

# Municipalidad de Goicoechea



## Plan Estratégico

2021-2026

## ÍNDICE

Palabras del alcalde .....	4
Introducción.....	5
Caracterización del Cantón .....	9
El proceso de planificación estratégica.....	10
Metodología de trabajo .....	11
Proceso del diagnóstico.....	13
Fortalezas.....	15
Oportunidades.....	16
Debilidades en planificación .....	16
Debilidades en gestión de personal.....	16
Debilidades en los procesos .....	16
Amenazas o riesgos .....	17
Resultados de las sesiones de trabajo con un FODARI .....	17
Comentario general.....	18
Conclusiones del diagnóstico, en materia de debilidades que deberán superarse para una gestión efectiva.....	19
Instrumentos de la Contraloría general de la República para mejorar la gestión y que se deben tomar en cuenta en el diagnóstico .....	19
El nuevo índice de la CGR .....	21
Marco filosófico de la Municipalidad .....	24
Formulación de misión, visión y valores.....	25
Conceptualización de elementos .....	25
La Misión .....	26
La Visión.....	26
Valores o ética de comportamiento organizacional.....	27
Enunciados de las variables.....	28
Enunciado de la Misión .....	28
Enunciado de la Visión .....	29
Enunciado de los Valores organizacionales.....	32
Conceptualización de los valores y principios .....	34
Formulación del plan estratégico.....	36
Ejes Estratégicos .....	36

<b>Objetivos</b> .....	40
<b>Matrices de objetivos por eje estratégico</b> .....	42
<b>Matriz de objetivos por eje estratégico</b> .....	43
<b>Matriz de objetivos por eje estratégico</b> .....	44
<b>Perfiles de proyectos asociados a los objetivos</b> .....	45
<b>Perfil de Proyecto asociado a objetivo 1</b> .....	46
<b>Perfil de Proyecto asociado objetivo 2</b> .....	46
<b>Perfil de Proyecto asociado objetivo 3</b> .....	47
<b>Perfil de Proyecto asociado objetivo 4</b> .....	47
<b>Perfil de Proyecto asociado objetivo 5</b> .....	48
<b>Perfil de Proyecto asociado objetivo 6</b> .....	48
<b>Perfil de Proyecto asociado objetivo 7</b> .....	49
<b>Perfil de Proyecto asociado objetivo 8</b> .....	49
<b>Perfil de Proyecto asociado objetivo 9</b> .....	50
<b>Perfil de Proyecto asociado objetivo 10</b> .....	50
<b>Perfil de Proyecto asociado objetivo 11</b> .....	51
<b>Perfil de Proyecto asociado objetivo 12</b> .....	51
<b>Proceso de ejecución, seguimiento y evaluación</b> .....	52
<b>Cronograma de ejecución preliminar para el primer año</b> .....	54
<b>Mapa estratégico</b> .....	55
<b>Organigrama</b> .....	56
<b>Bibliografía y referencias</b> .....	57

## Palabras del alcalde

Durante muchas sesiones de trabajo, hemos realizado un proceso, para la formulación del plan estratégico, en donde participaron una gran cantidad de funcionarios de la Municipalidad. Eso es muy satisfactorio. Y lo es más al darnos cuenta de que las apreciaciones sobre la organización son muy similares; es decir, las personas que laboran en la institución saben lo que sucede adentro y saben cómo enfrentar sus debilidades y riesgos, así como aprovechar las oportunidades.

Los aportes fueron muy valiosos y de gran utilidad para el futuro municipal.

Debilidades y fortalezas fueron identificadas por quienes cumplen sus funciones diariamente; se identificaron los riesgos, pero también existe una lista importante de oportunidades que le permitirán a la Municipalidad prestar más y mejores servicios.

Por esa razón también debe darse en la cultura interna un proceso para aprovechar de la mejor forma esas oportunidades. Ese aprovechamiento hará cada día más fuerte al gobierno local.

Ninguna organización está exenta de riesgos: debemos trabajar con ellos, pero no temerles, pues nos acompañarán en todas las organizaciones donde trabajemos. Precisamente hoy día se está incluyendo, como parte de los procesos institucionales, la gestión del riesgo y hay una serie de formas para hacerles frente y minimizarlos.

Agradezco a todos los participantes por sus aportes, pero sobre todo deseo resaltar el esfuerzo realizado para identificar valores y principios que nos acompañarán durante la ejecución del plan estratégico: fue una sesión lúdica muy positiva y un gran momento para unir al personal en una actividad innovadora donde se plantearon muy buenas iniciativas éticas para la gestión.

Un afectuoso saludo

Lic. Rafael Angel Vargas Brenes

## Introducción

El futuro de los gobiernos locales en Costa Rica será muy diferente a lo que hasta hoy se conoce, en el sentido de que estos se han reconocido fundamentalmente como una organización para ornato y aseo, y arreglo de calles comunales, a los que se añaden otros servicios menores, y luego, como cobradoras de impuestos y servicios. Claro que hay quienes ya disponen de comités de deportes, comités culturales y otros comités, pero de poca relevancia en general, con algunas excepciones.

Eso está cambiando en algunos, sin embargo. la percepción de la comunidad se mantiene muy generalizada en una gran cantidad de municipios.

Las municipalidades jugarán, en el futuro cercano, un papel más preponderante, mediante un impulso importante al desarrollo local gracias al énfasis en lo económico-ambiental y a lo social, lo que se estará analizando en el plan de desarrollo local.

Para lo primero, se requerirá empoderar a la ciudadanía con el propósito de que se atreva, de forma más agresiva, a la generación y ampliación de empresas, a partir de ideas innovadoras que contribuyan de manera más eficaz al mejoramiento de la calidad de vida, no sólo de los emprendedores sino de la comunidad.

También deberán las municipalidades ingresar en actividades no tradicionales, pero de mayor proyección.

La Visión planteada en este plan se encuentra inspirada en el futuro que cabe esperar dentro de la denominada cuarta revolución industrial, que obliga a las organizaciones públicas a realizar cambios de gran impacto en su quehacer, para conseguir la transformación del Cantón.

Pero eso requiere de una renovación institucional importante, de manera que se mejoren sustancialmente las competencias de su personal aunado a un mejoramiento tecnológico para que sus procesos sean más expeditos y eficaces.

En cuanto a lo social, debe tenerse claro que, si hay crecimiento económico y este logra una redistribución adecuada, el impacto en sus habitantes se dará de manera inequívoca y facilitará el mejoramiento del capital humano.

El plan estratégico que se presenta en esta oportunidad ‘propone condiciones para conseguir esa transformación en la Municipalidad de Goicoechea, lo cual estará en línea con el nuevo índice de capacidad de gestión que diseñó la Contraloría General de la República y que estará operando en 2021.

Este trabajo de formulación del plan, se realizó durante varias sesiones, por un grupo grande de personas que laboran para la Municipalidad o son sus usuarios; más de 120 personas han participado en los talleres o consultas, a partir de los cuales se plasmó este plan.

Para trabajar con un grupo tan grande de personas, se tuvo que multiplicar los talleres, con el objetivo de tener un número apropiado de personas, dada la coyuntura de salud, y así salvaguardar el bienestar de todos. La organización no escatimó esfuerzos y recursos para mantener el lugar de reuniones en condiciones más que apropiada de limpieza y guardando todas las recomendaciones dadas por el Ministerio de Salud.

Este plan se dividió en tres partes, desarrolladas en el siguiente orden: diagnóstico, planteamiento estratégico con la misión, visión y los valores, para luego realizar la formulación, propiamente, del plan con sus objetivos, metas y sus indicadores, concluyendo con las matrices de marco lógico

Como parte de esta introducción y con el espíritu de aportar elementos para la fortaleza del proceso que sigue, sobre todo en la ejecución, es oportuno señalar lo indicado en un documento conjunto de UNICEF y CIPPEC (Argentina,2012), denominado “Planificación de políticas, programas y proyectos sociales”, en referencia a la continuidad necesaria del plan para que cumpla su cometido.

La UNICEF, en asocio con la Fundación CIPPEC, 2012 presentó un documento denominado “Planificación de políticas, programas y proyectos sociales”, del cual vale la pena rescatar, para esta introducción, una referencia importante a la continuidad del proceso de planificación, que en ocasiones se ve cortado por las razones indicadas en el mismo.

“En los casos en que los municipios, de una forma u otra, lograron delinear planes estratégicos locales e incorporar tecnología de gestión, muchas veces los esfuerzos se evaporan ante cambios de cartera o gestión, a partir de los cuales se tienden a desestimar los logros de administraciones anteriores.

La continuidad en las políticas públicas supone una aproximación a la madurez institucional y una mejora en la calidad de los planes de gobierno, porque implica la superación de prejuicios. Puede significar, además, un aprovechamiento de recursos y esfuerzos previamente desarrollados para canalizarlos y adaptarlos a nuevas realidades que pudieran surgir en el contexto local o a la propia dinámica de nuevos liderazgos.

Como herramienta, la planificación mejora las posibilidades de lograr los objetivos que se proponen las organizaciones porque al ser un proceso que se desarrolla en continuo permite ajustar los objetivos, actividades y procedimientos para mejorar así la calidad de la gestión de las políticas públicas. “La planificación transforma la intención en acción” (Arriagada, 2002) y permite vincular el proceso de toma de decisiones a los valores y objetivos de las organizaciones, así como establecer metas y objetivos mensurables.

Existen diversas razones que motivan la planificación:

En primer lugar, el proceso de toma de decisiones se lleva a cabo en un espacio temporal anterior a aquel en el que efectivamente ocurren las acciones, por lo que es necesario contar con herramientas que habiliten un grado de previsibilidad cada vez mayor. La planificación permite disminuir la incertidumbre que se produce al diseñar acciones en un tiempo presente que se implementarán en un futuro sobre el que no tenemos garantías.

En segundo lugar, la planificación permite mejorar el desempeño en contextos organizacionales complejos, como el de la administración pública. Al asignar funciones, responsabilidades y tiempos de forma manifiesta, posibilita que los altos mandos mejoren sus capacidades de dirección y control de los procesos.

Por último, la planificación facilita la absorción de demandas de manera incremental y genera impactos altamente positivos en todo el proceso de gestión de las organizaciones, ya que establece una misión y objetivos claros para todos los eslabones del proceso y permite que todos los empleados sean capaces de reconocer la orientación y las metas de las organizaciones”.

El presente plan cumple con todos los elementos necesarios de participación activa en el diagnóstico y el resto de los componentes lo cual ha permitido conseguir un

documento robusto para el largo plazo y del cual se derivarán el plan anual y su presupuesto.

También, cabe hacer notar que se mantuvo una reunión con el auditor, a manera de conversatorio de tipo general, con el fin de observar si la recolecta de información que hizo la consultoría iba por buen camino, reunión que fue muy fructífera pues dio pie para verificar algunos elementos que podrían ampliar el espectro de ideas.

Con base en toda la información, el plan estratégico se ha dividido en 6 ejes estratégicos, partiendo de la figura del engranaje, pero ampliados según la Visión formulada:

1. Gestión de recursos humanos para la mejora de capacidades
2. Gestión de la tecnología para el servicio al cliente interno y externo y tener información suficiente y oportuna para la toma de decisiones
3. Gestión por resultados e impacto a la ciudadanía dentro de un proceso planificado para ello (GpR)
4. Desarrollo de sostenibilidad
5. Espacios inteligentes
6. Altos niveles en el índice de capacidad de gestión

**Figura 1**



## Caracterización del Cantón

Goicoechea forma parte del régimen municipal de Costa Rica. Se encuentra situado en el norte de la provincia de San José, sobre la meseta inter volcánica del valle central y perteneciente en su totalidad a la Gran área metropolitana.

El cantón cuenta con un total de 133 557 habitantes, según la última proyección demográfica del INEC, de 2018, ubicándose, así como el noveno más poblado del país y el cuarto de la provincia.

Fundado en 1891, el cantón se caracteriza en la actualidad por ser uno de los más importantes de la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, y cuya economía se centra en el sector de servicios, ya que cerca del 82% de la población activa del cantón labora en esta área. El cantón sirve como sede a diferentes compañías multinacionales e instituciones del gobierno, como la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE), el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y las multinacionales Amazon y Microsoft.

Por otra parte, el cantón, debido a que su territorio comprende una franja angosta con una anchura máxima de solo 20 km<sup>5</sup>, abarca distintos relieves y espacios, pasando desde un entorno urbano al oeste hasta uno completamente natural y montañoso en el oeste.

El territorio cuenta con una extensión territorial de 31,50 km<sup>2</sup>, colocándose como el decimoquinto más extenso de la provincia. Su cabecera es el distrito de Guadalupe, con categoría de ciudad, y cuenta con un total de siete distritos: Guadalupe, San Francisco, Calle Blancos, Mata de Plátano, Ipís, Rancho Redondo y Purral

En la ley 56 del 6 de agosto de 1891, se creó Goicoechea como cantón de la provincia de San José, designándose como cabecera la villa de Guadalupe. En esa oportunidad no se fijaron los distritos de este nuevo cantón, pero sí se indicaron los nombres de las seis poblaciones que lo conformaron: Guadalupe, San Francisco, Calle Blancos, Mata de Plátano, Ipís y Rancho Redondo. Goicoechea procede del cantón de San José.

El 23 de julio de 1991, 100 años después del cantonato y mediante el decreto 20587-G, se crea el séptimo distrito del cantón, Purral, segregado del distrito de Ipís.

## El proceso de planificación estratégica

El plan estratégico es un proceso sistemático que busca conseguir un cambio fundamental en el quehacer organizacional, con el fin de que los usuarios reciban productos o servicios de calidad, y consigan con ellos mejorar su calidad de vida.

El proceso que se ha desarrollado en la Municipalidad de Goicoechea, parte del enunciado que se observa en el epígrafe, basándose en la forma sistemática de análisis con el objeto de cambiar aquello que deba cambiarse en la organización en procura del bienestar de la comunidad, a través de los servicios recibidos; por esa razón se ha contado con las opiniones de usuarios de la Municipalidad, en línea con las encuestas realizadas por la Contraloría de Servicios

### Componentes

- A. Diagnóstico situacional, para observar el estado en que se encuentra la organización desde el punto de vista de su infraestructura de logística, las competencias de su personal y las percepciones que los usuarios tienen sobre ese particular, entre otras cosas.
- B. Formulación del marco filosófico, compuesto por:
  - i. Misión, o razón de ser de la Municipalidad
  - ii. Visión, que se establece a largo y mediano plazo, para saber lo que se desea obtener en beneficio de la comunidad
  - iii. Valores y principios, o la configuración de la actitud hacia el usuario (que origina la cultura de la organización)
- C. Formulación del plan estratégico a partir de la Visión, con sus componentes derivados:
  - a. objetivos,
  - b. metas
  - c. indicadores,

lo cual se canaliza a través de sus actividades y proyectos que a su vez tienen indicadores y responsables, y que puede llevar a un cuarto elemento. Así,

- D. Finalmente se establece el cronograma de ejecución, con sus momentos de seguimiento y evaluación, con fundamento en los indicadores de metas y objetivos.

Como sistema, se va conformando con el análisis de las partes para conseguir un cuerpo sólido de plan estratégico viable y factible en el mediano y largo plazo armonizado y alineado entre las partes.

En líneas generales sería el resultado del estudio de cuatro preguntas puntuales y fundamentales:

- ❖ ¿Quiénes somos?
- ❖ ¿Qué deseamos?
- ❖ ¿Cómo lo conseguimos?
- ❖ ¿en cuánto tiempo lo hacemos?

La última pregunta, genera la temporalidad del plan de acuerdo a lo deseado y, medido en el tiempo, de acuerdo a las prioridades y los recursos disponibles.

Considerando que está en ejecución una consultoría que está revisando los procesos y, en lo procedente, actualizándolos, no se hace un análisis de su estructura administrativa pues como resultado de esa consultoría se incluye ese análisis, razón por la cual sólo se estará incluyendo el organigrama actual, como referencia, al final del diagnóstico.

## Metodología de trabajo

Se ha dicho que la planificación estratégica es un proceso; en consecuencia, es un continuo que deben ejecutar todas las unidades y personas de la organización.

Bajo esa premisa, se diseñó una ruta crítica para la elaboración del diagnóstico, que permitiera involucrar a todas las unidades de la estructura municipal, con el objetivo de conseguir un producto lo más veraz posible, dada la amplia cobertura, y encontrar así las líneas de trabajo con objetivos y metas para la sostenibilidad de la organización

En ese sentido el proceso ha sido altamente participativo, y en los talleres estuvieron, el alcalde, los directores, las jefaturas y una muestra importante del personal, para alcanzar un poco más de 120 personas.

Como herramienta para el diagnóstico, se utilizó el FODA y una ampliación de este instrumento, además de utilizar una consulta a la ciudadanía que realiza la municipalidad regularmente y que fue amplia en 2019.

:

El FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es un instrumento de los más antiguos en materia de diagnóstico, pero está dando paso a otros dos impulsados por modificaciones en los enfoques.

El FODARI, es una ampliación del anterior, que trata de combinar las ideas del primero y dar un enfoque más actual: fortalezas, oportunidades, debilidades, aspiraciones, riesgos e impacto. Como puede verse el concepto de amenaza se ha cambiado por riesgo que recibe una atención especial pues se encuentra presente en toda la organización; y se utiliza la letra A, para hacer referencia a las aspiraciones que inducen a la Visión. Este instrumento se acerca al modelo de indagación apreciativa en lo relativo a las aspiraciones.

El análisis de riesgo contribuye con la buena gestión pues se reconoce como algo que se puede identificar, cuantificar y gestionar, formando parte del quehacer gerencial.

De forma complementaria, se aplicó el árbol de problemas con la idea de encontrar problemas centrales, las causas y los efectos e ir derivando los objetivos. Este es un instrumento muy conocido pero que se utiliza poco pues requiere suficiente tiempo para desarrollarlo.

En concreto, el diagnóstico responde a la pregunta ¿en dónde estamos?

El marco filosófico se fue logrando desde el principio, en aproximaciones hacia la formulación de dos de sus variables significativas: Misión y Visión. Estas variables se trabajaron con la idea de ir introduciendo la cultura de la medición en la Visión y de ahí a los objetivos y metas que permiten observar la ruta de viaje, según lo que se desea conseguir.

La formulación del plan, se origina en el diagnóstico, la Visión y sus componentes que dan origen a objetivos estratégicos que pretenden cubrir la pregunta ¿Qué se desea?

Los Valores se trabajaron en talleres de tipo lúdico, con más del 50% de los funcionarios de todos los niveles. En esta oportunidad se aplicó una metodología de tipo pictórica, pues, además de la reflexión grupal sobre los valores, uno de estos era plasmado en un dibujo a partir de los enunciados que tuvieran los subgrupos,

siendo posteriormente expuestos en una “galería” con la idea de votar tanto por el dibujo como por los valores; de esa manera se garantiza que el personal hace suyos los valores de la organización, como en efecto fue, pues la participación fue activa y con mucho entusiasmo hasta el día de las votaciones.

Finalmente, con base en la información recolectada en los talleres, se pudo concluir los objetivos y sus metas, para conseguir una matriz de marco lógico que responda la pregunta de hacia dónde vamos, pues aquí se definen los proyectos y actividades del plan.

En ese sentido, este plan estratégico se propone conseguir cinco aspectos:

- Permitir visualizar la articulación de esfuerzos para la gestión de las políticas cantonales y atender las necesidades de los ciudadanos, según se vayan haciendo estudios de percepción, a partir de algunas ideas que se ven más adelante.
- Fomento de la cultura de seguimiento y evaluación
- Amplia cultura de planificación, realizando el vínculo de la planificación y el presupuesto, y desarrollando esa cultura, hacia un proceso continuo como se aprecia en la figura 1
- Incorporar la prospectiva al proceso de planificación estratégica con la idea de observar tendencias del mercado con el fin de dar servicio preciso a la ciudadanía.

## Proceso del diagnóstico

La primera etapa de un plan estratégico es el diagnóstico o análisis situacional; un proceso que debe contener creatividad para conocer una organización en todos los niveles, desde los más altos hasta las partes “ocultas” más profundas que no son visibles a simple vista.

En esta primera parte, se desarrollaron 5 talleres, el primero de ellos con el alcalde y los directores, el segundo con las jefaturas y luego, por las regulaciones de salud, en respuesta a la problemática generada por la pandemia del COVID 19, dos talleres con el personal, en grupos de 16-17 personas; finalmente se validó los hallazgos en el último taller, con los directores, aprovechando esta sesión para formular definitivamente Misión, Visión y un acercamiento a los Valores que luego se revisaron con el personal hasta su formulación definitiva.

En ese sentido, se logró un proceso participativo de amplia cobertura, con el fin de ir perfilando el plan y dejando las bases para la ejecución y evaluación



La segunda y tercera etapa requieren de capacidades y competencias adecuadas al proceso de planificación, pues el personal deberá vigilar que la verificación muestre que se está trabajando en línea con lo planeado y, además, estar en condiciones de corregir aquello que no esté cumpliendo con lo pactado: eso es lo que se debe llevar a la cuarta fase.

En este sentido, el nuevo índice de la CGR hace referencia a la importancia de las capacidades para la gestión, con el fin de lograr valor público, que es fin último de las instituciones públicas.

Cabe apuntar que se encontraron algunas brechas en capacidades e infraestructura de logística, lo cual deberá ser subsanado de forma paralela a la ejecución para que muy pronto toda la organización se pueda alinear al plan.

También se tuvo reuniones individuales con jefaturas de unidades administrativas precisas, consideradas como fuente importante de datos por sus relaciones con la comunidad. Esto sirvió para ampliar el panorama situacional consiguiendo nuevos elementos a considerar en el plan, como fue la Contraloría de Servicios, en donde se obtuvieron estadísticas fundamentales, también Catastro, Tecnología y Cobro.

En la Contraloría de Servicio se obtuvo datos sobre las opiniones de la ciudadanía relativas al trato recibido y la calidad del servicio, encontrándose una alta satisfacción en la atención dada por las unidades, con la observación de que sí hay problemas sobre respuestas a solicitudes por escritos, las cuales tardan bastante tiempo en ser respondidas; esto se ha venido presentando desde hace varios años.

Al efecto, cabe indicar que durante el proceso de este plan se dio una directriz desde la alcaldía para que lo anterior se subsana, la cual ya está en ejecución esperando que en poco tiempo los plazos de respuesta se limiten a la normativa respectiva, que señala pocos días para dar respuesta.

El diagnóstico realizado muestra elementos importantes en cada una de las variables de los formularios utilizados, que, para efectos del plan, se pueden resumir en los siguientes:

## Fortalezas

Atención al público

El personal conoce su "oficio" pero no tiene prospectiva de mejora

La posición y gestión financiera

Presupuesto municipal

## Oportunidades

La municipalidad tiene posibilidades de ofrecer mejor servicio con una cobertura más amplia de tecnología que le facilite a la ciudadanía realizar sus operaciones en línea

El servicio se puede mejorar permanentemente con un adecuado programa de mejora continua, asociado a una modificación en el sistema de evaluación del desempeño, con mayor regularidad que la actual anualidad, ya que el escalamiento en calidad, a partir de los recursos existentes es muy factible.

Establecer un proceso sistemático de cobertura a las capacidades blandas toda vez que hoy esto es necesario, aunque no suficiente, en las organizaciones.

Distritos en crecimiento urbano lo que genera mayores recursos

## Debilidades en planificación

Dificultades de seguimiento y evaluación de proyectos

Baja ejecución presupuestaria, lo cual ha señalado la CGR

No hay cultura de medición de resultados con excepción del presupuesto

Se indica que la recolección de residuos sólidos es deficiente por debilidades en su planificación.

## Debilidades en gestión de personal

Poca apertura al cambio: no hay un proceso de capacitación formal

No existe la gestión por resultados (G p R)

Bajo compromiso del personal

El sistema de evaluación del desempeño es tradicional (no se basa en medición de resultados sino en percepciones generales de las jefaturas).

Baja motivación problemas de clima organizacional

En liderazgo y coordinación

## Debilidades en los procesos

Algunas reuniones no tienen buenos resultados por falta de planificación de la misma

No existe suficiente parqueo para los contribuyentes (una razón más para mejorar las relaciones de tipo electrónico con la ciudadanía)

Manual de procesos desactualizado y en algunos casos hay desconocimiento del mismo. (existe en ejecución una consultoría para mejorar esta situación).

### Amenazas o riesgos

No existe una cultura de medición de la gestión de riesgo.

Si el presupuesto no se ejecuta efectivamente, la CGR podría ir disminuyendo el monto anual.

### Resultados de las sesiones de trabajo con un FODARI

En dos sesiones se presentó, una matriz con 9 capacidades para el personal de una organización, que se puede apreciar en el cuadro 1, la cual se asoció con el FODARI (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas-riesgos e impacto, y algunos de los resultados más destacables son los siguientes:

En el primero de los grupos se obtuvo lo siguiente:

- ❖ Se hace ver que el liderazgo es un elemento de alto impacto, pero en los grupos no hay un acuerdo de si es más una fortaleza o una debilidad y riesgo, pero si se considera la fuerte oportunidad que brinda por el alto impacto dentro de la organización
- ❖ La coordinación se considera una debilidad alta o en el mejor de los casos se considera como fortaleza baja, por lo que se le asocia con alto riesgo y de alto impacto.
- ❖ La eficiencia operativa es considerada como una fortaleza baja o una debilidad alta y como un riesgo alto y de también de alto impacto.
- ❖ La gestión de procesos se considera una fortaleza baja y una debilidad alta, con un riesgo alto por su alto impacto.
- ❖ El capital humano es considerado como una fortaleza baja con una debilidad alta (sólo una persona indicó que la debilidad es baja) y de alto riesgo
- ❖ La tecnología es señalada como una debilidad alta por dos tercios de los participantes y de alto riesgo por el alto impacto a que se asocia.

En el segundo grupo se tiene casi los mismos resultados, pero con más rigurosidad en el trato a las fortalezas y debilidades:

- Para todas las competencias, se indica mayoritariamente una fortaleza baja y consiguientemente un riesgo alto por la debilidad que se observa, así como el impacto que tienen.
- La mayor debilidad y riesgo se le da a tecnología.
- Todos los demás ítems tienen variados puntajes y con una fuerte inclinación hacia riesgo alto de todas las capacidades, lo que hace prever una débil gestión.

**Cuadro 1**

	Fortalezas Alta baja	Debilidades Alta baja	Oportunidades Fuerte débil	riesgos Alto bajo	Impacto Alto medio bajo
Liderazgo					
Coordinación interna					
Clima organizacional					
Eficiencia operativa					
Gestión de procesos					
Capacidad operativa					
Capital humano					
Tecnología					
Relaciones interinstitucionales					

**Comentario general del primer informe parcial**

En línea con el cronograma de trabajo que se presentó en la oferta, hasta la fecha se han revisado casi todas las competencias según el cuadro anterior, y en menor medida la inteligencia emocional, pero esta última es un poco más difícil de observar pues el personal, en general no muestra una gran habilidad en ese tema ni en temas de gestión y liderazgo, pues precisamente se nota una carencia de capacidades en estos dos últimos temas. Sin embargo, deberá atenderse pronto.

El tema de las habilidades blandas y/o de inteligencia emocional no se hace evidente dentro de la organización y no se observa que se haya dado capacitación sobre ello, por lo menos en la dimensión que se debió dar.

Las habilidades blandas, asociadas a la inteligencia emocional deben iniciar con el conocimiento de uno mismo, para luego poder conocer a los demás: así, al observarse una gestión y liderazgo con debilidades, se puede avanzar la idea de que hace falta inteligencia emocional en la Municipalidad, posiblemente desde las más altas autoridades, situación que se irá observando mejor conforme avance del proceso de ejecución de este plan.

### **Conclusiones del diagnóstico, en materia de debilidades que deberán superarse para una gestión efectiva**

Tomando en cuenta los elementos analizados en el diagnóstico, se puede hacer un resumen de problemas encontrados:

- ❖ Debilidades en gestión estratégica y gestión para resultados
- ❖ Debilidades en procesos (manual relativamente obsoleto o desconocimiento del mismo)
- ❖ La CGR señala Debilidades en gestión ambiental
- ❖ La CGR señala Debilidad en servicios económicos y servicios sociales,
- ❖ Debilidad en el clima organizacional que lleva a problemas del personal en asuntos como:
  - Desmotivación
  - Bajo compromiso del personal
  - Debilidad en liderazgo, comunicación y coordinación
  - Poca apertura al cambio
- ❖ Debilidades en tecnología por antigüedad del principal software y hardware, así como en equipo menor

### **Instrumentos de la Contraloría general de la República para mejorar la gestión y que se deben tomar en cuenta en el diagnóstico**

La CGR publicó todos los años su índice de gestión municipal (IGM), del cual se presenta el relativo a 2018. Este índice actúa sobre 5 elementos fundamentales

para la gestión: desarrollo y gestión institucional; planificación, participación ciudadana y rendición de cuenta; gestión de desarrollo ambiental; gestión de servicios económicos y, gestión de servicios sociales.

Aun cuando la Contraloría está modificando su índice, se ponen los datos como referencia, con el propósito de darse una idea de la intensidad en que se deberán aplicar esfuerzos de mejora de gestión para conseguir el cumplimiento de la visión y la misión establecidas para este plan estratégico, toda vez que algunas de las variables nuevas mantendrán en debilidad a la Municipalidad de Goicoechea, para conseguir las posiciones más avanzadas del nuevo índice.

Informe de la Contraloría General de la República (CGR) 2019 con datos a 2018

## Cuadro 2

### Índice de Gestión Municipal Provincia de San José

Municipalidad	Puntaje
San José	88.85
Moravia	86.56
Desamparados	86.09
Santa Ana	85.73
Pérez Zeledón	81.47
Mora	78.72
Escazú	77.92
Montes de Oca	77.65
Curridabat	77.00
Turubares	71.93
Coronado	67,80
Aserrí	66.06
Goicoechea	62.92
Alajuelita	62.35
Tibás	61.23
Tarrazú	60.62
Dota	60.61
Acosta	54.30
Puriscal	52.11
León Cortés	50.10

**Cuadro 3**

Ejes evaluados		
Goicoechea, ejes evaluados por CGR	2017	2018
Eje 1 Desarrollo y gestión institucional	81.0	81.10
Eje 2 planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas.	85.0	83.04
Eje 3 Gestión del desarrollo ambiental	87.0	44.94
Eje 4 Gestión de servicios económicos	45,0	46.10
Eje 5 Gestión de servicios sociales	60.0	45.20
Índice global	74.8	62.92



### El nuevo índice de la CGR

En oficio del 15 de setiembre de 2020 la CGR notifica al alcalde de Goicoechea que “La Contraloría General llevó un proceso de reformulación del Índice de Gestión Institucional (IGI) y del Índice de Gestión Municipal (IGM) para generar un nuevo índice aplicable a todo el sector público, el cual se denomina Índice de Capacidad de Gestión (ICG) y tal como su nombre lo indica, evaluará la capacidad de gestión de las entidades del sector público.

Este nuevo instrumento mide el nivel de preparación que tienen las instituciones, entes y órganos públicos para cumplir sus funciones, lograr sus objetivos y resultados en procura de generar valor público.

Es importante aclarar que este instrumento no calculará una calificación, sino un nivel de madurez, de manera que pretende impulsar prácticas que le permitan a la entidad fortalecer su capacidad de gestión e ir madurando en el tiempo a través de los esfuerzos realizados”.

Estos modelos no son muy conocidos, pero la Contraloría General se encuentra en el proceso de su instauración en el sector público costarricense, razón por la cual parece oportuno citar a dos autores latinoamericanos que han escrito sobre esto, pero antes debe indicarse que un modelo de madurez de capacidades es una

estrategia de mejora, una señalización de deficiencias dentro de una organización y una guía para avanzar hacia una cultura de calidad, como podría ser el modelo que tiene Mideplan para medir la excelencia de las instituciones públicas.

Esto no será una solución rápida, sino muy gradual, pues requiere de la capacidad de los funcionarios de la organización para su ejecución.

Generalmente se ha utilizado en procesos de Ingeniería de software, y mucho más recientemente para la medición de la gestión de las organizaciones.

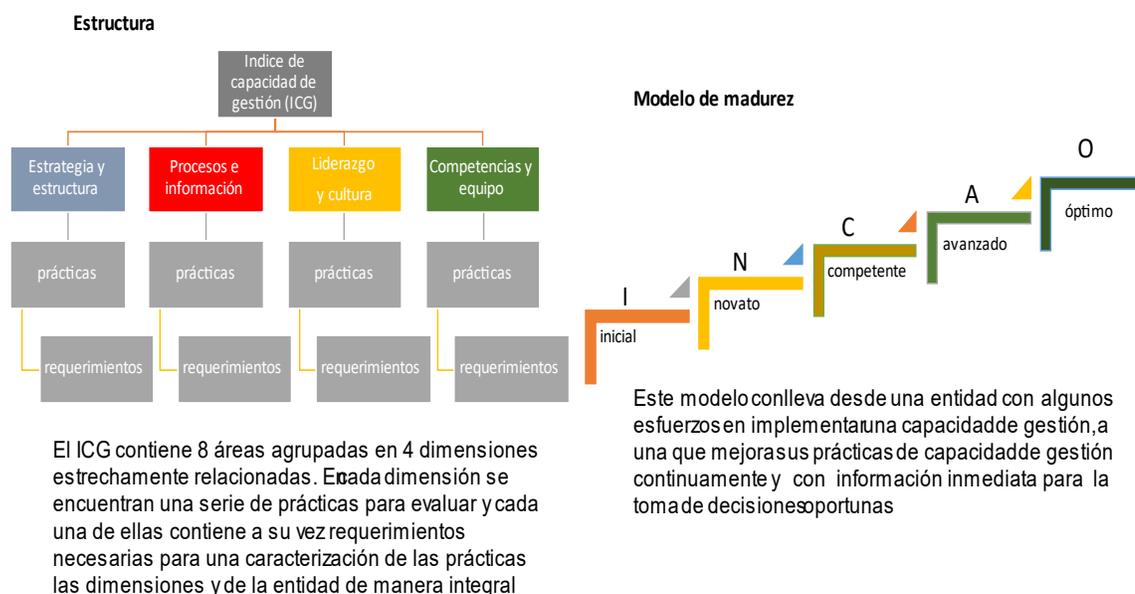
Según un resumen de los autores Elizabeth Pérez Mergarejo y Yordán Rodríguez Ruíz,

“Un modelo de madurez es un mapa que guía a la organización en la implementación de buenas prácticas. Para aplicarlos se han desarrollado procedimientos, sin embargo, la información disponible sobre ellos es escasa, lo que ha contribuido a que el uso de estos modelos no se haya extendido. En el contexto latinoamericano es incipiente la aplicación de estos modelos por lo que sería muy conveniente promover su uso como guías de programas de mejoras. Revista Cubana de Ingeniería. Vol. V, No. 2, mayo - agosto, 2014, pp. 29 - 39, ISSN 2223 - 1781”

De acuerdo con eso, los modelos son buenas “guías de programas de mejoras” y por ello parece razonable encaminar un plan estratégico en la dirección que señala el ente contralor, no sin antes reiterar que este es un camino lento, pero que se pueden conseguir en unos 3 a 5 años, si la organización toma esa decisión.

Figura 3

### INDICE DE CAPACIDAD DE GESTIÓN (CGR)



## El organigrama

Como se indicó al principio, no se hace un análisis del organigrama pues ya se está trabajando en los procesos que podrían o no modificar esa figura de la estructura administrativa.

Sin embargo, para efectos del diagnóstico, debe hacerse notar que el organigrama no es un instrumento que daba estarse cambiando constantemente, pero sí debe permitir la flexibilidad suficiente para que pueda ser modificado parcialmente cuando las circunstancias lo ameriten.

En general cabe decir que la figura actual de la organización refleja, relativamente bien, la estructura de la municipalidad, lo cual se podrá observar en los cuadros que se observan al final de este documento.

## Marco filosófico de la Municipalidad

El marco filosófico de la municipalidad se compone de una triada de comportamiento para dar los servicios: Misión, Visión y Valores y principios.

**Figura 4**



Como se observa en la figura, la Misión es sostenida por la Visión y los valores, razón por la cual esto requiere de una alineación y, posteriormente, alinear objetivos y metas con la Visión. Pero, sobre todo, los elementos que sostienen la Misión deben ser muy sólidos para cumplirla.

La planificación de la Municipalidad de Goicoechea asume el marco filosófico general de la organización y orienta su quehacer bajo esa inspiración. La filosofía de la municipalidad se encuentra plasmada en su misión, en sus valores y en sus principios rectores, que orientan su actuación institucional. Con base en ellos proyecta su visión como un gobierno local deseoso de un gran reconocimiento nacional por su contribución al desarrollo económico, social y cultural, en beneficio de su entorno inmediato y de la sociedad en general

Con el fin de lograr una adecuada formulación de las variables Misión y Visión, se llevó a cabo una reflexión sobre el tipo de personas, que, en general, habita en el cantón o, más bien, que demandan servicios municipales.

Se trabajó también grupalmente lo cual permite tener una aproximación muy general basado en una percepción y no un estudio a profundidad. La base de la apreciación obedece a la relación con las personas que llegan a solicitar servicios de la municipalidad.

Eso permite tener elementos que servirían de base para una investigación más profunda, posteriormente. Así se encontró lo siguiente:

Población de poco arraigo. (se nota una contradicción entre el primer punto y el último, pero se respeta lo dicho por los participantes en diferentes subgrupos.).

Poco desarrollo social y ambiental

Cantón dormitorio.

Gente mayor arraigada.  
Juventud sin muchas actividades para desarrollar.  
Empresas: pocas, poco comercio, poco espacio para crecer.  
Cantón desarrollado a nivel general (ambiental, vivienda, trabajo, esparcimiento, accesibilidad, oportunidades y que invita a quererlo.)  
Se genera Innovación.  
Inclusión.  
Arraigo, orgullo por ser de Goicochea.

Bajo esas premisas, se plantean una serie de aspiraciones que se transmiten a la visión y a la misión. A la Misión, por las percepciones de los funcionarios y ciudadanos en cuanto a la razón de ser de la Municipalidad y en cuanto a la Visión por los anhelos de un mejor servicio a la ciudadanía.

### **Formulación de misión, visión y valores**

En algunas de las sesiones relativas al diagnóstico se realizaron avances en el marco filosófico, pero ya, a partir de la segunda sesión de los directores, se dieron indicaciones más precisas para ir acercándose a las variables definitivas. Las reglas fueron de que la visión debe ser medible, viable y factible pues se trabaja en dos tiempos: a 5-6 años, pero con resultados importantes a 3 años, en donde, por la coyuntura del país si bien se espera cambios considerables en poco tiempo, estos quedan sujetos al futuro tan incierto de la economía nacional y a la captación de recursos, que han disminuido en todas las municipalidades del país.

Lo anterior hace que si bien, deben darse cambios notorios, es posible que en la segunda evaluación del plan puedan realizarse modificaciones en línea con las nuevas coyunturas y se puedan establecer nuevos proyectos: por ahora se piensa que es mejor trabajar un escenario de optimismo moderado, pero, sentar bases para una transformación importante de la organización conforme se asiente la clara identificación del plan dentro de los funcionarios.

### **Conceptualización de elementos**

¿Qué se entiende por la misión, visión y los valores de una organización? Estos tres elementos van a ser los que marcarán la hoja de ruta de la municipalidad en sus proyectos y toma de decisiones para el futuro, pero cada uno de ellos tiene sus peculiaridades, que se explorarán a continuación, no sin antes mencionar que la

misión, visión y valores de una institución tienen una importante función, y es la de comunicar e informar, tanto a los propios empleados como a usuarios, proveedores y otros grupos, de todas esas pautas y objetivos que rigen el trabajo de esa organización.

## La Misión

Es aquel enunciado sobre lo que la Municipalidad es, en procura del bien común de forma permanente. Se refiere a una razón evidente de por qué se ha establecido una organización con sus características; en las entidades públicas generalmente se puede encontrar el enunciado en su ley constitutiva lo cual va modificando con el tiempo como sucede en la actualidad, en donde debe considerarse variables económicas (producción) y sociales (de mayor profundidad) pues los gobiernos locales tienden a desarrollar mayor actividad.

La Misión no debería estar cambiando a menos de que haya una situación estructural que lo motive, por lo que generalmente es un enunciado de largo plazo, y en circunstancias normales podría abarcar al menos diez años. Se dice, sin embargo, que la incertidumbre que provoca el ingreso a la cuarta revolución podría hacer que ese plazo sea un máximo y no un mínimo, y eso lo irán determinando las evaluaciones que se hagan sobre el plan.

## La Visión

Es aquel enunciado que parte de las aspiraciones generales, y que señala el norte de la organización en un mediano plazo, respondiendo a la razón de ser de la organización.

En ocasiones se tiene visiones de largo plazo, pero en esta oportunidad, dada la coyuntura del país no se formuló una de mucho plazo y, en ese sentido, podría tener alguna variación cuando las circunstancias del país se modifiquen, lo cual se estima en no más de dos o tres años.

En las sesiones de trabajo se planteó el tema del tiempo, y la idea es que se tenga una visión de unos 5 a 6 años, que se irá revisando durante los períodos de evaluación, para ver en qué momento algunas de sus actividades deberían modificarse o cambiarse del todo.

Precisamente, al igual que se indicó en el párrafo anterior, la incertidumbre que generan los cambios vertiginosos y abruptos de las nuevas tecnologías harán que el proceso de transformación de las organizaciones sea también cada vez más acelerado y con alta generación de riesgo, razón por la cual ahora un adecuado sistema de control y de administración de riesgo se hace más necesario

## Valores o ética de comportamiento organizacional

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros. Lo que se conoce como cultura organizacional es básicamente un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra.

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves: proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su Institución. De esa forma se crea una fuente de ventaja competitiva, que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización

Con la idea de que contribuyan al proceso la mayor cantidad de personas, los valores se trabajaron de forma exhaustiva bajo la idea de que, de alguna manera, los trabajadores de la municipalidad comiencen a sentirse comprometidos en la ejecución.

Se realizaron sesiones de trabajo en grupos pequeños, no mayores a 7 personas, con el fin de cumplir las normas de salud, pero que al final permitió un resultado muy bueno.

Cada grupo, definió un grupo de valores éticos y de principios institucionales, realizando un dibujo del más relevante para ellos. Esto se llevó a una exposición general en donde se definieron los 6 valores o principios a cumplir en la Municipalidad y se premió 1 de los dibujos, que será expuesto en la plataforma de la Municipalidad

## Enunciados de las variables

### Enunciado de la Misión

Los diferentes grupos formularon sus misiones, y de esa manera, paulatinamente se fueron tomando los elementos más relevantes de cada una para sintetizarlos en el siguiente enunciado, durante la última reunión.

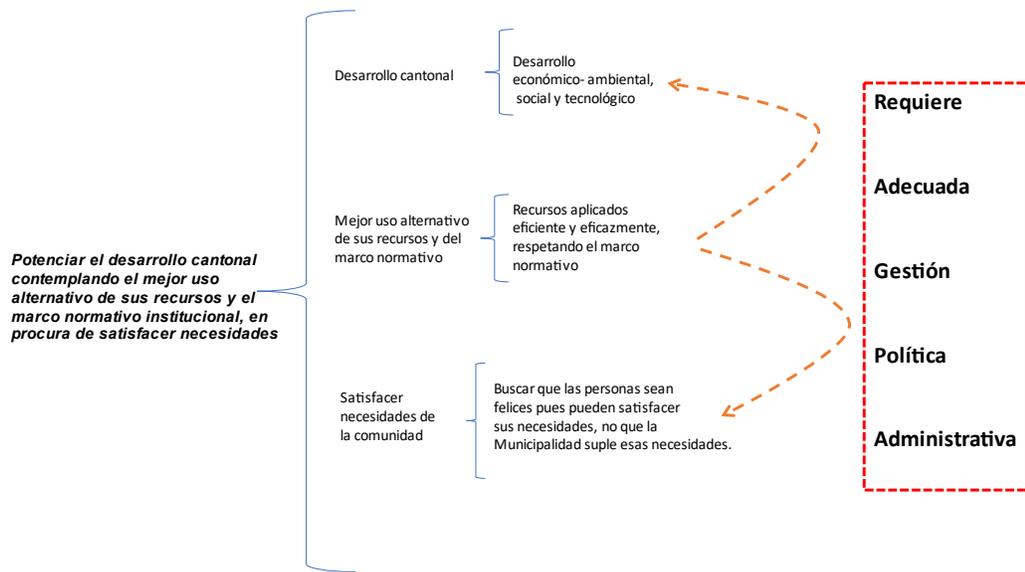
#### **Misión:**

***Potenciar el desarrollo cantonal contemplando el mejor uso alternativo de sus recursos y el marco normativo institucional, en procura de satisfacer necesidades de la ciudadanía y conseguir el desarrollo sostenible.***

La Misión da a la organización su razón de ser: es decir, para lo que existe; esto proviene de lo indicado en la normativa y lo que se prevé como el gobierno del futuro, como se indicó anteriormente, pero, saltan a la vista los compromisos que se adquieren y que se pueden ver en la siguiente figura, desde el punto de vista de objetivos y proyectos/acciones que deberán ejecutarse, sirviendo de elementos principales para el plan estratégico, toda que siendo la misión un continuo, se aprovecha para establecer un plazo más largo que la visión, derivando elementos de la primera para esta.

El requisito fundamental para el éxito será la adecuada gestión política y administrativa para conseguirla.

En el siguiente gráfico se pueden observar los elementos derivados que permiten perfilar objetivos a que la organización se compromete al aceptarla.



## Enunciado de la Visión

La Visión es el elemento que guiará el quehacer de la municipalidad en plazos menores y, bajo esa consideración, los diferentes grupos formularon sus visiones, de conformidad con una serie de aspiraciones que se desarrollaron en los talleres, de las cuales se tomaron los elementos más relevantes para sintetizarlos en el siguiente enunciado

Se está considerando un mediano plazo en el cual se lograrán objetivos y metas concretas y se ha considerado la aplicación de la GpR, (gestión para resultados) lo que induce al presupuesto a trabajar de la misma forma.

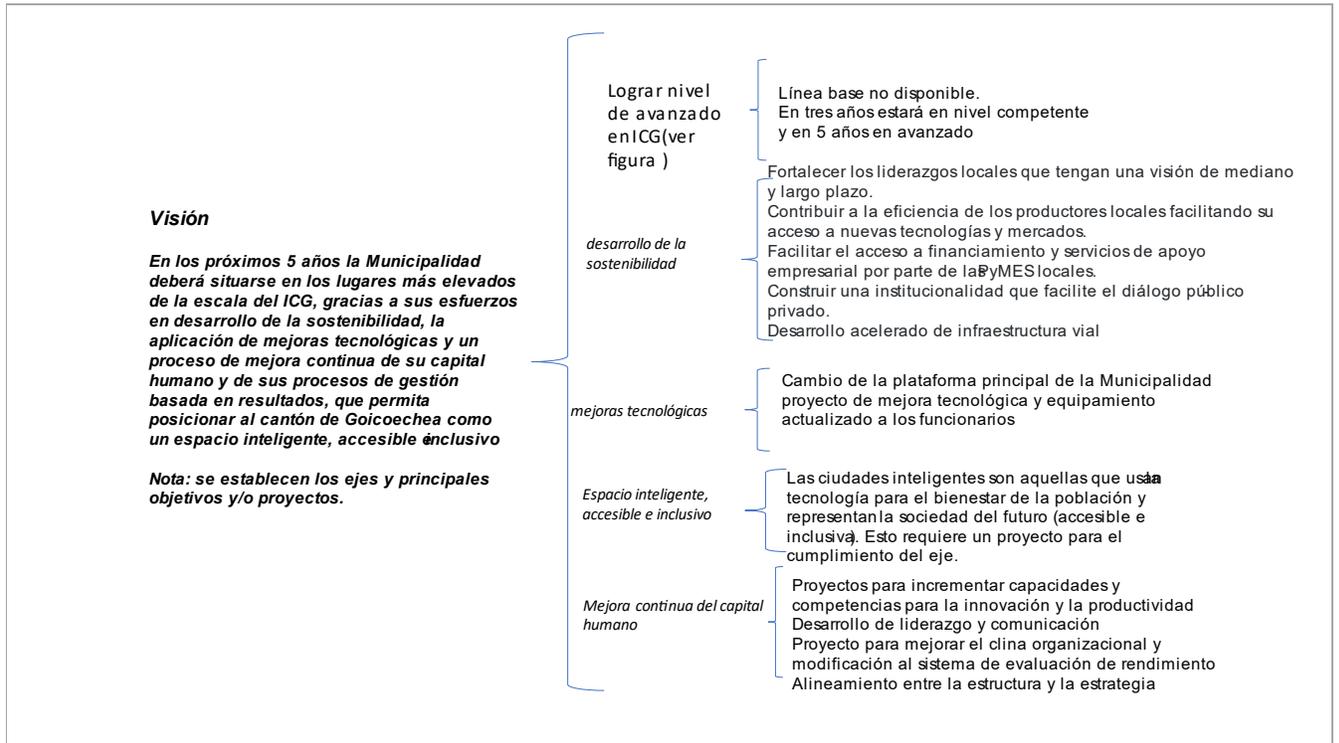
## Visión

***En los próximos 5 años la Municipalidad deberá situarse en los lugares más elevados de la escala del ICG, gracias a sus esfuerzos en desarrollo de la sostenibilidad, la aplicación de mejoras tecnológicas y un proceso de mejora continua de su capital humano y de sus procesos de gestión basada en resultados (GpR), que permita posicionar al cantón de Goicoechea como un espacio inteligente, accesible e inclusivo.***

La Visión da origen a los principales objetivos estratégicos o, a proyectos de gran impacto, como se verá de seguido, aunque por supuesto se tendrá otro marco de

objetivos y proyectos adicionales que se apuntan más adelante, según se pudo apreciar en el gráfico 1, que fue la base de análisis del diagnóstico.

Las matrices que se observan en el aparte respectivo se originan en este enunciado y del análisis situacional realizado. Se puede apreciar también los perfiles de proyecto en las matrices de marco lógico



Es importante tomar nota de la aspiración por un cantón con ciertas características que lo diferencien y lo lancen en perspectiva hacia una ciudad de avanzada.

Por ejemplo, el proceso de mejora continua le da más vitalidad a la organización y las ciudades inteligentes son aquellas que usan la tecnología para el bienestar de la población y representan la sociedad del futuro.

El 70 por ciento de la población mundial habitará en centros urbanos inteligentes para 2050, según estimaciones de la Organización de las Naciones Unidas.

Este proyecto será de gran relevancia para el Cantón y para ello vale la pena citar lo siguiente:

“El consultor del Banco Interamericano de Desarrollo (octubre 2016), Mauricio Bouskela, destaca los siguientes rasgos de las ciudades inteligentes:

- Gestión racional del espacio urbano y los recursos naturales
- Empleo de fuentes alternativas de energía y reducción de emisiones de CO2
- Uso de redes de comunicación, sensores y sistemas inteligentes
- Manejo de grandes bases de datos para prever o mitigar problemas
- Aprovechamiento de herramientas digitales y plataformas interactivas
- Conexión del gobierno y los ciudadanos y realización de trámites por Internet-
- Generación de nuevos servicios y empresas de base tecnológica”.

Pero todos los otros ejes y proyectos o actividades derivadas de la Visión forman un conjunto para conseguir el desarrollo armónico.

Los ejes de tecnología y mejora continua del capital humano son fundamentales para la sostenibilidad del total de los ejes, proyectos y objetivos, toda vez que son el pilar central de la organizacional, como se puede ver en la figura 1.

Sin adecuada tecnología y adecuado desarrollo del capital humano la organización tendrá debilidades en la operación y sus riesgos de gestión serán más elevados.

Finalmente, cabe destacar el impulso que se dará a la GpR, lo cual viene siendo una actividad de fundamental aplicación en las organizaciones públicas. Al respecto, MIDEPLAN señala que:

“La GpRD constituye en sí misma una orientación del accionar de las instituciones públicas hacia los ciudadanos, implicando un cambio cultural y un fortalecimiento institucional que establece como centro de atención el fin último de la administración pública: generar resultados que se traduzcan en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

La concepción de la GpRD conlleva al principio de la responsabilidad entre el gobierno y la ciudadanía, ya que los resultados buscados por el sector público deben responder al bien social, incorporando de forma oportuna la participación ciudadana en la identificación de necesidades, la búsqueda de soluciones y en la implementación de los procesos de gestión.

La GpRD brinda la oportunidad de recuperar la integralidad como principio de la gestión pública. Esto debido a que propicia la visión integral sistémica de la planificación, presupuestación, seguimiento y evaluación en función de los resultados para el desarrollo, haciendo que la información sobre desempeño se utilice para mejorar la toma de decisiones y retroalimentar el proceso desde la planificación y la asignación de recursos”-

“La conformación de la estrategia de implementación de GpRD en Costa Rica parte del contexto actual organizacional del sector público costarricense, contemplando elementos tales como el marco legal vigente, la cultura organizacional, las capacidades institucionales y el apoyo político.”

En acato a esta disposición, el plan estratégico considera como eje importante la GpR, tomando en cuenta que indudablemente será un soporte para el plan de desarrollo cantonal.

#### Enunciado de los Valores organizacionales

El consultor Luis Espiga, planteó en un reciente foro de TEDX, lo que ha denominado “una visión holística de las organizaciones”, con una interesante semejanza entre el ser humano y la empresa, que puede servir de introducción al tema. Su resumen es el siguiente:

**Cuadro 4**

Una visión holística de la organización y su comparación con el ser humano: Luis Espiga

<b>El ser humano tiene</b>	<b>La organización tiene</b>
Cuerpo físico: cabeza, tronco y extremidades	Cuerpo físico: edificios, máquinas, etc.
Cuerpo vital: los que nos mantiene vivos y son los procesos del cuerpo	Cuerpo vital: los que permiten que actúe y son los procesos de la organización
Cuerpo astral: las emociones	Cuerpo astral: las relaciones
El yo: capacidad de hablar, de tener valores, en fin de tener una misión	El yo: la identidad, los valores para cumplir misión y visión.

En adición a lo mencionado antes, los valores institucionales de la administración son aquellos principios, ideas y creencias que indican la forma en que una empresa y sus funcionarios respaldan la Misión y da cumplimiento a la Visión, además de generar un perfil a la cultura organizacional.

Muchas empresas están orientadas principalmente hacia los atributos técnicos, olvidando a menudo cuáles son las capacidades subyacentes que hacen que puedan funcionar sin problemas, que son los valores institucionales.

Establecer valores sólidos proporciona a la institución ventajas internas y externas.

Para la cultura organizacional, los valores institucionales son la plataforma de las motivaciones, actitudes y expectativas de los trabajadores. Son el fundamento principal en la que se basan sus actuaciones.

- Los valores empresariales son el conjunto de principios éticos y profesionales que las compañías se comprometen a respetar durante toda su actividad. En ese sentido, de alguna manera deberá explorarse la forma en que puedan ser medidos pues será la única forma de saber si están acatando.
- Se caracterizan por su vocación de perdurabilidad (no deberían sufrir modificaciones a corto o medio plazo), y por su naturaleza genérica (afectan a multitud de cuestiones distintas).
- Y, también por su publicación (la empresa debe fomentarlos entre sus empleados y exhibirlos ante sus clientes) y su vigencia (no admiten excepciones en su cumplimiento).

Fue, basados en esa premisa, que se llamó a la mayor cantidad de funcionarios de la municipalidad, y los valores se trabajaron de forma exhaustiva pensando en que, de alguna manera, los trabajadores de la municipalidad comiencen a sentirse comprometidos en la ejecución.

Se realizaron sesiones de trabajo en grupos pequeños, no mayores a 7 personas, con el fin de cumplir las normas de salud, pero que al final permitió un resultado muy satisfactorio, luego de una exhibición y votación entre todo el personal

Cada grupo, definió un conjunto de valores morales y de principios institucionales, dibujando el más relevante para ellos: obviamente no son dibujos profesionales, pero sí conllevan mucha pasión pues, de verdad, que fueron éxitosas las jornadas.

Se premió el dibujo que más atrajo la atención de las personas, fundamentalmente por el mensaje que contiene, siendo esta la primera aproximación a generar idea de conjunto y motivación hacia el logro.

Este trabajo se podrá apreciar en un anexo a este plan.

El dibujo ganador es el **N. 22**, relativo a compañerismo, en donde 3 compañeros de diferentes unidades se refieren a la necesidad de unirse para realizar un buen trabajo, bajo el lema **“Somos diferentes, pero nos necesitamos, unos a otros”**

**Figura 5**  
**Círculo de valores y principios de la Municipalidad**

*Este enunciado de principios y valores se realizó mediante un trabajo por más del 50 % de los funcionarios de la Municipalidad*



### Conceptualización de los valores y principios

El círculo indica que los valores están juntos y de forma indisoluble pues todos actúan a la vez y no unos primeros y luego otros. Forman un conjunto de acción para guiar la cultura de la organización.

#### **Compromiso**

El compromiso es una capacidad que tienen todas las personas para reconocer la importancia de cumplir con el crecimiento de su trabajo dentro del periodo que se le ha concertado. Este trabajo debe ser aceptado con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, dando su mayor esfuerzo para obtener un producto con un alto estándar de calidad que complazca y supere la perspectiva de los usuarios.

#### **Respeto**

El respeto (del latín *respectus*, 'atención' o 'consideración') es la consideración y valoración especial que se le tiene a alguien o a algo, al que se le reconoce valor social o especial deferencia

### ***Ética y honestidad***

Ética es la capacidad de comportamiento apropiado y práctico del hombre frente a los conceptos del bien y del mal. Y la honestidad es una cualidad humana consistente en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad. y de acuerdo con los valores de verdad y justicia

### ***Igualdad***

Se conoce como igualdad social, que es la forma en que se verá aquí, al contexto o situación donde las personas tienen los mismos derechos y las mismas oportunidades en un determinado aspecto o a nivel general.

### ***Amor al trabajo***

El amor es el elemento “secreto” para convertir un trabajo en un estilo de vida. El amor hace que el trabajo sea la mayor distracción en sus labores cotidianas.

Sencillamente, ame lo que hace en el trabajo, para ser feliz.

### ***Trabajo en equipo***

Un equipo de trabajo es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos tienen un objetivo común. Pero, para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte y solo esa.

Como parte del diseño de proyectos, durante la ejecución del plan, deberá señalarse los indicadores de estos valores, situación que no es frecuente encontrar en las organizaciones, pues no se pone mucha atención a un elemento que es fundamental para la cultura de la institución.

## Formulación del plan estratégico

Una vez completados diagnósticos y marco filosófico, se tienen elementos suficientes para formular el plan estratégico municipal, con lo cual se estará trabajando durante el plazo del mismo.

La labor realizada por el personal ha dado material para la formulación y ahora lo que procede es armar un planteamiento que permita el seguimiento y evaluación para las correcciones sobre la marcha, ya sea en el sentido de modificar parcialmente aquellos elementos que ameriten un cambio para mejor actuar o, incluso incorporar nuevos proyectos de acuerdo con la coyuntura que se vaya presentando.

Un plan estratégico es una hoja de ruta, es un proceso. Y como tal, se puede modificar conforme se presenten nuevos obstáculos, nuevas tecnologías, nuevas necesidades más urgentes de cubrir, etc.

Pero se puede modificar conforme el entorno cambie o el análisis de prospectiva realizado indica que algo se debe modificar. Esta prospectiva debe ser parte del quehacer organizacional pues nos permite adelantar mayores problemas o riesgos no detectados.

En tal sentido es evidente que, como proceso, la organización dará un seguimiento permanente y realizará las modificaciones pertinentes cuando las circunstancias lo ameriten. El plan estratégico no debe quedar estampado en piedra, sino que es un instrumento moldeable para bien de la comunidad.

Ahora, un paso importante es definir los ejes estratégicos, que decididamente se derivan de la Misión y Visión.

La Misión y Visión se complementan muy bien, pues los tres componentes de la primera se desarrollan en la segunda, de donde se toman los ejes estratégicos, que se explicarán de seguido, en referencia a las variables de la figura 1.

### Ejes Estratégicos

#### **A. Gestión organizacional: Capital Humano y procesos**

No cabe la menor duda de que la conjunción de funcionarios y su gestión de los procesos es el elemento fundamental para un efectivo resultado del accionar organizacional; esto es el corazón institucional.

Pero para una adecuada gestión de los procesos, se requieren ciertas habilidades que no necesariamente son la de experiencia en lo que hace,

sino en la forma en cómo se comunica con otros y cómo se realiza la toma de decisiones, por ejemplo; la asignación efectiva de los recursos es algo fundamental.

En línea con lo anterior, las organizaciones deben considerar como prioridad el mejoramiento continuo en el lugar de trabajo, lo cual incluye las dos variables del subtítulo de este aparte.

## **B. Gestión tecnológica y equipamiento**

Al avanzar en el siglo 21, es obvio que la gestión tecnológica también es prioridad en las organizaciones; ese es un tema que no se discute. Pero para que haya buena gestión tecnológica debe haber buen equipo y en este caso parece ser que es lo que falta.

Por esa razón, este eje es de principal importancia y el enunciado de este aparte acompañará a la organización para todo lo que haga.

## **C. Gestión para resultados**

Tanto ILPES-CEPAL, como MIDEPLAN, insisten desde hace varias décadas sobre la importancia de trabajar para resultados: la administración por objetivos de años atrás sentó las bases de este principio, pero no ha calado suficiente en las administraciones: eso ha llevado a desperdicio de recursos y, en el sector público, a que los políticos queden mal con los ciudadanos.

Es evidente que deberá darse el mejor uso alternativo a los recursos, pues cada vez estos son más escasos: o se piensa que lo son, cuando no se conoce con exactitud. Cuáles son las actividades precisas que lleven al bienestar de la comunidad.

¿Por qué las organizaciones públicas se llenan de personal con tan baja productividad? Y ¿por qué los recursos parecen no alcanzar?

Esas son preguntas que la GpR, con una buena gestión organizacional ayuda a resolver.

La rigidez del proceso de asignación de recursos muchas veces les impide a las organizaciones financiar el futuro y, en consecuencia, frenar el trabajo de la renovación estratégica.

Para ser adaptable y aprovechar las oportunidades del entorno se requiere ser capaz de desarrollar actividades nuevas, y hacerlas bien, para lograr resultados positivos en los usuarios, en nuestro caso, los ciudadanos.

## **D. Desarrollo de la sostenibilidad**

“La sostenibilidad es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social”. Esto se puede leer en casi todas las publicaciones sobre sostenibilidad.

Pero hoy día, las sociedades procuran asentarse en esta forma de vida, dado el gran problema económico-ambiental ocasionado por la manera en que las sociedades han crecido.

Esa es una razón que impulsó el enunciado de los objetivos de desarrollo: “Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad”.

Si bien es cierto, esos objetivos son la base del plan de desarrollo cantonal, es necesario que se consideren dentro de este plan estratégico, toda vez que la organización debe estar preparada, “desde adentro” para enfrentar ese reto.

En síntesis, el desarrollo sostenible se refiere a un prototipo de desarrollo que utilice los recursos disponibles en el presente, sin comprometer su existencia en el futuro.

## **E. Espacios inteligentes accesibles e inclusivos**

“Las ciudades inteligentes son aquellas que usan la tecnología para el bienestar de la población y representan la sociedad del futuro (accesible e inclusiva)”, enunciado que se puede observar en la Visión de este plan estratégico

Este fenómeno social y demográfico traerá efectos económicos, políticos y medioambientales trascendentales, por lo que el concepto de “ciudad inteligente” se hace cada vez más relevante, y que por derivación considera la accesibilidad y la inclusión, lo cual hace relación con los planteamientos de los participantes en las sesiones de trabajo.

En San José, Costa Rica, se llevó a cabo un congreso sobre ciudades inteligentes en 2019 y el país se preparó muy bien para ese evento

Desde la universidad de costa rica se ha planteado todo un esfuerzo para dar a conocer lo que significa una ciudad inteligente. En lo que interesa, es oportuno transcribir lo mencionado en un foro de esa universidad, sobre el mejoramiento de la calidad de vida dentro de este concepto.

“Existe un gran debate sobre cómo propiciar ciudades inteligentes dentro de un país, pues su mismo concepto puede ser entendido desde al menos cuatro variables. Después de todo, la transformación de un territorio debe adaptar la tecnología de acuerdo a sus necesidades específicas, razón por la que **no hay un consenso sobre qué debe tener una ciudad inteligente.**

La primera de estas cuatro posiciones sobre la ciudad inteligente es aquella donde se adoptan soluciones basadas en las TIC, por lo que son ciudades en la que los gobiernos están altamente digitalizados en términos de trámites, atención de consultas o incluso, en los espacios abiertos donde las personas participan.

Una segunda concepción es aquella donde **la ciudad inteligente surge en función de conseguir sostenibilidad urbana.** Es decir, aborda la capacidad de realizar una planificación territorial muy consciente de los recursos disponibles y racionalizarlos pensando en el futuro. Además, **se hace énfasis en temas como habitabilidad, mitigación y adaptación al cambio climático, entre otros.**

En tercer lugar, están aquellas ciudades que se concentran más en el **carácter innovador, donde las TIC con un eje transversal, atrayendo inversión** y empresas de la industria creativa.

Por último, un cuarto modelo serían las ciudades que resaltan el elemento social y cultural, **donde exista una participación ciudadana más profunda y activa en los procesos de toma de decisión.** En este tipo de urbes, se desarrollan, por ejemplo, laboratorios de innovación pública”

Como este tema se desarrolla tanto en el plan regulador como en el plan de desarrollo local, deberá asociarse este eje del plan estratégico con dichos planes.

## **F. Altos estándares en el índice de capacidades de Gestión (ICG)**

Ya se indicó anteriormente la importancia de este índice dentro de la gestión municipal y por ahora no se ampliará.

Puede apreciarse que los ejes y posteriormente objetivos y proyectos están alineado con la estrategia: incremento de competencias y capacidades para la gestión.

## Objetivos

Derivados de los talleres realizados con el personal, se encuentra un conjunto de objetivos que serán indicados seguidamente: algunos son de los árboles de problema, que pasan al árbol de objetivos, y otros son de los instrumentos con que se realizó el diagnóstico. Los objetivos responden a los respectivos ejes en las matrices que se encuentran más abajo.

Son doce objetivos; los cinco primeros se refieren a formas específicas para una mejora considerable del capital humano, que es considerado el pilar fundamental para que la organización consiga cumplir su Misión y Visión.

Tratan de fortalecer sus competencias y capacidades considerando las apreciaciones del diagnóstico, en donde se apuntan debilidades al respecto: esa es la razón de por qué se deben establecer programas que reviertan tal situación. Se pretende eliminar las debilidades encontradas y convertirlas en fortalezas, toda vez que, precisamente, el plan estratégico debe partir de las fortalezas o de minimizar o eliminar debilidades.

El manejo del capital humano precisamente consiste en eso.

Los cuatro siguientes consisten en dar herramientas para que el personal desarrolle los procesos. Hoy día, la tecnología es el mejor aliado de la organización y por eso se establece un objetivo cuya finalidad es facilitar el mejoramiento de la productividad en la municipalidad mediante la mejor tecnología en software y hardware.

Los objetivos se encuentran alineados hacia el cumplimiento de los anhelos de los funcionarios y las autoridades, mostrados en las sesiones de trabajo y, posteriormente los proyectos deberán alinearse también con la estrategia.

Posteriormente se presentan 2 objetivos con el objeto de que, con una organización robusta, se consiga un impacto directo en la sociedad gracias al desarrollo de las potencialidades de los líderes locales y que, de esa manera, se fortalezcan las comunidades y ofrecer mejores condiciones para la sostenibilidad del cantón.

Finalmente, al conseguir los objetivos anteriores, se podrá cumplir un objetivo que demuestre la calidad de actuación de la corporación municipal mediante la posición lograda en el índice de capacidad de gestión que ha establecido la CGR, en

sustitución del índice de gestión municipal, visto ahora dentro del modelo de madurez de capacidad que se había venido utilizando en tecnología.

Es decir, la municipalidad se prepara para asumir un papel mucho más activo y agresivo de lo que ha sido hasta ahora la función del gobierno local, pero debe fortalecerse en capital humano y desarrollo tecnológico, se reitera.

En el cuadro siguiente se pueden apreciar, como conclusión, todos los objetivos.

### Cuadro 5

1. mejorar capacidades técnicas
2. Elevar el nivel de capacidades blandas
3. Elevar nivel de capacidades de liderazgo y pensamiento estratégico
4. Modificar el sistema de evaluación del desempeño
5. Mejorar y actualizar los procesos de gestión
6. Personal con equipo de cómputo para sus necesidades
7. Lograr el cambio de plataforma principal
8. Trabajar con base en GpR
9. Establecer un sistema de mejora continua
10. Fortalecer los liderazgos locales que tengan una visión de mediano y largo plazo.
11. Realizar una Gestión racional del espacio urbano y los recursos naturales, y empleo de fuentes alternativas de energía y reducción de emisiones de CO2
12. Alcanzar y mantener un nivel de “avanzado” según el ICG de la CGR

Última línea

## Matrices de objetivos por eje estratégico

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO	META	INDICADORES	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>A. Gestión organizacional: Capital humano y procesos</b>	1. Mejorar las competencias y capacidades técnicas, operativas y analíticas del personal	En 6 meses, ofrecer talleres que permitan mejorar competencias y capacidades Y luego, al menos uno por año	Porcentaje de funcionarios que recibe los talleres y mejora competencias y capacidades técnicas	Jefe de recursos humanos	De segundo semestre 2021 al 2026
	2. Elevar el nivel de capacidades blandas del personal	En 6 meses ofrecer talleres sobre habilidades blandas al personal. Y luego, al menos uno por años	% de funcionarios con habilidades Blandas	Jefe de recursos humanos	De segundo semestre 2021 al 2025
	3. Elevar el nivel de liderazgo en la alta dirección y conseguir una cultura de pensamiento estratégico	Que directores y jefaturas reciban dos programas de liderazgo entre 2021 y 2022 y luego, al menos uno por año  Que un grupo del personal reciba 2 programas de liderazgo en ese período y luego, al menos uno por año.	100% de directores y jefaturas reciben los programas de liderazgo.  Un 25% del personal recibe al menos un programa de liderazgo	Jefe de recursos humanos	Concluir en junio 2022 la primera etapa y continuar indefinido una vez al año
	4. Modificar el sistema de evaluación del desempeño	Sistema de evaluación del desempeño modificado al final de 2021, para evaluar regularmente con acumulado anual	Sistema de evaluación operando para 2022 y evaluaciones trimestrales	Jefe de recursos humanos	Concluir en diciembre 2022
	5. Actualizar y mejorar los procesos de gestión operativa y de inversión	Procesos actualizados y modificados en 12 meses Revisión de los procesos una vez al año a partir de 2022	Procesos con indicadores de efectividad operando	Director administrativo y financiero	Concluir actualización en junio 2022

## Matriz de objetivos por eje estratégico

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO	META	INDICADORES	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>B. Gestión de tecnología</b>	6. Lograr que el personal disponga de equipo de computación adecuado a sus necesidades	Que el personal que ahora no lo tenga, disponga de equipo adecuado al primer semestre del 2022	100% del personal con equipo de computación adecuado,	Jefe del departamento de tecnología	Concluir en junio de 2022
	7. Que la municipalidad disponga de una plataforma informática principal, acorde con las funciones de un Gobierno local moderno	Cambiar el UNISIS actual por un sistema moderno, y en operación total, al concluir 2022	Plataforma nueva en operación total	Jefe del departamento de tecnología	Concluir en octubre 2022
<b>C. Gestión para resultados (GpR)</b>	8. Trabajar con bases en gestión por resultados en toda la organización-	Al concluir el año 2022 se estará trabajando por resultados en todas las operaciones y proyectos.	Sistema de Gestión para resultados establecido y con indicadores semestrales	Director financiero y administrativo	A diciembre de 2022 concluido y seguimiento anualmente.
	9. Establecer un proceso de mejoramiento continuo en la gestión.	Tener un proyecto en ejecución al concluir junio 2022	Cuando se haga el proceso se establecerá el índice respectivo.	Director financiero y administrativo	A junio 2022 y evaluaciones semestrales

## Matriz de objetivos por eje estratégico

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO	META	INDICADORES	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>D. Desarrollo de la sostenibilidad</b>	10. Fortalecer los liderazgos locales que tengan una visión de mediano y largo plazo.	Que la municipalidad logre un desarrollo sostenible en el cantón al concluir 2024	Establecer un indicador de desarrollo sostenible en Goicoechea que permita ver resultados al 2024, en asociación con el plan de desarrollo	Vicealcaldesa	Desde 2022 en adelante con énfasis en 2022-24
		Construir una institucionalidad que facilite el diálogo público privado,	Institucionalidad en operación en junio 2022 y luego evaluaciones anuales.	Vicealcaldesa	A junio de 2022
<b>E. Espacios inteligentes, accesibles e inclusivos</b>	11. Realizar una Gestión racional del espacio urbano y los recursos naturales, y empleo de fuentes alternativas de energía y reducción de emisiones de CO2	Tener un proyecto en ejecución al concluir el 2022. (Nota: En asociación con el plan de desarrollo)	Proyecto en ejecución con evaluaciones semestrales para lo cual se formulará un índice	Vicealcaldesa	A concluir 2022 y luego hacer evaluaciones semestrales
<b>F. Altos estándares en el índice de capacidades de Gestión (ICG)</b>	12. Alcanzar y mantener un nivel de "avanzado" según el ICG de la CGR	En 3 años, la municipalidad estará en el nivel "competente" y en 5 años, estará en el nivel "avanzado" del ICG, de la CGR.	Índice de capacidad de gestión de la Contraloría General de la República	Director administrativo y financiero	Al 2026

## Perfiles de proyectos asociados a los objetivos

**Las siguientes matrices utilizan el Modelo del Marco lógico de proyecto y se presentan con la idea de facilitar la formulación definitiva posteriormente**

### Perfil de Proyecto asociado a objetivo 1

<b>JERARQUÍA DE RESULTADOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
Mejor servicio a los ciudadanos	Índice de servicio a la ciudadanía	Informe de la oficina de contraloría de servicios	Existe una encuesta trimestral
El personal tiene competencias y capacidades mejoradas	Índice de productividad	Informe de oficina de recursos humanos	Se ha modificado el sistema de evaluación del desempeño
Mejorar la actitud del personal	Índice de mejora actitudinal	Informe de oficina de recursos humanos	El Personal aprueba los programas
Procesos de capacitación para mejorar competencias y capacidades técnicas	% de personal capacitado/ total de funcionarios	Informe de oficina de recursos humanos	Recursos presupuestados y ejecutados

### Perfil de Proyecto asociado objetivo 2

<b>JERARQUÍA DE RESULTADOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
Mayor eficiencia y eficacia organizacional y mejora en la imagen de la municipalidad	Evaluación del desempeño	Hoja de evaluación del desempeño	Se ha modificado el sistema de evaluación del desempeño
Mejor articulación de actividades en la municipalidad, por comunicación y asertividad	Opinión de terceros	Encuesta de opinión de los usuarios	Se ha establecido un preciso sistema de comunicación con la comunidad
Personal con manejo de sus habilidades blandas	Opinión de terceros	Encuesta de opinión de los usuarios	Personal recibe el programa
Programa de capacitación prácticas y lúdicas, en habilidades blandas,	Calificación al personal	Evaluación del facilitador	Se asignan recursos

### Perfil de Proyecto asociado objetivo 3

JERARQUÍA DE RESULTADOS	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Generación de actividades novedosas para resolver situaciones.	Número de situaciones mejoradas	Bitácora de la jefatura de recursos humanos.	El personal tiene las capacidades para ser competente en liderazgo
Mejora la comunicación dentro de la organización	La comunicación mejora respecto a la línea base	Encuesta sobre comportamientos	El personal demuestra sus nuevas competencias
Personal con habilidades de liderazgo	Personal que recibe la capacitación en relación al total	Encuesta sobre comportamientos	El personal dispone de tiempo para la capacitación
Programa de mejoramiento de la habilidad de liderazgo	Programas en ejecución	Bitácora de asistencia y aprovechamiento	Se asigna el presupuesto

### Perfil de Proyecto asociado objetivo 4

JERARQUÍA DE RESULTADOS	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Mejor administración del riesgo y de tiempos de respuesta	Se introduce la cultura de la gestión del riesgo	Informes de auditoría	La municipalidad se adapta positivamente al nuevo sistema
El desempeño mejora respecto a la percepción original	Los usuarios se muestran más satisfechos	Encuesta de opinión a usuarios	Las evaluaciones efectivamente reflejan la mejora
Personal con evaluación trimestral	Evaluación trimestral del desempeño	Nuevos formularios de evaluación	El proyecto se cumple estrictamente por las jefaturas
Sistema de evaluación del desempeño se modifica	Sistema modificado	Departamento de recursos humanos	Se ha establecido un proyecto al respecto

### Perfil de Proyecto asociado objetivo 5

JERARQUÍA DE RESULTADOS	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Menor tiempo de ejecución de las actividades de la municipalidad	Tiempos mejorados respecto a las líneas bases	Informe de responsable del proyecto	El coordinador del proyecto le da seguimiento a la ejecución
El personal conoce bien los procesos y se mejora la comunicación entre oficinas con usuarios.	Porcentaje del personal que conoce bien los procesos y tiene capacidad de mejorarlos	Encuesta a los usuarios	El coordinador del proyecto le da seguimiento a la ejecución
Procesos actualizados y mejorados	Satisfacción de los usuarios	Encuesta interna	Todo el personal conoce lo actualizado o mejorado
Consultoría relativa a procesos de gestión	Consultoría terminada	Documento de aceptación de la entrega final	Se concluye a tiempo la consultoría

### Perfil de Proyecto asociado objetivo 6

JERARQUÍA DE RESULTADOS	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Mejora imagen de la municipalidad	Índice de imagen de la municipalidad	Encuesta de servicios	La municipalidad tiene una política de mejora tecnológica
Mejora el servicio prestado a los usuarios	Índice de satisfacción de usuarios	Encuesta de servicios	La evaluación refleja la mejora
Personal satisfecho con equipo de cómputo	Índice de satisfacción con equipo de cómputo	Encuesta de satisfacción del personal	Proyecto para desarrollo tecnológico
Compra de equipo de cómputo	Personal con equipo respecto al total de funcionarios	Factura de compra	Se asigna presupuesto

## Perfil de Proyecto asociado objetivo 7

JERARQUÍA DE RESULTADOS	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Mejor comunicación con la comunidad por tecnología avanzada	Encuesta se opinión	Resultados de la encuesta	La municipalidad tiene una política de mejora tecnológica
Municipalidad reduce los riesgos de sistema	Elaborar indicador para la evaluación	Bitácora del índice	Proyecto da los resultados previstos
Nueva plataforma en ejecución	Elaborar indicador para la evaluación	Bitácora de evaluación	Proyecto en ejecución
Cambio o actualización de sistema UNISIS	Cambio realizado	Informe de la oficina de informática	Se asigna presupuesto

## Perfil de Proyecto asociado objetivo 8

JERARQUÍA DE RESULTADOS	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Municipalidad dando el mejor uso alternativo a sus recursos	Grado de aprovechamiento de los recursos	Economías de presupuesto y actividades completadas	Recursos aplicados a las actividades que dan resultado y se establece un índice
Los usuarios comienzan a sentir las bondades de los resultados	Índice de resultados	Encuesta para medir resultados	Las evaluaciones reflejan los resultados
Personal conoce y aplica el proyecto	% del personal que aplica GpR	Informe trimestral de la ejecución del proyecto	Proyecto en ejecución
Desarrollar un proyecto de GpR	Proyecto formulado	Bitácora del proyecto	Se dictan las directrices

### Perfil de Proyecto asociado objetivo 9

JERARQUÍA DE RESULTADOS	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fluidez en las relaciones municipalidad ciudadanía	Índice de percepción de la municipalidad	Resultados del índice	La municipalidad tiene una política de mejoramiento continuo
Procesos de la municipalidad llevan satisfacción a los usuarios	Índice de la encuesta a usuarios	Encuesta de satisfacción de los usuarios	Todo el personal trabaja en procura del mejoramiento continuo
Personal desarrolla mejora continua en su proceso	Grado de mejora de los procesos	Evaluación regular de los procesos	Se ha establecido un proceso para la mejora continua
Formulación de un proyecto de mejora continua	Proyecto formulado	Bitácora del proyecto	Se dictan las directrices

### Perfil de Proyecto asociado objetivo 10

JERARQUÍA DE RESULTADOS	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
El Cantón destaca por su liderazgo comunal	Índice de desarrollo cantonal	Informe del índice	Los líderes tienen capacidad y competencia en liderazgo
Comunidades mejoran por el liderazgo de sus "líderes"	Índice de desarrollo distrital	Informe del índice	Los líderes llevan innovación a sus localidades
Líderes en proceso de fortalecimiento de su liderazgo	Participantes sobre el universo determinado	Bitácora de la capacitación	Los líderes reaccionan positivamente
Proyecto de fortalecimiento de líderes locales	Proyecto formulado	Bitácora del proyecto	Se dicta la política de fortalecimiento de líderes locales

## Perfil de Proyecto asociado objetivo 11

JERARQUÍA DE RESULTADOS	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Cantón sostenible	Índice de desarrollo sostenible	Informe del índice	Existe una política de sostenibilidad del cantón
Gestión racional del espacio urbano y los recursos naturales con reducción del CO <sub>2</sub>	Índice de desarrollo sostenible	Informe del índice	Proyecto en ejecución plena
Proyecto en ejecución	Índice de gestión	Informe del índice	Se establece un período de prueba
Proyecto de gestión racional del espacio urbano y los recursos naturales y para la reducción del CO <sub>2</sub>	Índice de gestión del espacio urbano e índice de reducción del CO <sub>2</sub>	Informe del índice	Se asignan los recursos y se formula el proyecto

## Perfil de Proyecto asociado objetivo 12

JERARQUÍA DE RESULTADOS	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Municipalidad en el nivel más avanzado de madurez	Grado de avance en el modelo de madurez	Se cumple con los requisitos del nivel de avanzado	La administración le da sostenibilidad al proceso de cumplimiento
Municipalidad avanza en el proceso de madurez de gestión	Grado de avance en el modelo de madurez	Se cumple con los requisitos del nivel "competente"	El personal tiene las competencias para avanzar en grado de madurez
Personal es capacitado para atender el proyecto	Porcentaje de personal capacitado	Bitácora de capacitación	El personal está capacitado
Proyecto para atender el ICG de Goicochea	Proyecto terminado	Proyecto aprobado por la Alcaldía	Se dictan las directrices

## Proceso de ejecución, seguimiento y evaluación

De acuerdo con el proceso de Deming, con base en el cual se ha trabajado, este debe incluir la forma de seguimiento y evaluación, mediante los indicadores respectivos en las principales variables.

Eso permitirá establecer el sistema de control del plan.

Para esto se ha incluido las matrices del marco lógico que registran un perfil del proyecto a ejecutar y a partir del cual se podrá dar ese seguimiento y realizar la evaluación

En las matrices del plan estratégico se encuentra, de una manera muy general los períodos de conclusión de las primeras actividades, así como lo las etapas de seguimiento y evaluación de lo actuado.

Se prevé que el diseño del proyecto debería hacerse en los primeros dos meses y, cuando se establezca el marco lógico definitivo, en la columna de medio de verificación se indicará precisamente el instrumento de verificación.

Dentro del diseño se establecerán los indicadores de cada actividad y/o proyecto que permitan dar el seguimiento y evaluación. En el caso del plan estratégico, cada actividad o proyecto tiene un indicador general al que se le aplicará ese procedimiento de verificación y un sistema de control integral

Recuérdese que conforme se vea el control como una función administrativa, debe estar claro que su propósito fundamental consiste en enviar señales de alerta cuando se necesitan cambios en el tiempo suficiente para tomar la acción correctiva necesaria.

En el marco estratégico se muestra la figura que resume el proceso completo de lo deseado y más concretamente, las actividades a desarrollar con los impactos que generan. Precisamente las flechas entre cuadros lo que indican es la relación entre cada uno; las dos primeras perspectivas son inductivas para el impacto deseado.

En ese sentido, debe establecer un sistema de control administrativo para aplicar los cambios requeridos a tiempo y no hacerlos cuando se genere una crisis que posiblemente genere más gastos de los necesarios si todo se ve a tiempo.

En este plan estratégico no se hace mucha referencia a los sistemas de control toda vez que ellos son operaciones de más corto plazo, sin embargo, es oportuno tener presente que un análisis de riesgos y un sistema de control son elementos fundamentales para que la organización acate los lineamientos establecidos en su marco filosófico.

Así, aun cuando se haga mayor referencia a estos temas, cabe terminar este trabajo indicando que el control eficiente y efectivo proporciona la atención adecuada de manera oportuna, pero con el menor gasto de tiempo y esfuerzo.

Es claro que no se puede prestar atención a todo lo que sucede dentro del plan. Es preciso, entonces enfocarse en la supervisión de unos pocos factores que caen dentro de las cuatro áreas básicas, de tiempo, recursos (de todo tipo), calidad y cantidad.

En esa línea, el enfoque de riesgos también se puede poner en esas cuatro áreas, con lo cual se tendría un adecuado seguimiento y evaluación, tomando en cuenta el servicio prestado y los recursos asignados en esas tareas.

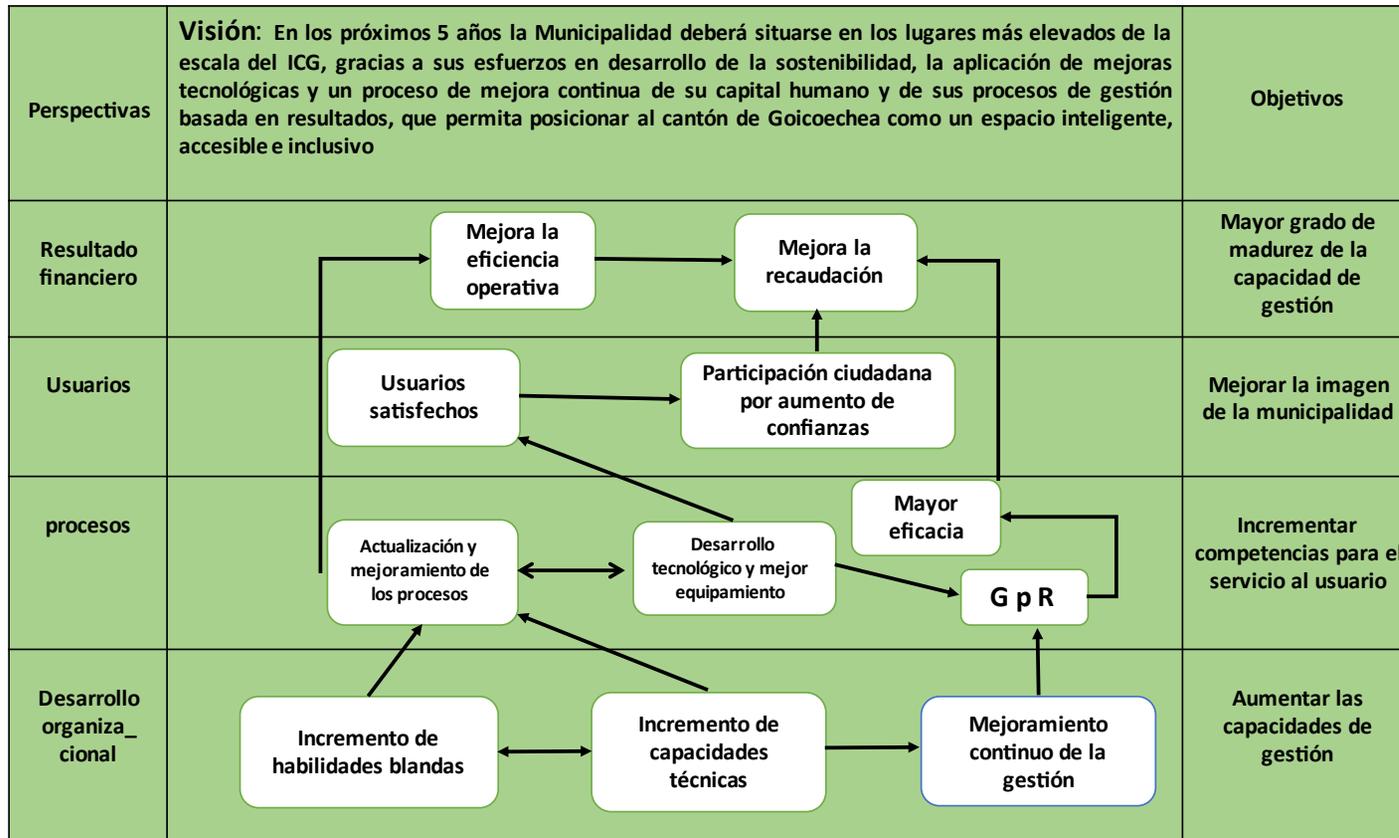
### Cronograma de ejecución preliminar para el primer año (sujeto al diseño de los proyectos y actividades)

**Proceso de diseño-ejecución (D), seguimiento (S) y evaluación (E):** se indican los primeros meses para observar que en ellos se diseñan y ejecutan las acciones y la flechas de los lados señalan continuidad por el tiempo del plan.

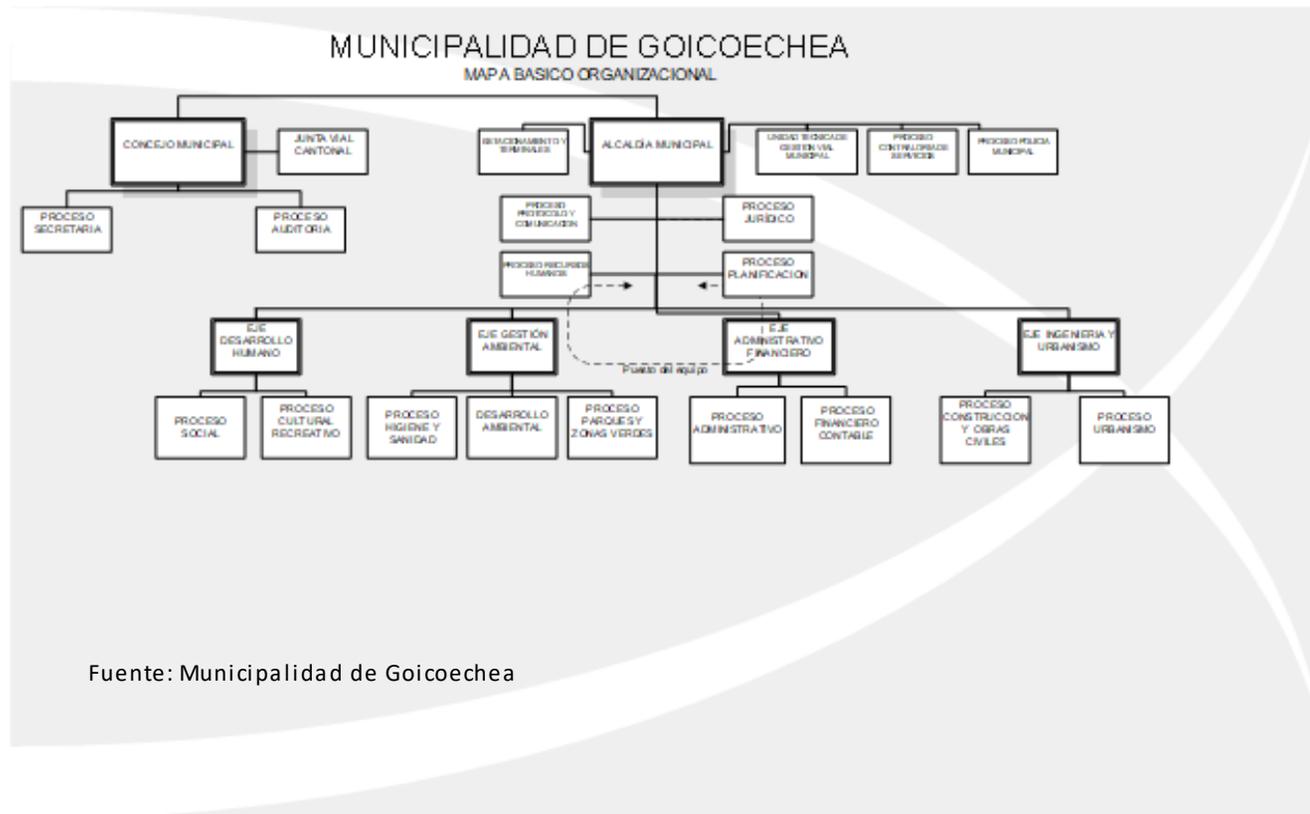
Activid. del objetivo / mes del 1º año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Obj. 1												
Obj.2												
Obj.3												
Obj.4												
Obj.5												
Obj.6												
Obj.7												
Obj.8												
Obj.9												
Obj.10												
Obj.11												
Obj.12												
<b>Seguimiento y evaluación</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>E</b>

## Mapa estratégico

Mapa estratégico



## Organigrama



Fuente: Municipalidad de Goicoechea

## Bibliografía y referencias

### Libros de referencia

Hill y Jones. Administración estratégica, Mc Graw Hill, 2009

Kaplan y Norton. Cuadro de mando integral, gestión 2000, 2002

Linda Khadem. Logrando la alineación total, ediciones granica, 2019

Mintzberg, Quinn y Voyer. El proceso estratégico, Prentice Hall, 1997

Riaz Khadem. Alineación total, grupo norma, 2008

### Documentos de la Municipalidad

- ❖ Mapa básico organizacional
- ❖ Plan de gobierno del alcalde
- ❖ Matrices de evaluación del desempeño
- ❖ Protocolo de Servicio
- ❖ Plan vial quinquenal
- ❖ Plan operativo anual 2019
- ❖ Plan operativo anual 2020
- ❖ Plan vial cantonal 2021-2025
- ❖ Informe de inconformidades mensuales: varios años

### Documentos de la Contraloría General de la República

- ❖ Informe anual 2019
- ❖ Informe 2020 sobre gestión municipal
- ❖ Instructivo del índice de capacidad de gestión
- ❖ Lineamientos para la planificación del desarrollo
- ❖ Marco conceptual estratégico para el fortalecimiento de la GpR

## Anexo 1.

### Algunas fotografías de los participantes en las sesiones de trabajo.



**Dinamicas**  
Valores y Principios  
Árbol de problemas



