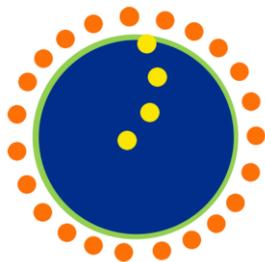


2012



**PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION
ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL
POR OBJETIVOS**

**COMO TRABAJO DE FIN DE CURSO: NUEVAS CAPACIDADES PARA UNA
CIUDADANIA GLOBAL Y BUEN GOBIERNO**

GERARDO MENDOZA RUIZ

DIRECTOR DE GESTION FINANCIERA, TRIBUTARIA Y ADMINISTRATIVA

MUNICIPALIDAD DE BAGACES, COSTA RICA



INDICE

1- FASE DE ANÁLISIS	3
1.1 ANÁLISIS PARTICIPACIÓN	3
1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
1.3 ANÁLISIS DE PROBLEMAS	7
1.4 ANÁLISIS DE OBJETIVOS	8
1.5 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	9
1.6 ÁRBOL DE OBJETIVOS ACTUALIZADO (tras la priorización y definición de objetivos).....	10
2- DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	11
3- MATRIZ DEL MARCO LÓGICO.....	12
4- ESTRUCTURA LÓGICA (VERTICAL) DEL PROYECTO.....	15
5- CRONOGRAMA.....	17
6- PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	18
BIBLIOGRAFIA.....	25
ANEXOS.....	26

1- FASE DE ANÁLISIS

1.1 ANÁLISIS PARTICIPACIÓN

GRUPOS	PROBLEMAS	NECESIDADES	POTENCIALIDADES	LÍMITES
Funcionarios municipales y gobierno local	<p>Poco interés de la administración municipal por capacitar al personal.</p> <p>Ausencia de método formal que permita medir los logros de resultados en la ejecución del PAO.</p> <p>Desconocimiento por parte de la Administración de las necesidades de capacitación en la institución.</p>	<p>Conocer los beneficios del cumplimiento del PAO.</p> <p>Conocer y comprender las orientaciones fijadas en los planes de desarrollo humano de Corto. Mediano y Largo plazo.</p> <p>Mejorar la carencia de información, conocimientos, habilidades y / o actitudes que presentan.</p>	<p>El conocimiento práctico y la experiencia en el desempeño de sus labores.</p> <p>La cantidad de funcionarios que tienen estudios técnicos y profesionales en administración, aunque no en administración municipal.</p> <p>La estabilidad laboral que ofrece la institución permitirá que la inversión en capacitación rinda frutos futuros.</p>	<p>No cuenta la Municipalidad con un departamento encargado del proceso de Planificación Institucional.</p> <p>Funcionarios con mucha antigüedad y resistencia al cambio.</p> <p>Falta de motivación que y la creencia de que la capacitación, igual, no les permite mejorar su situación laboral.</p> <p>Creencia de que la planificación es para cambios que van en su perjuicio.</p>



PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS

<p>Autoridades locales</p>	<p>Inexistencia de programas formales de capacitación que permita a los ciudadanos / as, que se convierten en autoridades locales, capacitarse en temas de planificación y otros. La mayoría de los vecinos / as, que resultan electos como parte del gobierno local, son dirigentes comunales que no tienen preparación formal en temas de planificación. Los miembros del gobierno local no tienen salario de tiempo completo, por lo que todos se desempeñan en sus</p>	<p>Adquirir mayor conocimiento sobre planificación de corto, mediano y largo plazo, aplicables al desarrollo local. Potenciar el conocimiento en planificación desde su desempeño como dirigentes comunales. Mayor disponibilidad de tiempo a la gestión municipal como gobierno local que establecido.</p>	<p>La experiencia que tiene la mayoría como dirigentes comunales, que les permite conocer muchas de las necesidades de los habitantes. Existencia de varias organizaciones en el país que están involucradas en fortalecer a los gobiernos locales y que podrían convertirse en socios estratégicos. Mayores controles por parte de los entes fiscalizadores lo que obliga a tener que cumplir con la regulación vigente en temas de planificación.</p>	<p>Conocimiento inadecuado de sus obligaciones y responsabilidades. Altos costos en que incurrirían y que no se les reconoce si cumplieran con sus obligaciones y responsabilidades. Mala imagen institucional, lo que genera desmotivación en el gobierno local.</p>
----------------------------	--	---	---	---

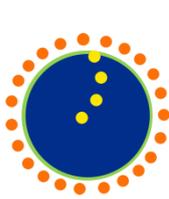


PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS

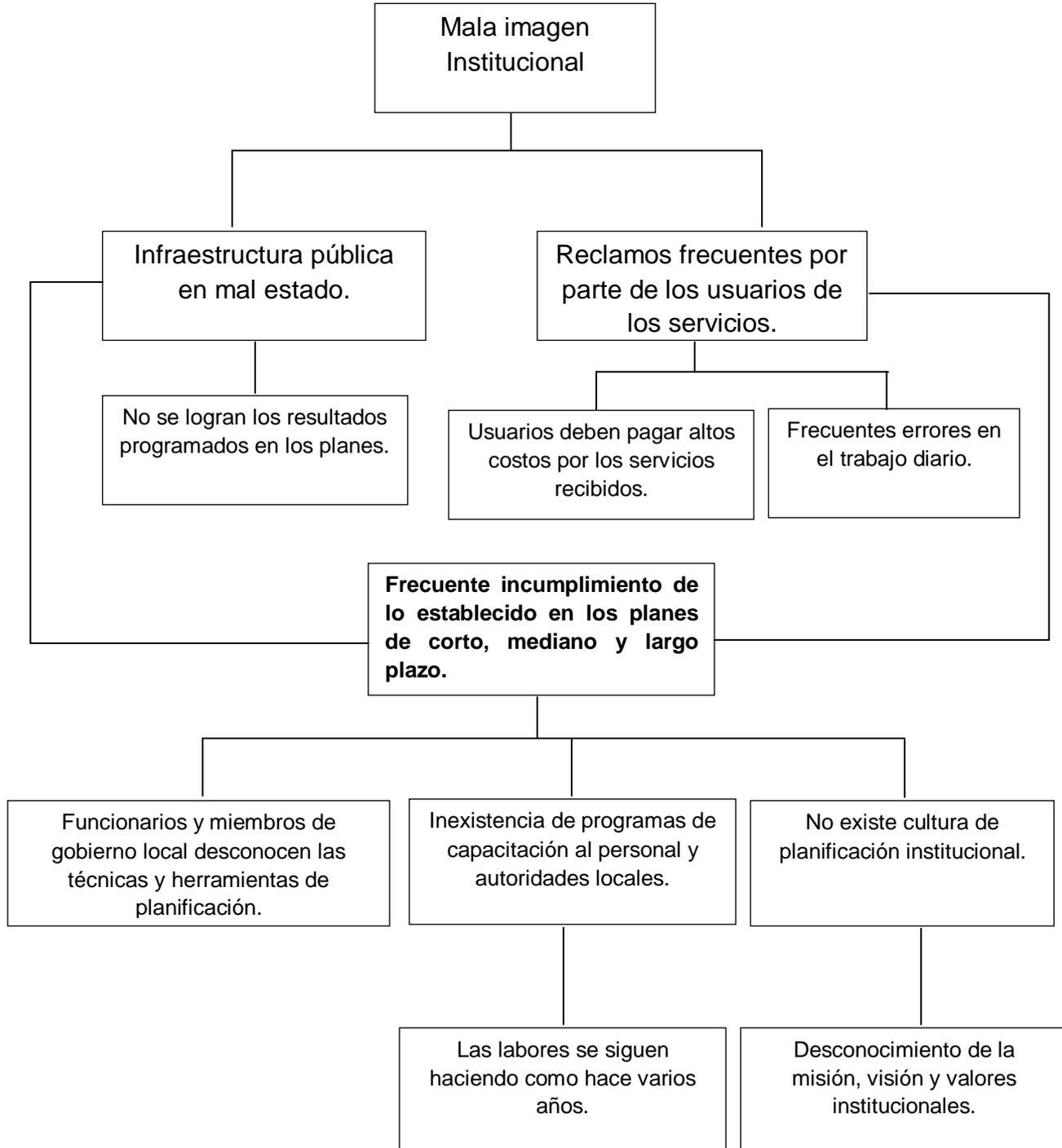
	<p>propias y diferentes ocupaciones por lo que no tienen disponibilidad de tiempo para el desempeño de sus funciones ni de capacitación formal.</p>			
<p>Vecinos y vecinas que utilizan los servicios municipales.</p>	<p>Reciben servicios de mala calidad y a costos altos. No reciben los servicios requeridos en el momento oportuno. Servicios y obras que reciben no necesariamente son los que ellos requieren, ya que al existir carencia de planificación hay improvisación</p>	<p>Servicios de alta calidad y a precios razonables. Recibir los servicios en el momento oportuno. Mayor participación en la determinación de los proyectos y servicios que necesita la comunidad y que sean de impacto en la mejora de la calidad de vida de los vecinos.</p>	<p>Existencia de muchos grupos organizados en el cantón. Normativa que indica que las instituciones públicas que operan en el cantón deben de conformar un grupo de trabajo y seguimientos a sus planes anuales y liderados por el Alcalde Municipal. Cada distrito está representado en el gobierno local por un síndico propietario y suplente.</p>	<p>Poca o nula participación ciudadana en la toma de decisiones de proyectos y programas del gobierno local. Desconocimiento de que la educación, es considerada la base fundamental del desarrollo y perfeccionamiento de la sociedad. Poca cultura tributaria por parte de los vecinos lo que limita los recursos para invertir en capacitación a nivel de vecinos.</p>

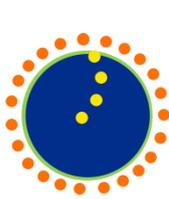
1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Frecuente incumplimiento de la normativa vigente.	Alta morosidad lo que limita el presupuesto para capacitación.	La cantidad de profesionales contratados en los últimos años.	Logro de mayor "gestión participativa" con las comunidades.
Falta de motivación en los funcionarios.	Mala imagen institucional entre los vecinos del cantón.	Se está revisando y actualizando la estructura organizacional.	Planificar las estrategias de desarrollo con la participación comunal
Inexistencia de plan formal de capacitación.	Alta intromisión política a nivel local en asuntos municipales.	La cantidad de información disponible utilizando internet.	Mejor utilización y aprovechamiento de las tecnológicas en convenio con entes externos como IFAM, y otros.
Baja capacidad gerencial y liderazgo institucional.	La gran extensión del cantón encarece los servicios brindados.	A partir del 2013 se tendrá el plan de desarrollo humano local a mediano y largo plazo, y el plan estratégico institucional.	Si se mejora el cobro del pendiente se contará con recursos para invertir en el recurso humano.
No hay cultura de gestión por resultados.			
No hay encargado formal del proceso de planificación.			
Alta resistencia al cambio.			

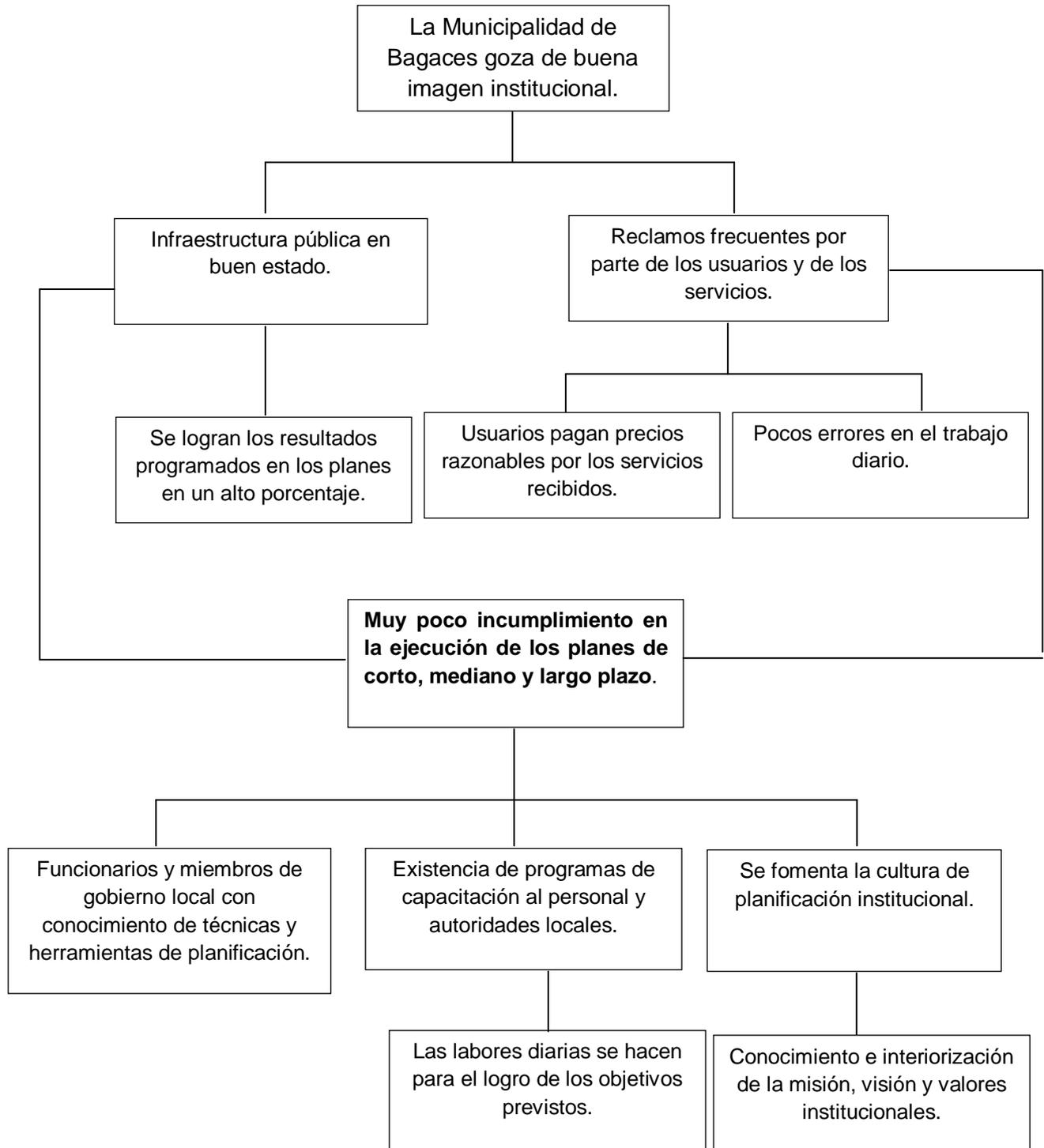


1.3 ANÁLISIS DE PROBLEMAS



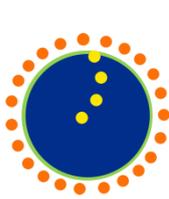


1.4 ANÁLISIS DE OBJETIVOS

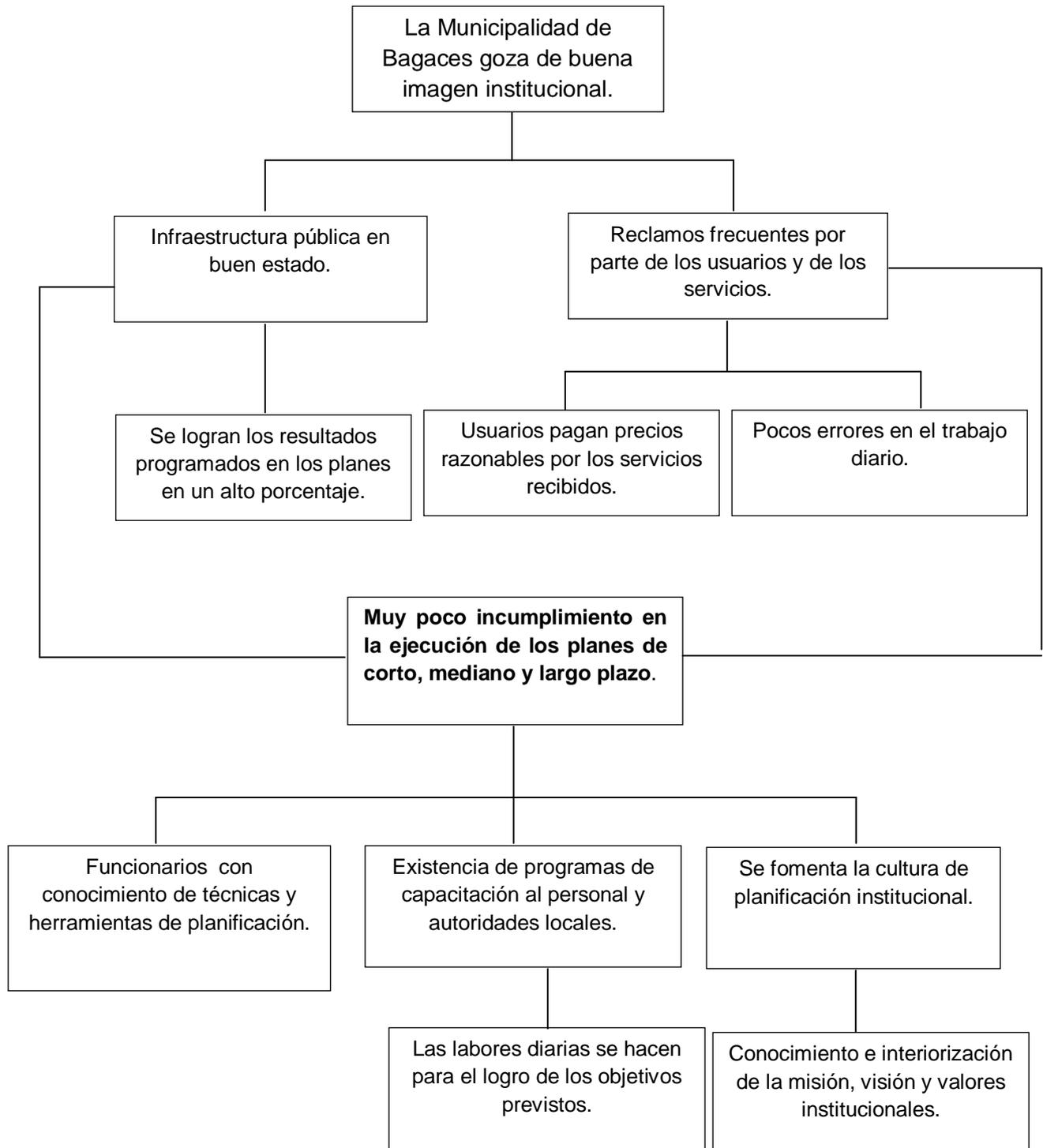


1.5 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

	ALTERNATIVA A Funcionarios Municipales	ALTERNATIVA B Funcionarios Municipales y Gobierno Local	ALTERNATIVA C Funcionarios Municipales e invitar al Gobierno Local
PRIORIDAD BENEFICIARIOS	Prioridad alta, tanto para la institución como para los beneficiarios.	Prioridad alta para funcionarios, no así para los beneficiarios del Gobierno Local.	Prioridad alta para funcionarios y para los del Gobierno Local que muestren interés en participar.
PRESUPUESTO PROYECTO	Es igual en cualquier alternativa €470.000.00	Es igual en cualquier alternativa €470.000.00	Es igual en cualquier alternativa €470.000.00
POSIBILIDAD DE ALCANZAR EL OBJETIVO EN EL TIEMPO DISPONIBLE	90% - 100% por ser únicamente funcionarios en su tiempo laboral: 40 funcionarios.	Disminuye el % de logro, ya que es muy probable que la mayoría de integrantes del gobierno local, no puedan asistir a todas o ninguna sesión por disponibilidad de tiempo.	En esta alternativa participaran integrantes del gobierno local, que han mostrado interés en hacerlo, por lo que aumenta el % respecto a B.
CONTRIBUCIÓN A LA DISMINUCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	Menor contribución de lo estimado, ya que el gobierno local no participaría.	Habría una mayor contribución ya que permitirá uniformar criterios en el tema.	Contribución menor al anterior, pero mejor alternativa que A.



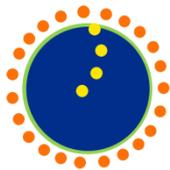
1.6 ÁRBOL DE OBJETIVOS ACTUALIZADO (tras la priorización y definición de objetivos)



2- DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

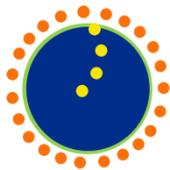
La estrategia definida para cumplir con el objetivo de la propuesta, consiste en desarrollar una actividad formativa, denominada: “Capacitación en Planificación Estratégica, Operativa y Gestión Municipal por resultados”. En la misma participarán 40 funcionarios/as, y miembros del Gobierno Local, cuyo objetivo general es: “Dotar a los participantes de los conocimientos necesarios para que puedan emprender los procesos utilizando las técnicas y herramientas de planificación y gestión por objetivos”. En vista de las limitaciones que tendrían los Regidores/as y Síndicos/as, para participar, según lo explicado en el Diagnostico, serán invitados a participar y dependiendo del número participante, se completará la meta de 40 con funcionarios. Los funcionarios y funcionarias no tendrán problema en asistir ya que el programa de desarrollará en horas laborales.

La programación detallada de la actividad formativa propuesta se adjunta en la sección de anexos de este documento.



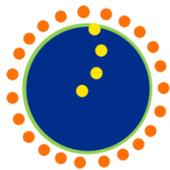
3- MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

	RESUMEN DISEÑO	INDICADORES OPERATIVOS VERIFICABLES (IOV)	FUENTES VERIFICABLES (FV)	FACTORES EXTERNOS O SUPUESTOS
OBJETIVO GENERAL (OG)	Dotar a los participantes de los conocimientos necesarios para que puedan emprender los procesos utilizando las técnicas y herramientas de planificación y gestión por objetivos.	75% de los participantes cumpliendo con la normativa vigente en su diario quehacer.	1. Informe de bitácora mensual sobre incumplimientos. 2. Informes de Auditoría Interna. 3. Evaluación anual del Sistema de Control Interno.	1. Que la municipalidad de Bagaces pueda nombrar un profesional en planificación que se encargue del proceso. 2. Mejorar el conocimiento y disposición del trabajo en equipo. 3. Mejorar la comunicación al personal sobre los constantes cambios que se dan en la normativa vigente, ya que afecta el quehacer diario y el logro de resultados. 4. lograr que Auditoría



PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS

				Interna actué más con el objetivo de evaluar la eficiencia y eficacia de la institución y no con el fin de encontrar errores y señalar fallas.
OBJETIVO ESPECÍFICO (OE)	Desarrollar en los y las participantes, competencias, conocimientos y habilidades sobre planificación estratégica, operativa y gestión municipal por objetivos.	Lograr un puntaje mínimo del 80% en la evaluación del Plan Anual Operativo, en logro de resultados.	1. Informe sobre la evaluación del PAO. 2. Informes de rendición de cuentas por procesos.	1. Que la institución pueda facilitar tecnología moderna a los funcionarios, 2. Mejorar el proceso de rendición de cuentas a los ciudadanos.
RESULTADOS (R)	Personal municipal y del Gobierno local han mejorado sus competencias laborales y brindan mejores servicios públicos a los ciudadanos.	Disminución de las quejas de los usuarios en un 75% con respecto al año 2012.	1. Resultados de encuestas aplicadas a usuarios internos y externos. 2. Informe anual a la Contraloría General de la República (SIIM).	1. Que el clima laboral logre mejorar y motivar al personal. 2. Que los vecinos y vecinas mejoren la percepción sobre la institución.
ACTIVIDADES (A)	1. Curso taller; tema: Planificación Estratégica, 8 horas 1.1. Tarea individual	1. Espacio físico, 2. Mobiliario adecuado, 3. Material didáctico, 4. Certificados de	El programa tiene un costo de €470,000,00 y será financiado por la Municipalidad de Bagaces. Se tiene el	1. Que los participantes dispongan del tiempo requerido, fuera de las horas laborales para

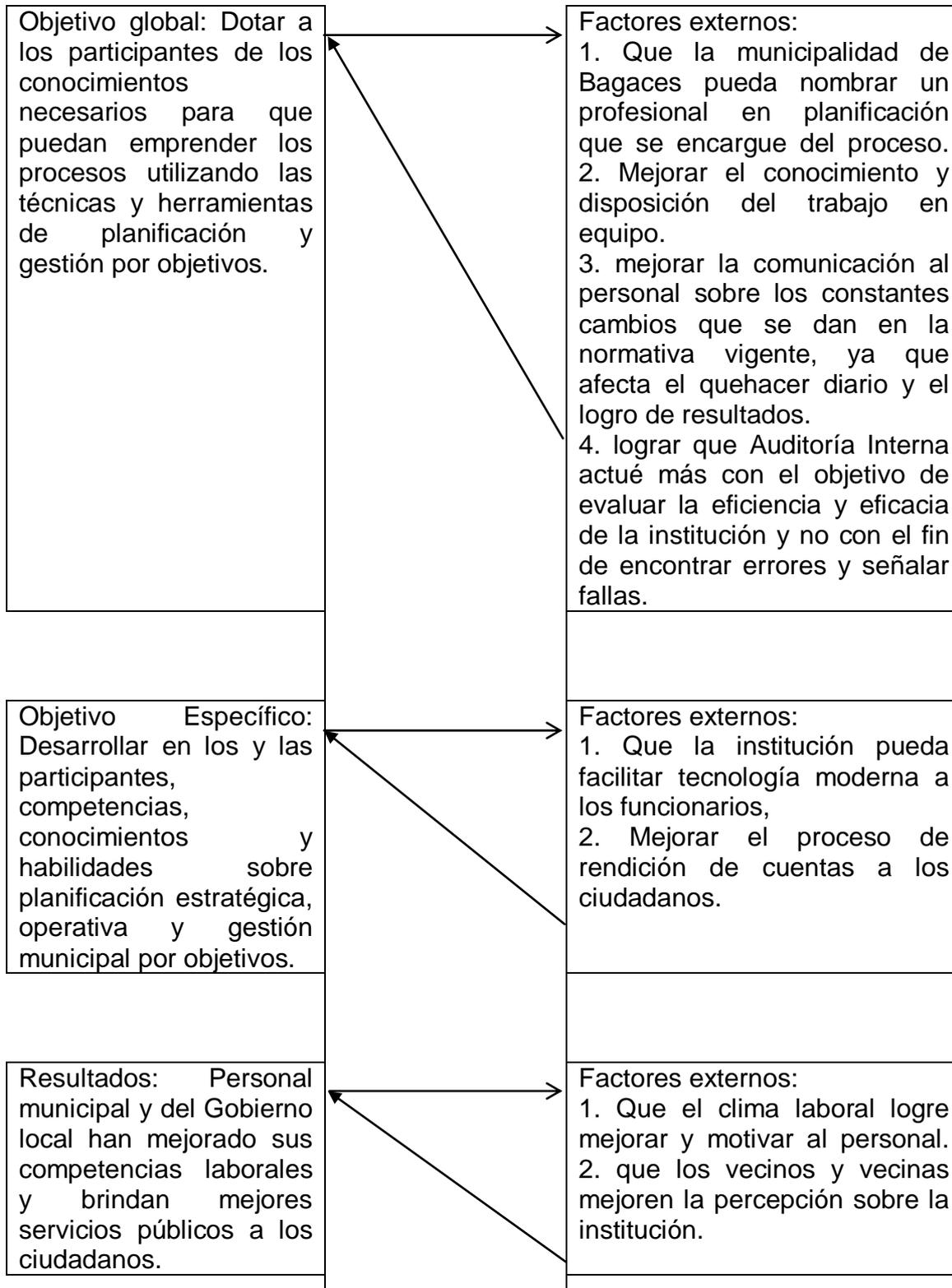


PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS

	<p>asignada</p> <p>1.2. Solución a caso, en grupo.</p> <p>1.3. Evaluación al facilitador</p> <p>2. Curso taller; tema: Planificación Operativa, 8 horas</p> <p>2.1. Tarea individual asignada</p> <p>2.2. Solución a caso, en grupo</p> <p>2.3. Evaluación al facilitador</p> <p>3. Curso taller; tema: Gestión municipal por objetivos, 8 horas</p> <p>3.1. Tarea individual asignada</p> <p>3.2. Solución a caso, en grupo</p> <p>3.3. Conferencia de 1 hora Director Regional Planificación</p> <p>3.4. Evaluación al facilitador.</p>	<p>aprovechamiento a participantes por 24 horas.</p> <p>5. refrigerio,</p> <p>6. Conferencia de una hora, impartida por el Director Regional del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - MIDEPLAN.</p>	<p>visto bueno del Sr. Alcalde Municipal.</p>	<p>interiorizar los temas y vincularlos con el quehacer institucional.</p> <p>2. Que el facilitador y participantes tengan un verdadero compromiso durante el desarrollo de la actividad y se dediquen al análisis de los temas planeados y no ventilen situaciones diferentes.</p>
--	---	--	---	---

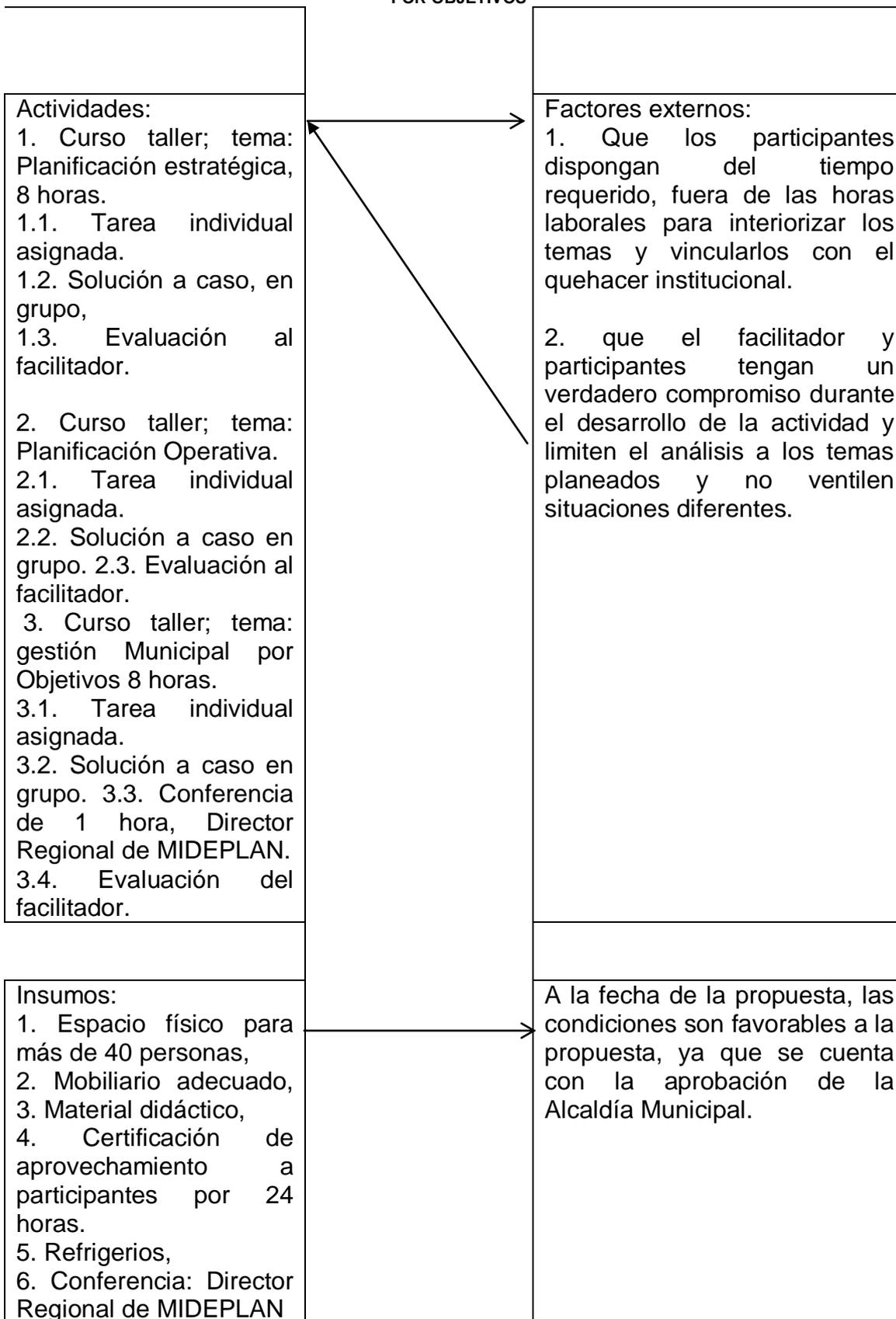


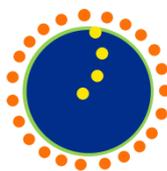
4- ESTRUCTURA LÓGICA (VERTICAL) DEL PROYECTO





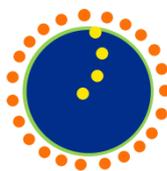
PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS





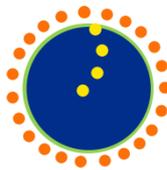
5- CRONOGRAMA

	SEMANAS		
	1	2	3
ACTIVIDADES			
1. Curso taller; tema: Planificación Estratégica, 8 horas	X		
1.1. Tarea individual asignada	X		
1.2. Solución a caso, en grupo	X		
1.3. Evaluación al facilitador	X		
2. Curso taller; tema: Planificación Operativa, 8 horas		X	
2.1. Tarea individual asignada		X	
2.2. Solución a caso, en grupo		X	
2.3. Evaluación al facilitador		X	
3. Curso taller; tema: Gestión municipal por objetivos, 8 horas			X
3.1. Tarea individual asignada			X
3.2. Solución a caso, en grupo			X
3.3. Conferencia de 1 hora Director Regional Planificación			X
3.4. Evaluación al facilitador			X
RECURSOS Y MEDIOS			
1. Espacio físico y mobiliario para más de 40 personas	X	X	X
2. Mobiliario adecuado	X	X	X
3. Material didáctico	X	X	X
4. Certificados de aprovechamiento a participantes por 24 h.			X
5. Refrigerios	X	X	X
6. Conferencista Director Regional Ministerio de Planificación			X



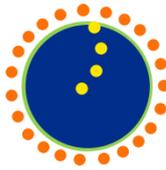
6- PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

NOMBRE DEL PROYECTO	PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA, Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS.
MES Y AÑO DE ELABORACIÓN	Noviembre de 2012
AUTOR	Gerardo Mendoza Ruiz
RESUMEN EJECUTIVO	<p>Por mandato constitucional, las municipalidades en Costa Rica, tienen como objetivo principal, el gobierno y la administración de los intereses y servicios cantonales y por tanto, el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes. Siendo que una herramienta básica para el logro de lo anterior, es la planificación; no obstante, la municipalidad de Bagaces, hace muy poco uso de esa y otras herramientas administrativas existentes; principalmente por desconocimiento. Por otro lado, es mucha la normativa que se debe aplicar actualmente. La municipalidad de Bagaces, no cuenta con un profesional encargado del proceso de planificación, para su coordinación y aplicación en toda la institución; siendo que el mismo se recarga en otros procesos, lo que provoca la no atención oportuna de las desviaciones de los planes con lo actuado; tampoco se tiene un plan de capacitación anual, para poder mejorar su desempeño diario. Eventualmente, algunos entes de gobierno brindan capacitación a los encargados de los procesos; sin que haya un verdadero aprovechamiento, quizá por la poca cultura de planificación que existe y la resistencia al cambio. Una fortaleza que tiene la institución, la cual sin embargo, no se ha aprovechado es que desde hace cuatro años ha nombrado a 15 profesionales en diferentes disciplinas, quienes con un poco de capacitación como la propuesta, podrán mejorar su desempeño y con ello el logro de resultados. Por todo esto, este proyecto de colaboración que corresponde al proyecto de trabajo final del curso de "Nuevas Capacidades para una Ciudadanía Global y Buen Gobierno", impartido en forma virtual por REGTSA, tiene como objetivo general "Dotar a los y las participantes, de los conocimientos necesarios para que puedan</p>



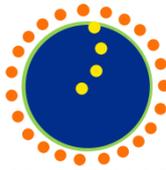
PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS

		<p>emprender los procesos utilizando técnicas y herramientas de planificación y gestión por objetivos", además, tiene como objetivo específico el "Desarrollar conocimientos y habilidades sobre planificación estratégica, operativa y gestión municipal por objetivos". Recomendación, a la Alcaldía Municipal, Concejo Municipal y departamento de Recursos Humanos, para que se elabore un proyecto de capacitación que sea permanente y sostenible en el tiempo, conforme a lo que indique un análisis de las carencias que tenemos los funcionarios municipales y asignar los recursos para ello.</p>
INFORMACIÓN GENERAL		
	NOMBRE DEL PROYECTO	Capacitación en Planificación Estratégica, Operativa y Gestión Municipal por Objetivos.
	ENTIDAD RESPONSABLE	Municipalidad de Bagaces.
	PERIODO DE DURACIÓN	3 semanas
	LOCALIZACIÓN	Bagaces, Guanacaste, Costa Rica, en la Municipalidad
	COSTO TOTAL	¢ 470.000.00 moneda local. \$ 932.00 americano. La colaboración social que estaría aportando el facilitador, a precio de mercado por este tipo de capacitación se estima en ¢5.000.000.00 en moneda local. \$10.000.00 americanos.
INTRODUCCIÓN DIAGNÓSTICO	Y	<p>Introducción</p> <p>Pese a la importancia que tienen las municipalidades en el desarrollo local y el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos; a la gran cantidad de herramientas administrativas actualmente en uso, para lograr los objetivos y metas, para nadie es un secreto que las municipalidades de Costa Rica, tienen grandes problemas para su logro y mejora. En gran parte, estas deficiencias se deben al desconocimiento de esas herramientas administrativas y de planificación que tenemos los funcionarios municipales y demás autoridades locales en el desempeño de sus funciones.</p> <p>Por mandato constitucional, las municipalidades en Costa Rica, tienen como objetivo principal, el</p>



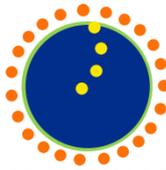
PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS

	<p>gobierno y la administración de los intereses y servicios cantonales, por tanto les corresponde el desarrollo liderar el desarrollo local y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.</p> <p>Por otro parte, es mucha la normativa que se debe aplicar actualmente, la que en muchas ocasiones se deja de observar en el desempeño diario, lo que provoca frecuentes incumplimientos y errores. Por ejemplo, la Ley N° 8131 Ley General de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, en su Artículo 4° indica: que todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano plazo y largo plazo, adoptados por los jerarcas respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados. También, debe contener el financiamiento asegurado para el año fiscal correspondiente, de conformidad con los criterios definidos en la citada ley, disponiéndose también que el Plan Nacional de Desarrollo constituirá el marco global que orientará los planes operativos institucionales, según el nivel de autonomía que corresponda de conformidad con las disposiciones legales y constitucionales pertinentes.</p> <p>Los gobiernos municipales de Costa Rica se rigen por el mismo conjunto de leyes, reglamentos y directrices. No obstante, la situación en la que se desenvuelve cada municipalidad es diferente, ya que cada una cuenta con distintos recursos económicos, materiales y humanos; así, la Municipalidad de Bagaces no cuenta con un encargado del proceso de planificación, lo que se convierte en una seria debilidad institucional en este tema. El recurso humano no siempre es capacitado, de tal manera que pueda desarrollar las competencias que son necesarias en el mundo globalizado de hoy. (Tesis Propuesta para mejorar la gestión de la Municipalidad de Bagaces,</p>
--	---



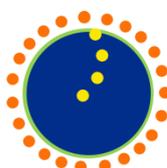
PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS

	<p>Guanacaste. xviii).</p> <p>Con este proyecto de capacitación, ubicado en la Municipalidad de Bagaces, teniendo como principal insumo la realidad del cantón, la provincia y el país, se pretende mejorar grandemente las capacidades y competencias de los funcionarios municipales y las autoridades locales, y con ello mejorar su gestión.</p> <p>Diagnostico</p> <p>La Municipalidad de Bagaces no cuenta con un programa formal de capacitación, que le permita diseñar las estrategias para mejorar el recurso humano. El personal operativo prácticamente nunca recibe capacitación en ningún tema de su interés. El administrativo, técnico, profesional y de elección popular, especialmente los encargados de los diferentes procesos reciben alguna capacitación en temas atinentes a supuesto, la cual es impartida por entes que tienen interés en mejorar el desempeño de los funcionarios municipales; por ejemplo: El Ministerio de Obras Públicas y Transportes, capacita a jefaturas del proceso de gestión vial, Contabilidad Nacional capacita a la Contadora, en temas de contabilidad a base de devengo y en el marco normativo actual NICSP. Contraloría General de la República brinda alguna capacitación en presupuesto y contratación administrativa a los encargados de dichos procesos. Algunos otros entes en temas de protección del medio ambiente, elaboración de tarifas, a los encargados de estas labores, etc. Sin embargo, estas capacitaciones no cumplen con su objetivo que es el servir de base para las mejoras y fomentar el cambio institucional; ello se demuestra en los resultados que se obtienen en las evaluaciones de la Contraloría General de la República. Así, por ejemplo; en la evaluación del Índice de Gestión Municipal del periodo 2011, entregado en junio de 2012, la Municipalidad de</p>
--	--



PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS

	<p>Bagaces ocupó el puesto N° 61 de 88 Municipalidades y Concejos de Distrito evaluados, ubicación que como puede verse no alcanza siquiera la media.</p> <p>Pese a que la Municipalidad de Bagaces ha realizado esfuerzos significativos y ha nombrado en los últimos cuatro años a 15 funcionarios profesionales y variados su estructura organizacional, lo cierto es que a la fecha, no se percibe ningún cambio positivo en el mejoramiento institucional.</p> <p>A pesar de la importancia de que los miembros del gobierno local, tengan conocimientos en planificación y otros temas de importancia para su aplicación en la toma de decisiones, más bien, ellos mantienen muchas carencias. Una razón es que en Costa Rica, el gobierno local, no labora a tiempo completo y solo tienen la obligación de asistir a una sesión ordinaria por semana y 2 extraordinarias por mes, de tres horas cada una, lo que retribuido con una dieta que apenas si cubre el costo de desplazamiento. Todos ellos y ellas, tienen sus propios quehaceres y por lo tanto, es muy poco el tiempo que le dedican a la Municipalidad.</p> <p>Una de las grandes debilidades institucionales es el desconocimiento y aplicación de los conceptos de planificación, tanto a corto, mediano y largo plazo, en toda la estructura organizacional. “Pareciera que la cultura de la improvisación” es la que está bien posicionada. Aún los profesionales en administración de empresas, están inmersos en diario que hacer utilizado durante muchos años y existe una gran resistencia al cambio. Considero que es válido afirmar que, actualmente los planes operativos y los de mediano plazo, se hacen únicamente para cumplir la obligación legal ante los entes fiscalizadores, pero una vez elaborados no se vuelven a utilizar, ello ocurre desde la Alcaldía Municipal, hasta los administrativos.</p>
--	---



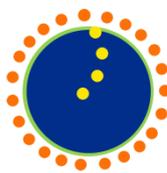
PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS

<p>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y CAUSAS</p>	<p>Problema central: Frecuente incumplimiento de lo establecido en los planes de corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios y miembros del gobierno local desconocen las técnicas y herramientas de planificación. • Inexistencia de programas de capacitación al personal y autoridades locales. • No existe cultura de planificación institucional. • Las labores diarias se continúan haciendo como hace varios años. • Desconocimiento de la misión, visión y valores institucionales.
<p>OBJETIVOS DEL PROYECTO</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Dotar a los participantes de los conocimientos necesarios para que puedan emprender los procesos utilizando las técnicas y herramientas de planificación y gestión por objetivos.</p> <p>OBJETIVO ESPECIFICO: Desarrollar competencias, conocimientos y habilidades sobre planificación estratégica, operativa y gestión municipal por objetivos.</p>
<p>ACTIVIDADES Y DE CRONOGRAMA E EJECUCIÓN</p>	<p>4. Curso taller; tema: Planificación Estratégica, 8 horas.</p> <p>1.1. Tarea individual asignada.</p> <p>1.2. Solución a caso, en grupo.</p> <p>1.3. Evaluación al facilitador.</p> <p>2. Curso taller; tema: Planificación Operativa, 8 horas.</p> <p>2.1. Tarea individual asignada.</p> <p>2.2. Solución a caso, en grupo.</p> <p>2.3. Evaluación al facilitador.</p> <p>3. Curso taller; tema: Gestión municipal por objetivos, 8 horas.</p> <p>3.1. Tarea individual asignada.</p> <p>3.2. Solución a caso, en grupo.</p> <p>3.3. Conferencia de 1 hora Director Regional Planificación.</p> <p>3.4. Evaluación al facilitador.</p>
<p>PERSONAL</p>	<p>Facilitador: Gerardo Mendoza Ruiz. Como apoyo: Licda. Xinia Ruiz López, Coordinadora de Recursos Humanos y Sra. Lidieth Sequeira Ortega,</p>



PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS

	Servicios Generales.
SOSTENIBILIDAD	Dependerá de el seguimiento y monitoreo que se dé tal y como se está planteando. Se considera conveniente replicarles el mismo curso a los mismos participantes, seis meses después de haber recibido el primero, luego de haber reelaborado algunos de los documentos de verificación.
PRESUPUESTO	La Municipalidad de Bagaces asignará la suma de €470,000,00 en moneda local, para gastos de certificados a los participantes, material didáctico y refrigerios.
EVALUACIÓN Y MONITOREO	<p>Cada curso taller será evaluado mediante de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarea individual, basada en la lectura complementaria: 25% • Caso práctico en grupo sobre la realidad municipal: 75% <p>El monitoreo se hará mediante la aplicación de una encuesta a los participantes, bajo la siguiente programación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una primera encuesta que mida la aplicación de los conocimientos adquiridos a las labores diarias, a los 30 días de finalizado el programa. • Una segunda encuesta con el mismo propósito a los 90 días. <p>Además, se incorporaran ítem en la evaluación del desempeño anual, que mida el logro de resultados.</p>



BIBLIOGRAFIA

Angulo, Melissa, Hernández, Jacqueline, y otros. Propuesta para Mejorar la Gestión de la Municipalidad de Bagaces, Guanacaste. Seminario de Graduación para Optar por el Grado de Licenciado en Dirección de Empresas. Universidad de Costa Rica, Agosto, 2011.

Badilla, Erick. Unión Nacional de Gobiernos Locales. Manual de Organización Municipalidad de Bagaces. 2009.

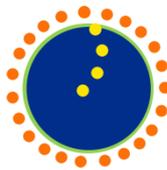
Constitución Política de Costa Rica, Recuperado el 19 de noviembre de 2012, de http://www.constitution.org/cons/costa_rica/costa_rica.htm

Contraloría General de la República. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Séptimo Informe, Resultados del Índice de Gestión Municipal del Periodo 2011. C.D. entregado a la Alcaldía Municipal. Junio, 2012.

Fuentes, Aldemar. Elementos Básicos de Gerencia Pública Aplicados al Municipio. Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. Febrero, 2000

Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley número 8131 del 16 de octubre de 2001. Recuperado el 109 de noviembre de 2012, de http://search.yahoo.com/search;_ylt=Ag0P4UChMk5uv.JnYg28ONObvZx4?p=ley+de+administraci%C3%B3n+financiera+de+la+republica+costa+rica&togle=1&cop=mss&ei=UTF-8&fr=yfp-t-701

Mojica, Moisés. Código Municipal, Ley número 7794. Editorial Investigaciones Jurídicas S.A. San José C.R. 2008

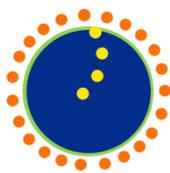


NUEVAS
CAPACIDADES PARA
UNA CIUDADANÍA
GLOBAL Y BUEN GOBIERNO



**PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL
POR OBJETIVOS**

ANEXOS



PROGRAMACION DETALLADA DE LA ACTIVIDAD

CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA, Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Dotar a los participantes de los conocimientos necesarios para que puedan emprender los procesos utilizando las técnicas y herramientas de planificación y gestión por objetivos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Desarrollar competencias, conocimientos y habilidades sobre planificación estratégica.
- Desarrollar competencias, conocimientos y habilidades sobre planificación operativa.
- Desarrollar competencias, conocimientos y habilidades sobre gestión municipal por objetivos.

DIRIGIDO A

- Funcionarias y funcionarios municipales de la municipalidad de Bagaces, de las clases: administrativo, técnico y profesional.
- Miembros del Concejo Municipal de Bagaces.

TEMARIO

- **Planificación Estratégica**
 - Principios de la Planificación estratégica.
 - El análisis del entorno externo: económico, social, político y tecnológico.



PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS

- El análisis del entorno interno: factores internos, misión, visión, valores, estrategias.
- Herramientas: análisis FODA.

- **Planificación Operativa**

- Principios de la Planificación operativa.
- Plan Anual Operativo.
- Presupuesto municipal.
- Objetivos y metas de corto plazo.
- Control operacional y de gestión.

- **Gestión municipal por objetivos**

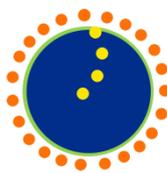
- Concepto de gestión por objetivos o resultados.
- Diferencia con la gestión tradicional.
- Planteamiento de objetivos.
- Elementos que componen el sistema: subsistemas de: gestión, responsabilización, monitoreo, control y evaluación.

METODOLOGIA

- Presencial y altamente participativa.
- Solución a casos reales tomadas de la institución conforme a cada tema.
- Videos: tres, uno por cada tema.
- Lectura complementaria: tres; una por cada tema; las cuales se harán llegar vía correo electrónico a cada participante.
- Cierre del evento con la conferencia sobre la importancia de la planificación, a cargo del Director Regional del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica –MIDEPLAN-

HORARIO Y PARTICIPANTES

El curso - taller se impartirá a 40 personas: funcionarios municipales y a miembros del Concejo Municipal, que deseen participar, divididos en dos grupos de 20 participantes por grupo.



PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS

El curso – taller tendrá una duración de 24 horas presenciales y necesitará horas adicionales para las lecturas complementarias y las tareas asignadas, las cuales se estiman en 10 horas no presenciales.

El horario para cada grupo, será el siguiente:

- Grupo 1: Martes y Jueves, de 8:00 am a 12: m durante tres semanas, para un total de 24 horas.
- Grupo 2: miércoles y viernes, de 8:00 am a 12 m durante tres semanas, para un total de 24 horas.

EVALUACION Y MONITOREO

Cada curso taller será evaluado mediante de la siguiente forma:

- Tarea individual, basada en la lectura complementaria: 25%
- Caso práctico en grupo sobre la realidad municipal: 75%

El monitoreo se hará mediante la aplicación de una encuesta a los participantes, bajo la siguiente programación:

- Una primera encuesta que mida la aplicación de los conocimientos adquiridos a las labores diarias, a los 30 días de finalizado el programa.
- Una segunda encuesta con el mismo propósito a los 90 días.

Además, se incorporaran ítem en la evaluación del desempeño anual, que mida el logro de resultados.

BENEFICIOS ESPERADOS

- Que los y las participantes, puedan aplicar en su diario quehacer las técnicas y herramientas básicas de la perspectiva de la planificación estratégica, operativa y gestión por objetivos.
- Que al potenciar las competencias de los y las participantes, los usuarios de los servicios municipales reciban los mismos con una mejor calidad y oportunidad.
- Al estar alineada al quehacer institucional contribuirá en el futuro al logro de los objetivos de la misma.

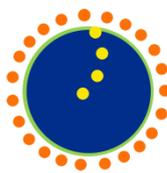


PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS

- Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización y facilitar la adaptación a los cambios del entorno.

LOGISTICA

- Espacio físico, en coordinación con Alcaldía Municipal y servicios generales.
- Equipo audiovisual, en coordinación con la Unidad de Informática.
- Material didáctico, en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos.
- Refrigerios, en coordinación con Servicios Generales.



Funcionarios y funcionarias municipales actuales

Según la Estructura Organizacional que rige actualmente en la Municipalidad de Bagaces, se tienen las siguientes clases de puestos: Operativos, Administrativos, Técnicos, Profesionales y de Elección Popular. El siguiente cuadro muestra la cantidad de funcionarios / as por cada clase de puesto.

CLASE	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS (AS)
Operativos	31
Administrativos	13
Técnicos	13
Profesionales	17
De elección popular	2
TOTAL	76

Regidores y Síndicos Municipales (Gobierno Municipal)

PUESTO	CANTIDAD
Regidores (as) Propietarios (as)	5
Regidores (as) Suplentes	5
Síndicos (as) Propietarios (as)	4
Síndicos (as) Suplentes	4
TOTAL	18



PROGRAMA DE CAPACITACION EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y GESTION MUNICIPAL POR OBJETIVOS



MUNICIPALIDAD DE BAGACES
Alcaldía Municipal
Bagaces, Guanacaste

Bagaces, 26 de noviembre del 2012
Oficio MB-529-2012

Señores (as):
REGTSA ORGANISMO AUTONOMO
Recaudación y Gestión Tributaria
Salamanca, España

Estimados (as) Señores (as):

Reciban un cordial saludo de parte de la Alcaldía Municipal de Bagaces, Costa Rica, deseándoles éxitos en sus labores diarias.

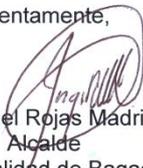
La presente tiene como propósito indicarles, que en mi calidad de Alcalde Municipal de la Municipalidad de Bagaces, y una vez conocido el proyecto de colaboración, que como proyecto de fin de curso, plantea el funcionario de esta Municipalidad, Sr. Gerardo Mendoza Ruiz, Director de Gestión Tributaria, Financiera y Administrativa, estoy en la mejor disposición de brindarle todo mi apoyo administrativo y presupuestario por la suma que indica el proyecto, que es la suma de ¢ 470.000.00, para el éxito del mismo.

Considero que es una excelente oportunidad para la institución, el que 40 funcionarios y funcionarias se vean beneficiados (as) con esta capacitación de 24 horas, en un tema tan importante como lo es la planificación estratégica y operativa y gestión por objetivos. Además, que dé será el inicio de la implementación de un programa formal, que se realizará a futuro con el área de Recursos Humanos.

Agradezco la oportunidad que recibió el Sr. Gerardo Mendoza Ruiz, de capacitarse en el curso de "Nuevas Capacidades para una Ciudadanía Global y Buen Gobierno", ya que ello permitirá fortalecer la institución en el futuro.

Quedo a su orden para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente,


Luis Ángel Rojas Madrigal
Alcalde
Municipalidad de Bagaces



Cc. Licda. Xinia Ruiz L. Coordinadora de Recursos Humanos
Archivo.