 2401-0936 | www.municipio.go.cr | desarrollo\_estrategico@municipio.go.cr

 **Municipalidad de San Carlos**  
Departamento de Desarrollo Estratégico y Presupuesto  
Calle Central - Avenida 2, Apdo. 13. 4400,  
Ciudad Quezada, San Carlos, Alajuela, Costa Rica



09 de mayo del 2019  
MSCAM-DE-031-2019

recursos en el PAO correspondiente (Formulación de proyectos y todos sus requerimientos), para ello es vital:

- Determinar procedimentalmente los requisitos mínimos que debe contar una iniciativa para pasar al nivel de interés requerido de inicio como planteamiento de proyecto, según las mejores prácticas de la administración de proyectos con la respectiva contextualización a nuestra Municipalidad.
- Tener absoluta claridad que una vez aprobada la iniciativa para convertirse en anteproyecto, se debe planificar juntamente con los futuros ejecutores del proyecto los requisitos y recursos económicos necesarios que deberán ser presupuestado en su etapa de pre-inversión y solicitar a Desarrollo Estratégico la incorporación en el presupuesto.
- Ante requerimiento de apoyo de profesionales municipales para la realización de estudios pertinentes, debe de coordinarse con el jefe inmediato, con la antelación así requerida.
- Los recursos económicos planificados serán ubicados en el presupuesto conforme los considere el Director de Hacienda y se le darán los accesos a los códigos presupuestarios para que sea directamente la encargada de la oficina de proyectos la que realice todas las gestiones administrativas necesarias para su ejecución (trámite de proyecto en SIM, requisición, orden de compra, orden de inicio, etc.).
- En caso de requerir estudios técnicos de las dependencias municipales se debe realizar la coordinación respectiva con la jefatura involucrada teniendo siempre presente que es responsabilidad de la oficina de proyectos el liderazgo y responsabilidad del proceso.
- Una vez que se cuente con el expediente completo del proyecto deberá concretarse una reunión con los interesados administrativos (siendo al menos Dirección de Hacienda, Desarrollo Estratégico y la jefatura encargada de la ejecución). Dicha reunión es con objetivo de hacer el traslado oficial del proyecto al encargo de ejecutarlo y girar instrucciones para su incorporación en el siguiente presupuesto.
- Posterior a ello, la Oficina de Proyectos deberá dar seguimiento y monitoreo de la ejecución del proyecto y acompañamiento en caso de ser requerido.

Página 3 de 4

(506) 2401-0936 | www.municipio.go.cr | desarrollo\_estrategico@municipio.go.cr

 **Municipalidad de San Carlos**  
Departamento de Desarrollo Estratégico y Presupuesto  
Calle Central - Avenida 2, Apdo. 13. 4400,  
Ciudad Quezada, San Carlos, Alajuela, Costa Rica



09 de mayo del 2019  
MSCAM-DE-031-2019

A su vez, es de gran relevancia que desde la Oficina por usted representada, lideren los procesos:

- Servicio de apoyo administrativo tales como establecimiento de políticas, metodologías, plantillas.
- Capacitación y asesoría a los ejecutores de proyectos en materia básica de gestión de proyectos.
- Centralización de la comunicación entre directores del proyecto, patrocinadores, directores y otros interesados.
- Otros a consideración de las necesidades administrativas y competencias de gestión de proyectos.

Quedando atenta ante cualquier consulta,

**DIXIE LORENA** Firmado digitalmente por DIXIE LORENA AMORES SABORIO (FIRMA)  
Fecha: 2019.05.20 08:37:18 -06'00'  
Dixie Amores Saborio, Directora  
Desarrollo Estratégico y Presupuesto

Cl/ Sr. Alfredo Córdoba, Alcalde Municipal

Jefaturas

Página 4 de 4

(506) 2401-0936 | www.municipio.go.cr | desarrollo\_estrategico@municipio.go.cr

## ANEXO 2: Ficha para gestión de proyectos

# Ficha Técnica 3-6-7-2 Fiscalización Tributaria

PLAN ANUAL OPERATIVO 2019

Desarrollo Estratégico  
MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS |

### 1. DATOS GENERALES

- 1.1. **Programa:** Inversiones
- 1.2. **Meta PAO:** 3-6-7-2 Fiscalización Tributaria
- 1.3. **Justificación:** Dicho programa se ejecuta desde el departamento de Administración Tributaria en cumplimiento ley de patentes, código de normas, código municipal, con el objetivo de controlar aspectos tributarios que contribuyen a la recaudación de impuestos.
- 1.4. **Responsable:** Leonidas Vásquez
- 1.5. **Corresponsable:** Esteban Jiménez Sánchez

### 2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

- 2.1. **Vinculación con PDC:**  
6.5
- 2.2. **Vinculación con PEM:**
- 2.3. **Área Estratégica:** Gestión Institucional.
- 2.4. **Sub Área:** Gestión óptima de la Administración tributaria.
- 2.5. **Temas:** Gestión óptima de la Administración tributaria.
- 2.6. **Objetivo:** Implementar estrategias que promuevan un abordaje integral en las responsabilidades como Gobierno Local de San Carlos; para una atención eficiente y eficaz de la población.

### 3. GESTIÓN DE RIESGOS PARA RESULTADOS

#### 3.1. Línea Base

Indicador	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de revisiones realizadas					
Cantidad de recalificaciones realizadas	4000				
Cantidad de aprobaciones y tramitación de licencias municipales	1863				

- 1.1. **Resultado:** Mayor disposición de recursos para inversión del desarrollo del cantón.

1.2. **Impacto:** Aumento del 5% de la recaudación de Impuesto de Patentes.

**1.3. Riesgo:**

Riesgos	Impacto	Causas	Plan de mitigación
Contaminación de las fuentes de agua potable	Salud pública	Vandalismo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener varias fuentes de agua</li> <li>2. Contar con al menos tres diferentes tanques de almacenamiento con diferentes interconexiones para no depender de una sola fuente.</li> <li>3. Control estricto de la calidad y potabilidad del agua del Acueducto.</li> </ol>
Daños a la red de tubería e hidrantes	Interrupción del servicio.	Vandalismo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cobro de daños directamente al medidor en caso que el infractor sea un usuario del Acueducto.</li> <li>2. Sistema SCADA que comprende un monitoreo remoto y constante de la red de distribución.</li> </ol>
Sobre presiones en la red de distribución.	Ruptura de tuberías y averías en la red y propiedades o infraestructura privada (casas y edificaciones)	Exceso de presión en la red	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Continuar con el programa de control de presión mediante la instalación de cajas de válvulas reguladoras en toda la red.</li> </ol>

**1.4. Causas que incrementan al riesgo:**

**2. PROGRAMACIÓN DEL PERIODO**

2.1. % de Ejecución de la Meta

I Sem	%	II Sem	%	Total
50%	50%	50%	50%	100%

2.2. Plan de Trabajo

Actividad /	I Trimestre			II Trimestre			III Trimestre		IV Trimestre			
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Revisión de las Declaraciones												
Recalificaciones de Oficio												
Control cruzado con Tributación Directa (Omisiones)												
Aprobación y tramitación de licencias municipales y Seguimiento												

**3. PRESUPUESTO**

3.1.1. Estimado: 104.500.000.00

3.1.2. Asignado: 104.500.000.00

**4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

**4.1.1. Control de fechas**

Fecha	Funcionario	Evaluador

**4.1.2. Primer Trimestre**

# ANEXO 3: Plan Anual Operativo 2019 Municipalidad de San Carlos

Autoguardado PAO Oficial 2019 (Aprobado por la CGR) - Modo de compatibilidad - Excel Esteban Jose Jimenez Sanchez

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición

P127

1 PLAN OPERATIVO ANUAL  
2 MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS  
3 2019  
4 MATRIZ DE DESEMPEÑO PROGRAMÁTICO  
5 PROGRAMA II: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN GENERAL  
6  
7 **MISIÓN:** Desarrollar las políticas y acciones administrativas de apoyo a la gestión municipal, así como la vigilancia, dirección y administración de los recursos de la manera más eficiente a efecto de que los programas de servicios e inversión puedan cumplir con sus cometidos.  
8 **Producción relevante:** Acciones Administrativas

10 PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL O MUNICIPAL AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS DE MEJORA Y/O OPERATIVOS	META		INDICADOR	PROGRAMACIÓN DE LA META				FUNCIONARIO RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR META		GASTO REAL POR META		EVALUACIÓN			
		Código	No.		Descripción	I SEMESTRE		II SEMESTRE			I SEMESTRE	II SEMESTRE	I SEMESTRE	II SEMESTRE	Resultado anual del indicador de eficiencia en la ejecución de los recursos por meta	EJECUCIÓN DE LA META		
						%	%	%								%	I Semestre	II Semestre
13 Gestión Institucional	Fortalecer la estructura organizativa municipal para que responda eficiente y eficazmente a las necesidades de la comunidad y cumpla su función de promotora y generadora del desarrollo cantonal	Operativo	11	Desarrollo del programa administrativo de la Municipalidad de San Carlos	Programa desarrollado	50%	50%	50%	50%	Vilberth Rojas	Administración General	405 574 932,87	483 806 533,21			0%	0%	0%
14 Gestión Institucional		Operativo	12	Desarrollo del programa de Planificación y Desarrollo Estratégico municipal	Programa desarrollado	30%	30%	70%	70%	Dilse Amores	Administración General	74 863 977,87	76 463 977,87			0%	0%	0%
15 Gestión Institucional	Mejorar el servicio virtual de atención a los			Desarrollo de un programa de		50%	50%				Administración General	65 000 000,00	67 000 000,00			0%	0%	0%

SI REQUIEREN IMPRIMIR ESTA INFORMACIÓN PARA EFECTOS INTERNOS, PUEDEN COPIAR ESTA HOJA, PASARLA A OTRO ARCHIVO DE EXCEL (copiado especial formato y copiado especial estilos) Y DARLE LAS CARACTERÍSTICAS NECESARIAS DE IMPRESIÓN, OCULTANDO O BORRANDO LAS LÍNEAS QUE NO SEAN UTILIZADAS.

Autoguardado PAO Oficial 2019 (Aprobado por la CGR) - Modo de compatibilidad - Excel Esteban Jose Jimenez Sanchez

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición

R24 =250192476,92-Q24-500000

1 PLAN OPERATIVO ANUAL  
2 MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS  
3 2019  
4 MATRIZ DE DESEMPEÑO PROGRAMÁTICO  
5 PROGRAMA II: SERVICIOS COMUNITARIOS  
6  
7 **MISIÓN:** Brindar servicios a la comunidad con el fin de satisfacer sus necesidades.  
8 **Producción final:** Servicios comunitarios

10 PLANIFICACIÓN OPERATIVA

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL O MUNICIPAL AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS DE MEJORA Y/O OPERATIVOS	META		INDICADOR	PROGRAMACIÓN DE LA META				FUNCIONARIO RESPONSABLE	SERVICIO S	Uso de recursos de 09 - 31	ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR META		GASTO REAL POR META		EVALUACIÓN			
		Código	No.		Descripción	I SEMESTRE		II SEMESTRE				I SEMESTRE	II SEMESTRE	I SEMESTRE	II SEMESTRE	Resultado anual del indicador de eficiencia en la ejecución de los recursos por meta	EJECUCIÓN DE LA META		
						%	%	%									%	I Semestre	II Semestre
14 Gestión Ambiental	Procesar el aseo de los espacios públicos, la selección, recolección y disposición de los residuos sólidos en áreas urbanas y rurales del distrito de Desarrollo	Operativo	2.1	Desarrollo del programa "Aseo de Vías y Sitios Públicos". SERV.1	Programa desarrollado	50%	50%	50%	50%	William Avel	Otros	76 091 473,00	82 181 254,21			0%	0%		
15 Gestión Ambiental	Procesar el bienestar de la población mediante la recolección de desechos sólidos y tratamiento de los mismos.	Operativo	2.2	Desarrollo del programa "Recolección y Tratamiento de desechos sólidos y valorizables". SERV.2	Programa desarrollado	50%	50%	50%	50%	Rivoldo Herra	Otros	490 023 272,72	676 707 030,32			0%	0%		
16 Infraestructura, equipamiento servicios	Mejorar la condición de la superficie de modo (Aumentar el % de la condición de toda la Red Vial Cantonal) (2020.07 Km), para beneficio directo de los usuarios	Operativo	2.31	Desarrollo del programa de la UTOVIM referenta a "Procesos administrativos". SERV.3	Programa desarrollado	50%	50%	50%	50%	Pablo Jiménc	Otros	203 000 000,00	203 000 000,00			0%	0%		
17 Infraestructura, equipamiento servicios	Mejorar la condición de la superficie de modo (Aumentar el % de la			Desarrollo del programa "Mejoramiento, Mantenimiento periódico,	Programa		0%	100%			Otros					0%	0%		

SI REQUIEREN IMPRIMIR ESTA INFORMACIÓN PARA EFECTOS INTERNOS, PUEDEN COPIAR ESTA HOJA, PASARLA A OTRO ARCHIVO DE EXCEL (copiado especial formato y copiado especial estilos) Y DARLE LAS CARACTERÍSTICAS NECESARIAS DE IMPRESIÓN, OCULTANDO O BORRANDO LAS LÍNEAS QUE NO SEAN UTILIZADAS. NO SOLICITAR A LA CGR MODIFICACIONES PARA IMPRIMIR ESTE ARCHIVO.

Marco General imprimir MARCO GENERAL PLAZAS PROGRAMA I Imprimir I PROGRAMA II Imprimir II PROGRAMA III Imprimir III PROGRAMA IV ...

Listo

Autoguardado PAO Oficial 2019 (Aprobado por la CGR) - Modo de compatibilidad - Excel Esteban Jose Jimenez Sanchez

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición

Q734

PLAN OPERATIVO ANUAL MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS 2019  
 MATRIZ DE DESEMPEÑO PROGRAMÁTICO  
 PROGRAMA III: INVERSIONES  
 MISIÓN: Desarrollar proyectos de inversión a favor de la comunidad con el fin de satisfacer sus necesidades.  
 Producción final: Proyectos de inversión

**SI REQUIEREN IMPRIMIR ESTA INFORMACIÓN PARA EFECTOS INTERNOS, PUEDEN COPIAR ESTA HOJA, PASARLA A OTRO ARCHIVO DE EXCEL (copiar especial formato y copiar especial valores) Y DARLE LAS CARACTERÍSTICAS NECESARIAS DE IMPRESIÓN, OCULTANDO O BORRANDO LAS LÍNEAS QUE NO SEAN UTILIZADAS. NO SOLICITAR A LA CGR MODIFICACIONES PARA IMPRIMIR ESTE ARCHIVO.**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL AREA	OBJETIVOS DE MEJORA Y/O OPERATIVOS	PLANIFICACIÓN OPERATIVA										EVALUACIÓN							
			META			INDICADO	PROGRAMACIÓN DE LA META				FUNCIONARIO RESPONSABLE	GRUPOS	SUBGRUPOS	ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR META		GASTO REAL POR META		Resultado anual del indicador de eficacia en la ejecución de los recursos por meta	Ejecución de la	
			Código	No.	Descripción		I Semestre	%	II Semestre	%				I SEMESTRE	II SEMESTRE	I SEMESTRE	II SEMESTRE		I Semestre	%
Infraestructura, equipamiento y servicios	Mejora	3.11	Desarrollo del programa "Adaptación a mejor a de"	Programa desarrollado	25%	25%	75%	75%	Roy Cedeño	01 Edificios	Otros Edificios		10 000 000,00			0%	0%			
Infraestructura, equipamiento y servicios	Mejora	3.12	Desarrollo del programa "Mejoramiento a centros educativos"- PROY. 3.12	Programa desarrollado	50%	50%	50%	50%	Gabriela Rodríguez	01 Edificios	Centros de enseñanza	25 000 000,00	25 000 000,00			0%	0%			
Infraestructura, equipamiento y servicios	Mejora	3.13	Desarrollo del programa "Mejoramiento a instalaciones comunales"- PROY. 3.13	Programa desarrollado	50%	50%	50%	50%	Gabriela Rodríguez	01 Edificios	Salones Comunes	25 000 000,00	25 000 000,00			0%	0%			
Infraestructura, equipamiento y servicios	Mejora	3.14	Desarrollo del programa "Mejoramiento a instalaciones Estadio Carlos Ugalde"- PROY. 3.14	Programa desarrollado	0%	0%	100%	100%	Erwin Castillo	01 Edificios	Centros deportivos y de recreación		25 000 000,00			0%	0%			
Infraestructura, equipamiento y servicios	Mejora	3.15	Desarrollo del programa "Mejoramiento a instalaciones deportivas"- PROY. 3.15	Programa desarrollado	50%	50%	50%	50%	Gabriela Rodríguez	01 Edificios	Centros deportivos y de recreación	25 000 000,00	27 000 000,00			0%	0%			
Infraestructura, equipamiento y servicios	Mejora	3.16	Desarrollo del programa "Mejoramiento de cocinas comunales"-	Programa desarrollado	50%	50%	50%	50%	Gabriela Rodríguez	01 Edificios	Otras instalaciones	9 000 000,00	6 000 000,00			0%	0%			

Marco General imprimir MARCO GENERAL PLAZAS PROGRAMA I Imprimir I PROGRAMA II Imprimir II PROGRAMA III Imprimir III PROGRAMA IV ...

Listo Promedio: 3 515 371 530,67 Recuento: 2 Suma: 7 030 743 061,34

Autoguardado PAO 01-2019 25022019 EVE - Modo de compatibilidad - Excel Esteban Jose Jimenez Sanchez

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición

N15 Gabriela Rodríguez

PLAN OPERATIVO ANUAL MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS Extraordinario 01-2019  
 MATRIZ DE DESEMPEÑO PROGRAMÁTICO  
 PROGRAMA IV: PARTIDAS ESPECÍFICAS  
 MISIÓN: Desarrollar proyectos de inversión a través de los recursos provenientes de las partidas específicas, en favor de la comunidad con el fin de satisfacer sus necesidades.  
 Producción final: Proyectos de inversión

**SI REQUIEREN IMPRIMIR ESTA INFORMACIÓN PARA EFECTOS INTERNOS, PUEDEN COPIAR ESTA HOJA, PASARLA A OTRO ARCHIVO DE EXCEL (copiar especial formato y copiar especial valores) Y DARLE LAS CARACTERÍSTICAS NECESARIAS DE IMPRESIÓN, OCULTANDO O BORRANDO LAS LÍNEAS QUE NO SEAN UTILIZADAS. NO SOLICITAR A LA CGR MODIFICACIONES PARA IMPRIMIR ESTE ARCHIVO.**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL AREA	OBJETIVOS DE MEJORA Y/O OPERATIVOS	PLANIFICACIÓN OPERATIVA										EVALUACIÓN							
			META			INDICADO	PROGRAMACIÓN DE LA META				FUNCIONARIO RESPONSABLE	GRUPOS	SUBGRUPOS	ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR META		GASTO REAL POR META		Resultado anual del indicador de eficacia en la ejecución de los recursos por meta	Ejecución de la	
			Código	No.	Descripción		I Semestre	%	II Semestre	%				I SEMESTRE	II SEMESTRE	I SEMESTRE	II SEMESTRE		I Semestre	%
Infraestructura, equipamiento y servicios	Mejora	4.1.2	Gestionar los trámites administrativos para la construcción de la Etapa de la soda para la ADI Santa Rosa de la Palmera - PROYECTO IV-01-02	Porcentaje de trámite administrativo ejecutado	0%	0%	100%	100%	Gabriela Rodríguez	01 Edificios	0,00	2 662 006,00			0%	0%				
Infraestructura, equipamiento y servicios	Mejora	4.1.4	Gestionar los trámites administrativos para la mejora del Salón Comunal Chambaco - Monterrey - PROYECTO IV-01-04	Porcentaje de trámite administrativo ejecutado	0%	0%	100%	100%	Gabriela Rodríguez	01 Edificios	0,00	3 451 928,00			0%	0%				
Infraestructura, equipamiento y servicios	Operativ	4.1.11	Gestionar el traslado del salón presupuestario de la mejora a la administración de la Escuela Pública de Italia	Porcentaje de trámite administrativo ejecutado	0%	0%	100%	100%	Gabriela Rodríguez	01 Edificios	0,00	62 231,00			0%	0%				

Marco General PLAZAS PROGRAMA I Imprimir I PROGRAMA II Imprimir II PROGRAMA III Imprimir III PROGRAMA IV Imprimir IV EVALUACIÓN ...

Listo Promedio: 869167,1222 Recuento: 161 Suma: 73879205,39

## ANEXO 4: Índice de Gestión Municipal Contraloría General de la República

### Calificación promedio por eje y área del IGM. Años 2016-2017

#### Eje 1: Desarrollo y gestión institucional

Los indicadores ubicados en este eje permiten obtener información relativa a la gestión en el proceso administrativo, a saber: gestión financiera y presupuestaria, control interno, contratación administrativa, sistemas de información y recursos humanos.

Cuadro 2

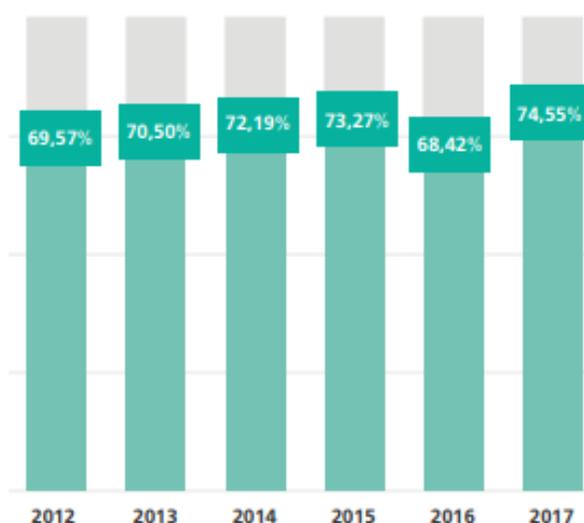
	Promedio 2016	Promedio 2017	Diferencia
<b>1 Desarrollo y gestión institucional</b>	68,42	74,55	6,13
1.1 Gestión financiera	67,62	69,36	1,74
1.1.1 Registro de operaciones	68,15	79,26	11,11
1.1.2 Ingresos	77,23	76,70	-0,53
1.1.3 Egresos	57,64	57,53	-0,11
1.1.4 Liq. presupuestaria	54,56	53,05	-1,51
1.1.5 Gestión de cobro	72,40	74,03	1,63
1.1.6 Gestión de deuda	78,37	79,60	1,23
1.1.7 Transferencias	69,32	69,44	0,12
1.2 Control interno	39,71	54,03	14,32
1.3 Contratación administrativa	83,24	90,35	7,11
1.4 Tecnologías de información	74,80	82,04	7,24
1.5 Recursos humanos	78,03	82,32	4,29

#### Principales resultados:

- » Las municipalidades revelan una mejoría de 6,13 puntos entre los años 2016 y 2017. Véase el gráfico 4.
- » Esta variación obedece a un incremento en la puntuación de los indicadores correspondientes al establecimiento de componentes y actividades ejecutadas del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), seguimiento del sistema de control interno, aspectos básicos el proceso de contratación administrativa y a procedimientos e informes presupuestarios.

- » Para el 2017, las áreas más débiles son control interno y gestión financiera con calificaciones por debajo de los 56 y 69 puntos, respectivamente.
- » En materia de liquidación presupuestaria e ingresos y egresos se registra una disminución al compararlos con los resultados del año 2016.
- » Esto, por la acumulación de recursos de vigencias anteriores cuya ejecución se traslada de un periodo a otro y a un menor cumplimiento de las metas de recaudación propuestas y de ejecución de gastos.

Gráfico 4  
Índice de Gestión Municipal  
Años 2012-2017



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos digitados en el Sistema Integrado de Información Municipal (SIIM).

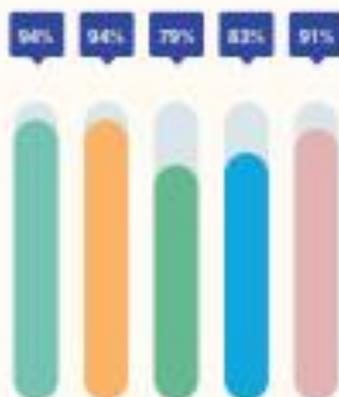
# Resultados del Índice de Gestión Municipal 2017 Municipalidad de San Carlos



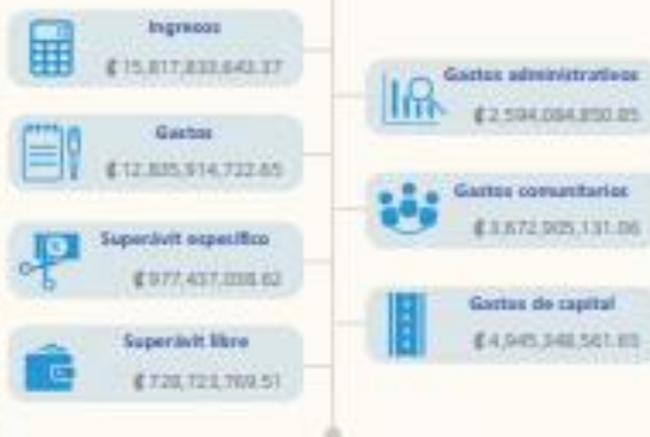
**Calificación**  
**88.50**

## Detalle por eje

- 1 Eje 1: Desarrollo y gestión institucional
- 2 Eje 2: Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas
- 3 Eje 3: Gestión de desarrollo ambiental
- 4 Eje 4: Gestión de servicios económicos
- 5 Eje 5: Gestión de servicios sociales



## Gestión financiera



## Áreas de mayores retos para la municipalidad



## Áreas mejor evaluadas en el IGM-2017



## Propuesta de mejora del Gobierno Local

- Indicador 2.1.4 Grado de cumplimiento de metas propuestas en los planes operativos anuales
- Indicador 3.1.3 Recursos destinados al desarrollo del servicio de recolección de residuos
- Indicador 4.1.3 Condición de la superficie de rueda de la red vial cantonal



## ANEXO 5: Parámetros de monitoreo y control

### Unidad de Cobros

Autoguardado RESULTADOS GENERAL - Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

Calibri 11 Ajustar texto General

Pegar Fuente Alineación Número Estilos

S32

CORRES DE COSTA RICA 2015						
IMPOSICION	CANTIDAD	EFFECTIVAS	% EFFECTIVAS	DEVUELTAS	% DEVUELTAS	
I	3000	1791	59,70%	1209	40,30%	
II	3000	1915	63,83%	986	32,87%	
III	3900	3343	85,72%	557	14,28%	
IV	2376	1848	77,78%	528	22,22%	
<b>TOTAL</b>	<b>12276</b>	<b>8897</b>	<b>72,47%</b>	<b>3280</b>	<b>26,72%</b>	

CORRES DE COSTA RICA 2016						
IMPOSICION	CANTIDAD	EFFECTIVAS	% EFFECTIVAS	DEVUELTAS	% DEVUELTAS	
I	3000	2409	80,30%	591	19,70%	
II	3000	2317	77,23%	683	22,77%	
III	5506	4327	78,59%	1179	21,41%	
<b>TOTAL</b>	<b>11506</b>	<b>9053</b>	<b>78,68%</b>	<b>2453</b>	<b>21,32%</b>	

CORRES DE COSTA RICA 2017						
IMPOSICION	CANTIDAD	EFFECTIVAS	% EFFECTIVAS	DEVUELTAS	% DEVUELTAS	
I	3000	2110	70,33%	890	29,67%	
II	3000	2261	75,36%	739	24,63%	
III	3000	2187	72,90%	813	27,10%	
<b>TOTAL</b>	<b>9000</b>	<b>6558</b>	<b>72,87%</b>	<b>2442</b>	<b>27,13%</b>	

CORREO DE COSTA RICA 2017						
IMPOSICION	CANTIDAD	EFFECTIVAS	% EFFECTIVAS	DEVUELTAS	% DEVUELTAS	
I	3000	2110	70,33%	890	29,67%	
II	1500	1130,5	75,37%	369,5	24,63%	
II ADICIONAL	1500	1130,5	75,37%	369,5	24,63%	
III	3000	2187	72,90%	813	27,10%	
<b>TOTAL</b>	<b>9000</b>	<b>6558</b>	<b>72,87%</b>	<b>2442</b>	<b>27,13%</b>	

CORREO DE COSTA RICA 2018						
IMPOSICION	CANTIDAD	EFFECTIVAS	% EFFECTIVAS	DEVUELTAS	% DEVUELTAS	
I	3000	2450	81,67%	550	18,33%	
II	3000	2166	72,20%	834	27,80%	
III	3000	2184	72,80%	815	27,17%	
<b>TOTAL</b>	<b>9000</b>	<b>6800</b>	<b>75,56%</b>	<b>2199</b>	<b>24,43%</b>	

Hoja1 RAZONES Hoja3

# Unidad de Bienes Inmuebles

Teoría proyectos (13-06-2016) - Modo de compatibilidad - Se ha guardado en Este PC

Esteban Jose Jimenez Sanchez

Inicio Insertar Diseño Formato Referencias Correspondencia Revisar Vista Zotero Ayuda ¿Qué desea hacer?

Portapapeles Fuente Párrafo Estilos Edición

**Tiempo**

**Preparación de Expedientes (21 min.)**

Identificación de Omisiones de Declaración	1 min.
Contraste de Inf. Reg. Nac. VS Base Municipal	4 min.
Confección de Expediente Análogo	6.5 min.
Obtención de Expedientes del Archivo	4.5 min.
Transcribir la información del archivo al expediente físico	5 min.

**Levantamiento de Información y Cálculo de Avalúo (46 min.)**

Levantamiento de Información del Inmueble	15 min.
Fotografías de las Construcciones	5 min.
Tabulación de Información de Campo a Programa de Valoración	5 min.
Obtención del valor de los inmuebles	1 min.
Contraste de Valores de Base Municipal VS Avalúos	2 min.
Control de Calidad del jefe de la Sección de B. I.	10 min.
Correcciones de Avalúos Traslados por Jefe	5 min.
Archivo Temporal de Expedientes	3 min.

**Control de Calidad del ONT de los Avalúos (90 min.)**

**Notificación de Avalúos (178 min.)**

Entrega de expedientes al notificador encargado	5 min.
Preparación de Ruta de Avalúos a Notificar	10 min.
Confección de Actas de Notificación	3 min.
Notificación de Cada Avalúo	10 min.
Confección de Informe de Avalúos no Notificados	60 min.
Publicación de Edicto de Notificación en La Gaceta	90 min.

**Actualización del Valor de los Inmuebles por Avalúos (89 min.)**

Determinación de Avalúos no Revocados	15 min.
Actualización del Valor Imponible de las Fincas En la Base Municipal	4 min.
Traslado de Expedientes con Revocatorias a Jefe Dpto. Valoraciones	10 min.
Contestación de apelaciones y seguimiento del proceso.	60 min.

**Tiempo total por avalúo 424 minutos desde la creación del expediente hasta su notificación y posterior inclusión ante el SIM**

---

I TRIMESTRE 2019 - Excel

Esteban Jose Jimenez Sanchez

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición

M4

**Informe de Labores I Trimestre 2019**

	2017	2018	2019
Atención al Público.	4102	4608	4114
Exoneraciones Recibidas.	4710	4472	3224
Declaraciones de Bienes Inmuebles Recibidas.	2634	1302	2472
Inclusión Hipotecas.		2526	
Depuración fincas en el SIM.	252	2066	1830
Depuración a contribuyentes en el SIM.	421	718	3002
Certificaciones de valor para secretaría.	91	78	64
Traslado de casos a otros departamentos.			4
Se documentaron avalúos.	111	707	138
Se calculan avalúos.	26	97	124
Se incluyeron avalúos.			162
Se imprimen avalúos.			283
Se notificaron documentos, entre avalúos y cobros.	291	412	451
Apelaciones Contestadas	93	59	154
Avalúos Administrativos realizados.			2
Avalúos en campo realizados.	107	114	91
Inspecciones realizadas para responder apelaciones y avalúos.			193
FRA realizados.	9	30	3
DES realizados.	10	19	0
Multa a no Declaración			132
Inclusión de Multas.			24
Traslado de apelaciones a peritos municipales.			313
Cantidad de oficios entregados a otros departamentos.			21
Cantidad de oficios recibidos de otros departamentos.			13

Estadísticas I Trimestre

09:13 a.m. 22/6/2019

Unidad de Catastro y Censos

MARZO - Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos Celdas

REPORTE DE CASOS 2019				MES:	MARZO
Oficios elaborados	Pendiente incluido anual	Procesos realizados	Tipo proceso realizado	Cantidad procesos	
	¢28 892 149,00	190	Atención al público	524	
<b>PROCESOS REALIZADOS POR FUNCIONARIO</b>			Depuración Contribuyente	3	
<b>FUNCIONARIO</b>		<b>Cantidad Procesos</b>	Fincas depuradas en SIM	200	
			Fincas eliminadas en SIM	13	
ALBERTO ARAYA FERNANDEZ		21	Conciliación de Fincas	19	
ANDRES CASTILLO LEITON		22	Trasposos	14	
BRYAN DURAN JIMENEZ		21	Modificación al pendiente de cobro	0	
DESSIRE QUESADA ESPINO		21	Fincas dibujadas en el Catastro Municipal	252	
DIANA CASTRO ALFARO		21	Fincas depuradas Catastro Municipal	114	
GRACIELA BRENES BLANCO		21	Fincas acomodadas en el Catastro Municipal	458	
JUAN VASQUEZ GUZMAN		0	Fincas eliminadas en el Catastro Municipal	6	
JUAN DIEGO LACAYO ALEFARO		21	Finca Reacomodada en el Catastro Municipal	0	
DANIEL MARIN ARTAVIA		21	Fincas Implementadas en el Catastro Municipal	273	
MARVIN HERNANDEZ ROMERO		21	Inspección de servicios	195	
			Censo de finca en campo	62	
			Dibujo de finca en CAD	0	
			Levantamiento topográfico de finca	13	
			Replanteo topográfico	2	
			Estudio Registral y Catastral de finca	497	
			Calculo topográfico	2	
			Diseño topográfico	4	
			Creación de bloques	0	
			Inclusión de fincas en SIM	7	
			Inclusión y Exclusión de servicios	609	
			Otros trabajos	137	
			Entrega de Visados	460	
			Recepción de Visados	397	
			resolución visados ( revizar planos, registro, red vial	300	
			Revisión de Visados	334	
			Crear Oficios	14	
<b>TOTAL</b>		<b>169</b>	<b>TOTAL</b>	<b>4969</b>	

REPORTE MARZO



Autoguardado 3-6-3 Fortalecimiento catastral - Se ha guardado en Este PC Esteban Jose Jimenez Sanchez

Archivo Inicio Insertar Diseño Formato Referencias Correspondencia Revisar Vista Zotero Ayuda ¿Qué desea hacer?

Calibri (Cuerp: 11) A A A Sin espaci... Texto inde... Título 4 Título 1 Título 2 Título 5

1. PRESUPUESTO  
 1.1.1. Estimado: €40.000.000,00  
 1.1.2. Aislado: €40.000.000,00  
 1.1.3.

1. PLAN DE COMPRAS

Cuenta Contable	Nombre de la cuenta	Monto	Fuente de Financiamiento	PREVENCIÓN A ACTIVIDADES	COMPRA A EJECUTAR	Tipo de Contrato	Semestre
5030603010499	Otros servicios de gestión y apoyo.	15.000.000,00		Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral PROY. 3-6-3	Contratación de persona que realice levantamiento topográfico y dibujo de fincas municipales.	Ene- Set	
5030603010701	Actividades de capacitación.	300.000,00		Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral PROY. 3-6-3	Asistencia a cursos relacionados con catálogos.	Abril-Nov	
5030603020402	Repuestos y accesorios.	500.000,00		Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral PROY. 3-6-3	Compra de repuestos para vehículo de catastro.	Ene- Dic	
5030603050104	Equipo de oficina.	500.000,00		Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral PROY. 3-6-3	Compra de útiles para la oficina.	Abril-Oct	

6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN  
 6.1.1. Control de fechas

Fecha	Actividad	Funcionario	Evaluador

6.1.2. Informe del Primer Trimestre

a) Financiamiento y ejecución  
 Cantidad de fincas implementadas en el catastro municipal en el primer trimestre del 2019 es de 540 fincas debidamente implementadas.

b) Censo de servicios  
 Durante el primer Trimestre se realizaron censos de Recolección de Basuras

**Fincas Censadas en el cantón**

TIPO DE BASURA	CANTIDAD DE CENSOS REALIZADOS BASURAS
RESIDENCIAL 1	319
RESIDENCIAL 2	0
COMERCIAL 1	150

Página 5 de 8 791 palabras Español (Costa Rica) 60%

Autoguardado 3-6-3 Fortalecimiento catastral - Se ha guardado en Este PC Esteban Jose Jimenez Sanchez

Archivo Inicio Insertar Diseño Formato Referencias Correspondencia Revisar Vista Zotero Ayuda ¿Qué desea hacer?

Calibri (Cuerp: 11) A A A Sin espaci... Texto inde... Título 4 Título 1 Título 2 Título 5

COMERCIAL 2	2
COMERCIAL 3	10
COMERCIAL 4	0
GOBIERNO	5
LOTES BALDÍOS	157
<b>TOTAL</b>	<b>232</b>

c) Levantamiento de topográficos y de ubicación por medio de GPS  
 En el primer trimestre del 2019 se realizaron 16 levantamientos.

d) Vaciado de datos (planos)  
 Esta actividad consiste en usar la base de datos del registro nacional sobre fincas, gravamen, planos, SA o **CGG** Jurídicas y comparar con base de datos municipal y así proceder a hacer actualización automática de la información que no se tenga registrada.  
 En el primer trimestre del 2019 no se realizó vaciado de planos.

e) Visitas  
 Esta actividad consiste en dar un visto bueno a los planos catastrados presentados por los topógrafos.  
 En el primer trimestre se han realizado 719 visitas.

f) Levantamiento de topográficos y fotográficos por medio de Drones  
 Consiste en realizar levantamientos de datos por medio de equipo tecnológico, se han realizado 12 vuelos para levantar diferentes terrenos municipales.

Página 5 de 8 791 palabras Español (Costa Rica) 60%

## ANEXO 7: Control de adquisiciones

CODIGO PRESUPUESTARIO	META PAO	DESCRIPCION META PAO	ORDINARIO 2019	19/02/2019	19/03/2019	04/04/2019	30/5/2019
5030607010203	3.6.7.5	Desarrollar programa de cobro administrativo y judicial PROY. 3-6-7	€13 500 000,00	€13 500 000,00	€3 673 800,00	€3 673 800,00	€6 673 800,00
5030608010403	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento Bienes Inmuebles. PROY. 3-6-8	€29 000 000,00	€4 800,00	€4 800,00	€4 800,00	€8 000,00
50229010499	2.29	Ejecución del Programa de Bienes inmuebles. SERV. 29	€5 309 090,93	€5 309 090,93	€1 309 090,00	€1 309 000,00	€1 309 090,00
5030607010403	3.6.7.3	Desarrollo del "Programa de Georeferenciación y fiscalización de actividades" PROY. 3-6-7	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
5030607010499	3.6.7.5	Desarrollar programa de cobro administrativo y judicial PROY. 3-6-7	€0,00	€0,00	0	0	€1 732,00
ACIVIDADES DE CAPACITACION							
5030607010701	3.6.7.1	Desarrollar el Programa de Alianzas estratégicas". PRIY. 3-6-7	€1 000 000,00	€536 000,00	€536 000,00	€536 000,00	€2 449 000,00
5030607010702	3.6.7.1	Desarrollar el Programa de Alianzas estratégicas". PRIY. 3-6-7	€2 000 000,00	€220 000,00	€183 750,00	€348 341,00	€438 341,00
5010101070202	3.6.7.1	Desarrollar el Programa de Alianzas estratégicas". PRIY. 3-6-7	€2 500 000,00	€2 500 000,00	€2 300 000,00	€2 300 000,00	€2 300 000,00
50101029904	3.6.7.1	Desarrollar el Programa de Alianzas estratégicas". PRIY. 3-6-7	€2 000 000,00	€555 008,00	€140 351,00	€140 351,00	€19 300,00
5030603010701	3.6.3	Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral. PROY. 3-6-3	€300 000,00	€300 000,00	€300 000,00	€300 000,00	€800 000,00
5030608010701	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento Bienes Inmuebles. PROY. 3-6-8	€2 000 000,00	€1 580 000,00	€1 580 000,00	€1 580 000,00	€253 236,00

CODIGO PRESUPUESTARIO	META PAO	DESCRIPCION META PAO	ORDINARIO 2019	19/02/2019	19/03/2019	04/04/2019	30/5/2019
5010101040402		ADM. TRIBUTARIA   SECRETARIA   GESTION AMBIENTAL   CONTROL INTERNO	€3 000 000,00	€3 000 000,00	€3 000 000,00	€3 000 000,00	€3 000 000,00
5010101040404	1.2		€0,00	€0,00		€0,00	€0,00
5030607010307	3.6.7.7	Desarrollo del proyecto IDESCA 2018 (Catalogar y estandarizar 2 capas de información geográfica generada). PROY. 3-6-7	€2 000 000,00	€2 000 000,00	€0,00	€0,00	€0,00
50101010307	3.6.7.8	Ejecutar Programa Mejora continua de la Plataforma de servicios PROY. 3-6-7	€4 000 000,00	€2 098 900,00	€1 182 820,00	€3 142 020,00	€3 142 020,00
5010305010405	3.6.7.8	Ejecutar Programa Mejora continua de la Plataforma de servicios PROY. 3-6-7	€500 000,00	€500 000,00	€500 000,00	€500 000,00	€335 000,00
5030607050104	3.6.7.8	Ejecutar Programa Mejora continua de la Plataforma de servicios PROY. 3-6-7	€500 000,00	€184 965,00	€2 415,00	€2 415,00	€2 415,00
5030608050104	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento Bienes Inmuebles. PROY. 3-6-8	€500 000,00	€500 000,00	€43 625,00	€43 625,00	€1 043 625,00
5030603050104	3.6.3	Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral. PROY. 3-6-3	€500 000,00	€500 000,00	€43 625,00	€43 625,00	€1 043 625,00
5030603050102	3.6.3	Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral. PROY. 3-6-3	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
5030607010801	3.6.7.2	Desarrollar el programa "Fiscalización Tributaria" PROY. 3-6-7	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€5 000 000,00
5030603010801	3.6.3	Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral. PROY. 3-6-3	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€3 000 000,00
5030607000103	3.6.7.6	Desarrollo programa de integridad de datos municipales PROY. 3-6-7	€27 000 000,00	€24 085 217,00	€21 277 947,00	€19 999 836,00	€25 950 673,00
5030608000103	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento Bienes Inmuebles. PROY. 3-6-8	€6 100 000,00	€5 469 532,00	€4 807 959,00	€4 510 554,00	€3 545 171,00
5030607000105	3.6.7.2	Desarrollar el programa "Fiscalización Tributaria" PROY. 3-6-7	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€1 000 000,00

CODIGO PRESUPUESTARIO	META PAO	DESCRIPCION META PAO	ORDINARIO 2019	19/02/2019	19/03/2019	04/04/2019	30/5/2019
5010100010501	3.6.7.8	Ejecutar Programa Mejora continua de la Plataforma de servicios PROY. 3-6-7	€1 500 000,00	€1 500 000,00	€1 500 000,00	€1 469 278,00	€901 794,00
5010100010504	3.6.7.2	Desarrollar el programa "Fiscalización Tributaria" PROY. 3-6-7	€1 000 000,00	€1 000 000,00	€1 000 000,00	€1 500 000,00	€757 957,00
5010100020101	3.6.7.2	Desarrollar el programa "Fiscalización Tributaria" PROY. 3-6-7	€1 200 000,00	€627 449,00	€296 275,00	€138 450,00	€1 638 450,00
5030607000201	3.6.7.2	Desarrollar el programa "Fiscalización Tributaria" PROY. 3-6-7	€1 000 000,00	€647 724,00	442 800,00	€431 013,00	€431 013,00
5010100020103	3.6.7.2	Desarrollar el programa "Fiscalización Tributaria" PROY. 3-6-7	€500 000,00	€500 000,00	€500 000,00	€500 000,00	€252 392,00
5010100020104	3.6.7.4	Gestión e implementación del Proyecto Reforma Ley de patentes PROY. 3-6-7	€500 000,00	€430 707,00	€347 324,00	€79 000,00	€27 402,00
5030603000201	3.6.3	Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral. PROY. 3-6-3	€1 000 000,00	€1 000 000,00	€1 000 000,00	€1 000 000,00	€628 926,00
5010100020109	3.6.7	Desarrollar el programa "Fiscalización Tributaria" PROY. 3-6-7	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
5010100020110	3.6.7	Desarrollar el programa "Fiscalización Tributaria" PROY. 3-6-7	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€1 000 000,00
5010101050201			€11 000 000,00	€10 038 675,00			
5030607010502	3.6.7.2	Desarrollar el programa "Fiscalización Tributaria" PROY. 3-6-7					€2 046 253,00
5030608010502	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento Bienes Inmuebles. PROY. 3-6-8	€2 000 000,00	€1 548 900,00	€1 206 500,00	€1 086 600,00	€1 584 350,00
5030603010502	3.6.3	Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral. PROY. 3-6-3	€1 000 000,00	€881 550,00	€494 750,00	€254 100,00	€519 850,00

CODIGO PRESUPUESTARIO	META PAO	DESCRIPCION META PAO	ORDINARIO 2019	19/02/2019	19/03/2019	04/04/2019	30/5/2019
SERVICIOS: PUBLICIDAD Y PUBLICACIONES EN GACETA							
5030608010301	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento Bienes Inmuebles. PROY. 3-6-8	€500 000,00	€500 000,00	€424 400,00	€424 400,00	€1 325 430,00
503060701030203	3.6.7.4	Gestión e implementación del Proyecto Reforma Ley de patentes PROY. 3-6-7	€1 000 000,00	€1 000 000,00	€1 000 000,00	€1 000 000,00	€1 000 000,00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES							
5010102010103	3.6.7.2	Desarrollar el programa "Fiscalización Tributaria" PROY. 3-6-7	€3 000 000,00	€2 768 796,00	€2 428 419,00	€2 428 200,00	€1 660 047,00
5030607020101	3.6.7.2	Desarrollar el programa "Fiscalización Tributaria" PROY. 3-6-7	€5 000 000,00	€4 852 326,00	€4 650 241,00	€4 650 241,00	€4 268 854,00
5030608020101	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento Bienes Inmuebles. PROY. 3-6-8	€6 000 000,00	€590 771,00	€5 396 586,00	€5 396 586,00	€4 922 774,00
5030603010808	3.6.3	Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral. PROY. 3-6-3	€200 000,00	€200 000,00	€200 000,00	€200 000,00	€200 000,00
5030603010899	3.6.3	Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral. PROY. 3-6-3	€300 000,00	€300 000,00	€300 000,00	€300 000,00	€10,00
5030608020402	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento Bienes Inmuebles. PROY. 3-6-8	€1 000 000,00	€476 000,00	€498 784,00	€339 284,00	€339 284,00
5030608010808	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento Bienes Inmuebles. PROY. 3-6-8	€200 000,00	€200 000,00	€200 000,00	€200 000,00	€200 000,00
5030608010899	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento Bienes Inmuebles. PROY. 3-6-8	€50 000,00	€50 000,00	€50 000,00	€50 000,00	€50 000,00
MATERIALES Y SUMINISTROS: TINTAS, PINTURAS, PAPEL, CARTON E IMPRESOS							

CODIGO PRESUPUESTARIO	META PAO	DESCRIPCION META PAO	ORDINARIO 2019	19/02/2019	19/03/2019	04/04/2019	30/5/2019
5030608010303	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento Bienes Inmuebles. PROY. 3-6-8	€400 000,00	€242 602,00	€142 406,00	€142 406,00	€1 042 406,00
5030603020104	3.6.3	Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral. PROY. 3-6-3	€700 000,00	€700 000,00	€700 000,00	€700 000,00	€700 000,00
5030608020104	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento Bienes Inmuebles. PROY. 3-6-8	€500 000,00	€500 000,00	€500 000,00	€500 000,00	€500 000,00
5030607029901	3.6.7.2	Desarrollar el programa "Fiscalización Tributaria" PROY. 3-6-7	€300 000,00	€120 310,00	€40 802,00	€40 082,00	€40 082,00
5030603029904	3.6.3	Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral. PROY. 3-6-3	€600 000,00	€240 000,00	€105 650,00	€105 650,00	€129 650,00
5030603029906	3.6.3	Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral. PROY. 3-6-3	€500 000,00	€16 000,00	€16 000,00	€34 770,00	€2 270,00
5030608029902	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral. PROY. 3-6-3	€350 000,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
5030608029901	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento Bienes Inmuebles. PROY. 3-6-8	€100 000,00	€100 000,00	€22 000,00	€22 000,00	€22 000,00
503060302040302	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral. PROY. 3-6-3	€300 000,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
5030607029903	3.6.7.2	Desarrollar el programa "Fiscalización Tributaria" PROY. 3-6-7	€300 000,00	€5 000,00	€28 750,00	€28 750,00	€28 750,00
5030608029903	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento Bienes Inmuebles. PROY. 3-6-8	€500 000,00	€17 000,00	€43 999,00	€43 999,00	€43 999,00
5030607010301	3.6.7.5	Desarrollar programa de cobro administrativo y judicial PROY. 3-6-7	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
5030603020404	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral. PROY. 3-6-3	€600 000,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
5030603029904	3.6.8	Ejecución del Programa de Fortalecimiento Bienes Inmuebles. PROY. 3-6-8	€600 000,00	€24 000,00	€105 650,00	€105 650,00	€129 650,00

<b>CODIGO PRESUPUESTARIO</b>	<b>META PAO</b>	<b>DESCRIPCION META PAO</b>	<b>ORDINARIO 2019</b>	<b>19/02/2019</b>	<b>19/03/2019</b>	<b>04/04/2019</b>	<b>30/5/2019</b>
5030603050105	<b>3.6.3</b>	Ejecución del Programa de Fortalecimiento catastral. PROY. 3-6-3					€3 000 000,00
5030607050105	<b>3.6.7</b>	Desarrollar el programa "Fiscalización Tributaria" PROY. 3-6-7					€21 000 000,00
5030607050199	<b>3.6.7.3</b>	Desarrollo del proyecto de Georeferenciación y fiscalización de actividades PROY3-6-7	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00

## ANEXO 8: Registro de adquisiciones



Municipalidad de San Carlos  
Departamento de Proveduría  
Calle Central - Avenida 2. Apdo. 13. 4400,  
Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela, Costa Rica



---

**MSCAM-H-AT-105-2019**  
**Lunes 29 de abril de 2019**

**SOLICITUD DE PROCESO DE COMPRA**

Número de RQ	Descripción
7098	Contratación de servicios profesionales para revisión, actualización y observaciones en la Reforma de la Ley de Impuestos Municipales 7773

**1. Justificación de la compra o servicio por adquirir:**

El departamento de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos, es el ente encargado, especializado de recaudar y administrar los tributos y recursos de esta Corporación Municipal, para que pueda financiar los servicios que ofrece a los contribuyentes.

Dicha potestad se encuentra normada en el artículo 4 del Código Municipal, Ley N°7794:

*"Artículo 4.-La municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política. Dentro de sus atribuciones se incluyen las siguientes:*  
(...)  
*a) Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales."*

Como parte de los proyectos de esta Administración Tributaria, está la actualización a la actual Ley de Patentes para la Municipalidad de San Carlos con la finalidad de promover la eficiencia de ésta administración en el manejo y recaudación de los impuestos municipales del Cantón de San Carlos, ampliar la base de contribuyentes incluyendo todas las actividades económicas lucrativas posibles a gravar en materia impositiva, proporcionar un marco legal actualizado y conferir a la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos los poderes

(506) 3401-4917

www.munic.gov.cr





Municipalidad de San Carlos  
Departamento de Proveduría  
Calle Central - Avenida 2. Apdo. 13. 4400,  
Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela, Costa Rica



---

suficientes para ejercer, en su pleno dominio y capacidad, la función fiscalizadora, ajustada al cuerpo normativo actual.

En razón de la reciente publicación la Ley N°9635, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas publicada en la Gaceta N°225 del 04/12/2018; se requiere la contratación de servicios profesionales para la revisión, actualización y ajuste del actual texto de reforma de la ley de patentes con base en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y marco jurídico tributario vigente.

**2. Descripción del bien o servicio a adquirir:**

Contratación de servicios profesionales para la actualización, revisión y ajuste del texto del proyecto de reforma a la ley de patentes (Ley 7773) y el planeamiento de modificaciones al texto en cuanto a normas tributarias aplicables; y así como cumplir con los nuevos parámetros de la Ley N°9635, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.

Deben incluir:

- Un análisis integral del actual proyecto de ley y emisión de una propuesta tributaria ajustada a la ley. Además, se deberán realizar los ajustes correspondientes al texto, en búsqueda del fortalecimiento de la institución como de la Administración Tributaria, cumplimiento del marco tributario-jurídico existente y en apego con los nuevos parámetros de la Ley N°9635, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.
- La asesoría se basará en el texto de propuesta de reforma a la Ley 7773, integrando los nuevos parámetros de la Ley N°9635, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y marco tributario jurídico vigente.

(506) 3401-4917

www.munic.gov.cr

proveduria@munisc.gov.cr



### 3. Estudio de Costo Beneficio

No aplica

### 4. Estimación del costo del Bien o Servicio

Descripción	Grant Thornton	Deloitte	Faycatax S. A.
Contratación de servicios profesionales para revisión de y observaciones en la Reforma de la Ley de Patentes.	\$ 1.500.00	€4.000.000.00	€2.000.000.00

### 5. Monto presupuestario:

4.000.000 código 50229010499

### 6. Plazo de entrega:

20 días hábiles

### 7. Lugar de entrega:

Palacio Municipal, departamento Administración Tributaria.

### 8. Cronograma

No aplica

### 9. Análisis de Riesgo

No aplica

### 10. Encargado del proceso:

Lic. Leonidas Vásquez Arias



correspondiente, en donde se indique, la entidad u organización, departamento o unidad y persona de contacto.

- Contar con al menos 5 publicaciones distintas en materia tributaria, ya sean artículos o libros; 1 punto, y se otorgará un punto por cada publicación o participación colectiva adicional hasta llegar a un máximo de 5 puntos. Para ello deberá presentar declaración jurada de cumplimiento y hacer referencia a los títulos de las obras literarias y año de publicación.

- Precio (80%)

### 16. Garantía de Participación

No aplica

### 17. Garantía de Cumplimiento

No aplica

### 18. Estimación de clausula penal:

TABLA ESTIMACIÓN DE CLÁUSULA PENAL

FACTOR	PUNTOS
1.- Repercusiones de eventual incumplimiento (30, 20 o 10 puntos, según corresponda)	10
2.- Riesgos del incumplimiento del plazo (30, 20 o 10 puntos, según corresponda)	10
3.- Preponderancia del plazo de entrega (15, 10 o 5 puntos, según corresponda)	5
4.- Monto del contrato (15, 10 o 5 puntos, según corresponda)	5
Indicar monto estimado de la contratación: €4.000.000.00	
<b>TOTAL DE PUNTOS:</b>	<b>30</b>



### 11. Control de calidad:

Lic. Leonidas Vásquez Arias y Lic. Esteban Jiménez Sánchez.

### 12. Forma de pago recomendada:

Un tracto.

### 13. Garantía del Bien o Servicio:

No aplica

### 14. Requisitos a cumplir:

- Empresa o firma especialista en materia impositiva y asesoría tributaria; lo cual deberá comprobar mediante presentación de declaración jurada.
- Se requiere que la empresa asesora o la persona física cuente con profesionales altamente calificados y especialistas en Derecho Tributario, y debe contar con al menos un profesional con los siguientes títulos y requerimientos:

- Licenciado en Derecho e incorporado al colegio respectivo, presentar copias del título y carnet.
- Contar con un grado de Maestría o preferiblemente Doctorado en Derecho Financiero y Tributario; presentar copia de títulos académicos.
- Contar con al menos 5 años de experiencia en litigio y asesoría tributaria, debiendo presentar declaración jurada, así como indicar nombre de las empresas, organizaciones, o entidades, departamento o unidad y persona de contacto.

### 15. Sistema de Evaluación:

- Experiencia (20%)
  - Se otorgará un punto por cada año adicional a los 5 años de experiencia en litigio y asesoría tributaria, hasta llegar a un máximo de 10 puntos; debiendo presentar declaración jurada, así como indicar nombre de las empresas, organizaciones, o entidades, departamento o unidad y persona de contacto.
  - Contar con experiencia en puestos públicos y consultorías en materia tributaria, 5 puntos. Para ello deberá aportar declaración jurada de cumplimiento.



Atentamente,

Lic. Leonidas Vásquez Arias  
Administrador Tributario





MSCAM-H-AT-121-2019

Martes 29 de Mayo del 2019

Señor:

Lc. Melvin Salas Rodríguez  
Proveedor Municipal  
Municipalidad de San Carlos

Estimado Señor:

En atención al análisis técnico de ofertas del proceso de compra 2019CD-000112-003600001 sobre la Contratación de servicios profesionales para revisión, actualización y observaciones a la Reforma a la Ley de Impuestos Municipales 7773, remito análisis técnico de las ofertas según las condiciones y requerimientos técnicos estipulados en la solicitud de contratación y en el cartel.

Codificación de Ofertas

OF-01 – 3-101-198048 – FAYCATAX SOCIEDAD ANÓNIMA

OF-02 – 3-101-337432- BUFET A. RODRÍGUEZ Y ASOCIADOS SOCIEDAD ANÓNIMA

CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTO / OFERENTE	OF-01	Observación	OF-02	Observación
Contratación de servicios profesionales para revisión, actualización y observaciones a la Reforma a la Ley de Impuestos Municipales 7773				
<b>20. REQUISITOS</b>				
Póliza de riesgos de trabajo vigente, presentar documento probatorio	Si Cumple	*Fue Subsanado	Si Cumple	
Empresa o firma especialista en materia impositiva y asesoría tributaria; lo cual deberá comprobar mediante presentación de declaración Jurada.	Si Cumple		Si Cumple	
Se requiere que la empresa asesora o la persona física, cuente con profesionales altamente calificados y especialistas en Derecho Tributario, y debe de tener en su equipo de trabajo como mínimo un profesional con los siguientes títulos y requerimientos:				

Página 1 de 3



Licenciado en Derecho e incorporado al colegio respectivo, presentar copias del título y carnet.	Si Cumple		Si Cumple	
Contar con un grado de Maestría o preferiblemente Doctorado en Derecho Financiero y Tributario; presentar copia de títulos académicos.	Si Cumple		No Cumple	El Título del señor Alejandro Rodríguez Castro es Maestría en Derecho Empresarial. El Título del señor Embar Ocaso Segura Molina es Maestría en Asesoría Fiscal. *No Fue Subsanado
Presentar Currículum de los Profesionales	Si Cumple		Si Cumple	
<b>21. EXPERIENCIA</b>				
Presentar declaración Jurada que indique que el oferente cuenta con una experiencia mínima de 5 años en litigio y asesoría tributaria. Esta declaración debe incluir el nombre de las empresas, organizaciones, entidades o departamentos para los que realizó tal trabajo, descripción de los trabajos realizados, periodo de tiempo de los trabajos y contacto de la empresa.	Si Cumple		Si Cumple	*Fue Subsanado
<b>23. SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>				
Precio (80%)	80%	\$4.000.000 Si Cumple	80%	\$4.000.000 Si Cumple
Experiencia (20%)				
• Experiencia en litigio y asesoría tributaria (10%)	10%	Más de 10 años (32 Años)	10%	Más de 10 años (22 Años)
• Experiencia en puestos públicos y/o consultorías en materia tributaria (5%)	5%	Más de 5 Años	5%	Más de 5 Años
• Publicaciones en Materia Tributaria (5%)	5%	Más de 5 Publicaciones	5%	Más de 5 Publicaciones

Página 2 de 3



### Resumen del Estudio Técnico

Se realizó el respectivo análisis por medio del instrumento de "lista de verificación", confrontando los requerimientos técnicos establecidos para la Contratación de servicios profesionales para revisión, actualización y observaciones a la Reforma a la Ley de Impuestos Municipales 7773 ofrecidos para cada oferente, al oferente 02 BUFET A. RODRÍGUEZ Y ASOCIADOS SOCIEDAD ANÓNIMA se le solicitó la subsanación de presentar copia de títulos académicos de Maestría o preferiblemente Doctorado en Derecho Financiero y Tributario; más sin embargo en la subsanación presentó solamente certificados de participación en temas tributarios, y no el título correspondiente al postgrado; se consultó además a la Universidad para la Cooperación Internacional en cuanto a las diferentes modalidades en maestría pertenecientes a Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, indicándose que existen 3 distintas maestrías las cuales son excluyentes, las cuales son Maestría en Asesoría Fiscal, Maestría en Derecho Empresarial y Maestría en Derecho Tributario; por lo tanto queda demostrado que las Maestrías presentadas por dicho oferente no cumplieron con lo solicitado; en cuanto a la subsanación de la experiencia, ésta sí fue presentada. Por otra parte, al oferente 01 FAYCATAX SOCIEDAD ANÓNIMA se le solicitó presentar la póliza de riesgos de trabajo respectiva, la cual fue aportada. Por lo anterior, se logra determinar que solamente el oferente 01 cumplió con la totalidad de requerimientos para la presente contratación.

Sin más por el momento se despide.

LEONIDAS VÁSQUEZ ARIAS (FIRMA)  
Firma digitalizada por LEONIDAS VÁSQUEZ ARIAS (FIRMA)  
Fecha: 2019/05/29 15:08:33 -06'00'

Lc. Leonidas Vásquez Arias  
Administrador Tributario

C.I. Archivo



Municipalidad de San Carlos  
Adm. Tributaria  
Calle Central - Avenida 2. Apdo. 13. 4400.  
Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela, Costa Rica



MSCAM-10-01-0009-2019  
12 DE JUNIO 2019

**ORDEN DE INICIO DE CONTRATO**

**2019CD00011236 - CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES PARA REVISIÓN DE Y OBSERVACIONES EN LA REFORMA DE LA LEY DE PATENTES**

OC*	Proveedor	Tel / Fax	Monto	Plazo**	PAO	Inicia	Finaliza
7098-1	FAYCATA S.O.CIEDAD ANONIMA	21053609 / 21053600	4.000.000,00	20	2,29	14/06/2019	11/07/2019

\* Orden de Compra \*\* Dias hábiles

**Nota:**

1. El orden de compra es parte integral del presente documento, se adjunta Original y Copia, la entrega de los bienes o todos se realizará en la dirección indicada en el pliego cartelario.

Este documento representa una Orden Formal para la entrega de los Bienes y Servicios contratados, en caso de omitir esta orden de inicio se considerará como incumplimiento y desatendido a la Administración, tal como se establece en el contrato de servicios, se procederá a aplicar las multas o sanciones correspondientes.

El encargado de recibir los bienes o supervisar los servicios contratados es el señor:

**LEONIDAS VASQUEZ ARIAS / (506) 2401-0937**

con el cual se debe coordinar todas las actividades para la recepción formal y verificara las especificaciones cartelarias del proceso de compra.

Procedimiento de acuerdo con lo estipulado en el Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa publicado en el diario oficial La Gaceta 210 del jueves 2 de noviembre del 2008.

Fundamentándose en los artículos 206 y 47 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, se le comunica que las prórrogas deben tramitarse apegadas al ordenamiento jurídico vigente por lo que solicito tomar en cuenta los siguientes aspectos como mínimo.

1. El contratista dentro del plazo de entrega establecido en la oferta, deberá presentar por escrito al administrador del contrato la solicitud de prórroga, justificando las razones por las cuales se presenta la demora en la entrega de los contratados.

2. El administrador del contrato, analizará la solicitud y aprobará o rechazará la prórroga, e informará al contratista la solución final, resguardando los intereses municipales.

3. La Procuraduría en caso de las prórrogas aprobadas solo velará por que estas se tramiten de acuerdo a lo establecido y por lo actuado por el administrador del contrato.

4. La Municipalidad podrá administrativamente cobrar multas al contratista, cuando esta incumpla el plazo de entrega fijado, de aplicarse la multa, la Procuraduría será la encargada de notificar por escrito al contratista indicando la causa y el monto de la multa a que da origen el incumplimiento, y este podrá reclamar su aplicación a la Municipalidad dentro de los 2 días hábiles contados desde su notificación, la administración resolverá el reclamo presentado, acogiendo los fundamentos dados por el contratista o bien la rechazará, confirmando la multa respectiva.

Atentamente,

**LEONIDAS VASQUEZ ARIAS**  
ADMINISTRADOR TRIBUTARIO  
MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS



CC: Archivo - LEONIDASVA

Tel: (506) 2401-0934 | www.municipic.gov.cr | contacto@municipic.gov.cr



Municipalidad de San Carlos  
3-014-042074  
Departamento de Procuraduría  
Dirección: Costado sur del parque central, Ciudad Quesada, San Carlos.  
Teléfonos: 24-01-09-00 / 24-01-09-17  
Orden de Compra de bienes y/o Servicios

Num Orden:  
**OC00007098-1**  
OC Plus #:  
**OCF0005304**  
Fecha:  
**10/06/2019**

Por este medio le autorizamos suplir a esta municipalidad, los siguientes insumos o servicios, de conformidad con las condiciones que se establecen al final de este documento.

<b>Proveedor:</b> FAYCATA S.O.CIEDAD ANONIMA	<b>3101198048</b>
<b>Alías:</b> SAN JOSE, SABANA BUSINESS CENTER, PISO 11 BULEVARD RICHMOND Y CALLE 08 SAN JOSE COSTA RICA	<b>Telefonos:</b> 21053609 / 21053600 Fax: 21053610
<b>Dirección:</b> SAN JOSE, SABANA BUSINESS CENTER, PISO 11 BULEVARD RICHMOND Y CALLE 08 SAN JOSE COSTA RICA	<b>Email:</b> info@fayca.com
<b>Num.Proceso:</b> 2019CD-000112-36	<b>Garantía:</b>
<b>Plazo D/Hábil:</b> 20	<b>Total Tramos:</b> 1
<b>Num.Proforma:</b>	<b>Proyecto:</b> PRO0009868
<b>Lugar Entrega:</b> ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	<b>Fecha por:</b> NERYVAA
<b>Meta PAO:</b> 2,29	<b>A:</b>
<b>Obra:</b> CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES PARA REVISIÓN DE Y OBSERVACIONES EN LA REFORMA DE LA LEY DE PATENTES	
<b>No.Ord:</b> PROCESO TRAMITADO EN SICO	
<b>Aprobado por:</b> VASQUEZ A. LEONIDAS (Funcionario que solicita)	AMORES S. DIXIE (Alcalde Municipal)

Cuenta:	Ln	Cantidad	U/M	Descripción	Precio Unitario	Subtotal
5-02-29-01-04-99-	1	1,00	ML	SERVICIOS PROFESIONALES	4.000.000,00	4.000.000,00
	1	3104049801379	TRIBUTARIA	CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES PARA REVISIÓN DE Y OBSERVACIONES EN LA REFORMA DE LA LEY DE PATENTES		4.000.000,00
				<b>Total por Orden de Compra:</b>		<b>4.000.000,00</b>
				<b>Monto Total:</b>		<b>4.000.000,00</b>

\*\*\* COMPRA EXENTA DE IMPUESTOS SEGUN LEY Nº 7794 \*\*\*

Coordinador de Procuraduría

**Pl. Trámite de pago de esta orden de compra, se requiere la presentación ante la procuraduría municipal:**

- La factura de compra respectiva, por el monto exacto de la misma, el nombre, el número de cédula y la firma del funcionario municipal que recibe los pagos.
- En caso de cancelarse la Orden de Compra en tramos o pagos parciales, el proveedor deberá emitir una factura por cada tramo.
- El pago respectivo, se realiza 30 días hábiles después de haberse recibido a satisfacción la factura mencionada.
- El pago solo se efectuará al propietario de la orden, o su representante legal debidamente acreditado, y previa presentación de la copia de la factura y el original de esta orden de compra.

**Importante:**

- La Procuraduría podrá iniciar la resolución contractual de los órdenes de compra con más de 3 meses de emisión, que no cuenten con orden de inicio dentro del plazo de ley, o el proveedor no haya entregado el objeto contratado en el plazo estipulado.
- La Administración, deberá girar la orden de inicio del contrato dentro del plazo establecido en el cartel, y a falta de estipulación cartelaria, lo hará dentro de los 15 días hábiles siguientes contados a partir de la entrega de la orden de compra.

**Unificación de condiciones y obligaciones**

Los partes aceptan que todos y cada uno de las especificaciones, requerimientos y condiciones establecidos en el cartel y aceptadas en la oferta, forman parte integral de la presente Orden de Compra.

ORIGINAL Página 1 de 1



Municipalidad de San Carlos  
3-014-042074  
Departamento de Procuraduría  
Dirección: Costado sur del parque central, Ciudad Quesada, San Carlos.  
Teléfonos: 24-01-09-00 / 24-01-09-17  
Orden de Compra de bienes y/o Servicios

Num Orden:  
**OC00007098-1**  
OC Plus #:  
**OCF0005304**  
Fecha:  
**10/06/2019**

Por este medio le autorizamos suplir a esta municipalidad, los siguientes insumos o servicios, de conformidad con las condiciones que se establecen al final de este documento.

<b>Proveedor:</b> FAYCATA S.O.CIEDAD ANONIMA	<b>3101198048</b>
<b>Alías:</b> SAN JOSE, SABANA BUSINESS CENTER, PISO 11 BULEVARD RICHMOND Y CALLE 08 SAN JOSE COSTA RICA	<b>Telefonos:</b> 21053609 / 21053600 Fax: 21053610
<b>Dirección:</b> SAN JOSE, SABANA BUSINESS CENTER, PISO 11 BULEVARD RICHMOND Y CALLE 08 SAN JOSE COSTA RICA	<b>Email:</b> info@fayca.com
<b>Num.Proceso:</b> 2019CD-000112-36	<b>Garantía:</b>
<b>Plazo D/Hábil:</b> 20	<b>Total Tramos:</b> 1
<b>Num.Proforma:</b>	<b>Proyecto:</b> PRO0009868
<b>Lugar Entrega:</b> ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	<b>Fecha por:</b> NERYVAA
<b>Meta PAO:</b> 2,29	<b>A:</b>
<b>Obra:</b> CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES PARA REVISIÓN DE Y OBSERVACIONES EN LA REFORMA DE LA LEY DE PATENTES	
<b>No.Ord:</b> PROCESO TRAMITADO EN SICO	
<b>Aprobado por:</b> VASQUEZ A. LEONIDAS (Funcionario que solicita)	AMORES S. DIXIE (Alcalde Municipal)

Cuenta:	Ln	Cantidad	U/M	Descripción	Precio Unitario	Subtotal
5-02-29-01-04-99-	1	1,00	ML	SERVICIOS PROFESIONALES	4.000.000,00	4.000.000,00
	1	3104049801379	TRIBUTARIA	CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES PARA REVISIÓN DE Y OBSERVACIONES EN LA REFORMA DE LA LEY DE PATENTES		4.000.000,00
				<b>Total por Orden de Compra:</b>		<b>4.000.000,00</b>
				<b>Monto Total:</b>		<b>4.000.000,00</b>

\*\*\* COMPRA EXENTA DE IMPUESTOS SEGUN LEY Nº 7794 \*\*\*

Coordinador de Procuraduría

**Pl. Trámite de pago de esta orden de compra, se requiere la presentación ante la procuraduría municipal:**

- La factura de compra respectiva, por el monto exacto de la misma, el nombre, el número de cédula y la firma del funcionario municipal que recibe los pagos.
- En caso de cancelarse la Orden de Compra en tramos o pagos parciales, el proveedor deberá emitir una factura por cada tramo.
- El pago respectivo, se realiza 30 días hábiles después de haberse recibido a satisfacción la factura mencionada.
- El pago solo se efectuará al propietario de la orden, o su representante legal debidamente acreditado, y previa presentación de la copia de la factura y el original de esta orden de compra.

**Importante:**

- La Procuraduría podrá iniciar la resolución contractual de los órdenes de compra con más de 3 meses de emisión, que no cuenten con orden de inicio dentro del plazo de ley, o el proveedor no haya entregado el objeto contratado en el plazo estipulado.
- La Administración, deberá girar la orden de inicio del contrato dentro del plazo establecido en el cartel, y a falta de estipulación cartelaria, lo hará dentro de los 15 días hábiles siguientes contados a partir de la entrega de la orden de compra.

**Unificación de condiciones y obligaciones**

Los partes aceptan que todos y cada uno de las especificaciones, requerimientos y condiciones establecidos en el cartel y aceptadas en la oferta, forman parte integral de la presente Orden de Compra.