



GRAN JURADO CIVIL DEL CONDADO DE NAPA

2025-2026

BORRADOR DEL INFORME

8 Junio 2026

**Fortalecimiento de la División de Urbanismo de Napa:
Tecnología, coordinación y estabilidad de la plantilla**

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	3
SUMARIO.....	3
TRASFONDO	4
METODOLOGÍA.....	5
DEBATE	6
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	12
RESPUESTAS REQUERIDAS	16
RESPUESTAS SOLICITADAS	16
ANEXO – 1	17
PLANTILLA DE LA DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA CIUDAD DE NAPA	17
ANEXO – 2	18
PROCESO DE SOLICITUD DE PERMISOS URBANÍSTICOS EN LA CIUDAD DE NAPA.....	18
ANEXO – 3.....	19
PRESUPUESTOS DE LA DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA CIUDAD DE NAPA.....	19
ANEXO – 4.....	20
NOTAS AL PIE DE PÁGINA.....	20

INTRODUCCIÓN

El Gran Jurado Civil del Condado de Napa [Gran Jurado Civil] para el periodo 2025-2026 examinó el funcionamiento de la División de Planificación Urbanística de la ciudad de Napa [División de Planificación] [véase el Apéndice 1] con el fin de evaluar su capacidad organizativa, su coordinación interna y su eficacia a la hora de prestar servicios de urbanismo de manera oportuna y coherente. La revisión identificó problemas sistémicos que afectan a la recuperación de costes, la coordinación entre departamentos, la implementación de tecnología, el apoyo jurídico, la actividad de desarrollo en propiedades clave y la estabilidad de la plantilla.

SUMARIO

El Gran Jurado Civil considera que la División de Planificación se ha enfrentado a retos operativos que limitan su capacidad para prestar servicios de urbanismo de manera eficiente y transparente. Estos retos se derivan de una tecnología obsoleta, prácticas inconsistentes de recuperación de costes, una coordinación insuficiente entre departamentos, la dependencia de servicios jurídicos externalizados y la falta de planificación de la sucesión.

Para abordar estas cuestiones será necesario actuar de manera coordinada, invertir en tecnología y en la formación del personal, y comprometerse a mejorar los procesos internos. La implementación de las recomendaciones reforzará la capacidad organizativa, mejorará la prestación de servicios y situará a la ciudad en una mejor posición para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la comunidad.

TRASFONDO

El Gran Jurado Civil recibió una denuncia relativa a la rotación de personal de alto nivel en la División de Planificación. Además, existe la percepción pública de que se producen retrasos en la tramitación de las licencias de obra. Por último, se mostró interés por conocer las razones subyacentes a que varias propiedades emblemáticas del centro de la ciudad de Napa, que resultaron dañadas en el terremoto de 2014, aún no hayan comenzado a reconstruirse.

La División de Planificación desempeña un papel fundamental en la gestión de las solicitudes de uso del suelo, los procesos de concesión de permisos (las autorizaciones legales que otorgan el derecho a utilizar o urbanizar un terreno de una manera específica) y la planificación a largo plazo. Su labor requiere una estrecha coordinación con múltiples divisiones municipales, entre ellas Obras Públicas, Bomberos, Edificación, Finanzas y asesores jurídicos externos [véase el Apéndice 2]. A lo largo del tiempo, el departamento ha experimentado una rotación significativa de personal, un uso inconsistente de la tecnología y una participación interdepartamental limitada. Las solicitudes discrecionales requieren una evaluación, la celebración de posibles audiencias públicas y un posible examen en virtud de la Ley de Calidad Ambiental de California (CEQA), lo que permite a los organismos aprobar, denegar o modificar los proyectos. Por otro lado, las solicitudes administrativas se basan en normas objetivas y codificadas, sin que intervenga el criterio personal, y suelen tramitarse con rapidez. El Gran Jurado Civil examinó las prácticas departamentales, las pautas de dotación de personal, los sistemas tecnológicos y los flujos de trabajo

interdepartamentales. En la revisión también se analizó la dependencia del Ayuntamiento de los servicios jurídicos externalizados, la situación de los inmuebles clave sin desarrollar y la ausencia de una planificación de la sucesión. Las conclusiones y recomendaciones reflejan oportunidades para reforzar la eficacia organizativa y mejorar los resultados para la comunidad.

METODOLOGÍA

El Gran Jurado Civil investigó la eficiencia de la División de Planificación en la tramitación de las solicitudes.

El Gran Jurado Civil llevó a cabo una serie de entrevistas con miembros de la Comisión de Urbanismo de la ciudad de Napa, la Administración Municipal, así como con personal actual y antiguo de la División de Planificación. Además, se realizaron entrevistas con promotores locales para conocer la experiencia del sector privado en relación con el proceso de solicitud. Todas las entrevistas del Gran Jurado Civil se llevaron a cabo entre septiembre de 2025 y febrero de 2026, de manera confidencial y de conformidad con la legislación estatal¹.

El resto de la información revisada se obtuvo de fuentes públicas, incluyendo el sitio web² de la División de Planificación y el sitio web de la ciudad de Napa³. Se incluyeron en la revisión los presupuestos municipales de los ejercicios fiscales 2023 a 2025 [véase el Apéndice 3], el presupuesto de la División de Planificación, así como otra información del sitio web y otros documentos citados más adelante en este informe. También se revisaron diversos artículos de prensa del Times-Herald, el Napa Register y el Press Democrat.

DEBATE

Esta investigación se inició como un estudio centrado en dos áreas principales: las operaciones de la División de Planificación y los elevados índices de rotación de personal. El objetivo era identificar oportunidades para reducir los plazos de concesión de permisos de uso del suelo y de finalización de grandes proyectos. Se ha constatado que la mayoría de las solicitudes de proyectos (tanto grandes como pequeños) son de carácter administrativo y se aprueban dentro del plazo de 30 días exigido por el estado, con muy pocas excepciones. Los principales obstáculos para la finalización de los grandes proyectos de desarrollo fueron los problemas de liderazgo y la coordinación con los departamentos externos. También se identificaron algunas mejoras y eficiencias operativas.

- **Lento avance en iniciativas clave:**

El Gran Jurado Civil comenzó por examinar varias propiedades de gran relevancia en el centro de Napa que llevan valladas desde hace doce años, desde el terremoto de 2014, sin que se haya avanzado hacia su finalización. Por ejemplo, el edificio de la oficina principal de correos de la ciudad, situado en la esquina de Second con Franklin; el único supermercado del centro (la antigua tienda Safeway), en la esquina de Clay con Jefferson; y el solar vacío de la esquina de First con Main, frente a Starbucks. A través de sus investigaciones, el Gran Jurado Civil determinó que el desarrollo de estas propiedades en la ciudad de Napa no se veía frenado por retrasos, falta de personal o requisitos excesivamente onerosos por parte de la

División de Planificación. De hecho, la Administración municipal desea desarrollar estas propiedades en beneficio de la comunidad y ampliar su base de ingresos, pero dispone de pocas opciones para incentivar la promoción privada. El desarrollo de estos terrenos debe seguir siendo una prioridad fundamental para la ciudad. La falta de desarrollo puede atribuirse directamente al promotor o al propietario del terreno.

▪ **Revisión de la dotación de personal de la División de Planificación:**

En el plazo de un año, la División de Planificación se vio afectada por la jubilación de dos planificadores sénior (empleados veteranos de la ciudad de Napa) y por la marcha del Director de Planificación, que se trasladó a una comunidad cercana. Además, el puesto de Director de Desarrollo Comunitario Municipal, que supervisa la División de Planificación, estuvo vacante durante aproximadamente seis meses. Se contrató a un Director interino externo de la División, quien posteriormente ha sido nombrado director permanente. Estaba previsto que los dos planificadores sénior se jubilaran a finales de 2025; sin embargo, la contratación de sus sustitutos se retrasó hasta después de sus salidas previstas. Uno de los planificadores sénior fue contratado como beneficiario de una pensión tras su jubilación durante un período temporal. Las prácticas de contratación de la ciudad y las restricciones presupuestarias no permiten a la ciudad contratar sustitutos para las jubilaciones ya confirmadas o las próximas bajas del personal hasta que se produzca la vacante. Esta práctica impide una formación adecuada, la transferencia de

conocimientos y el traspaso fluido de las solicitudes en trámite. La falta de un plan de sucesión para las bajas clave en la División de Planificación quedó patente cuando el Director de Recursos Comunitarios y Desarrollo (CRD), el Director de Planificación y dos planificadores sénior abandonaron el Ayuntamiento en el plazo de un año. Estas vacantes supusieron una carga adicional para el personal restante y afectaron a la planificación estratégica a largo plazo. A pesar de todos estos retos, el personal de la División de Planificación realizó un excelente trabajo para mantener los proyectos en marcha y minimizar el impacto de estas bajas en los residentes de la ciudad (los solicitantes). Todos los miembros del personal entrevistados se mostraron muy profesionales y comprometidos con ofrecer el más alto nivel de servicio y asistencia para dar respuesta a las necesidades de los solicitantes de permisos de uso del suelo. La División de Planificación está actualmente contratando personal de manera activa para cubrir los puestos vacantes.

▪ **Análisis tecnológico:**

La División de Planificación no ha utilizado ningún sistema operativo de software para gestionar las actividades relacionadas con la concesión de permisos y licencias. En la actualidad, el trabajo de investigación requiere la revisión manual de los registros y la recopilación manual de datos para elaborar informes de gestión y responder a las solicitudes de información. Este proceso puede resultar largo y requiere una cantidad considerable de tiempo por parte del personal para completarlo. Para abordar estas cuestiones, la ciudad de Napa

contrató a Tyler Technologies en 2022 para implementar su sistema EnerGov⁴ con el fin de optimizar y mejorar la tramitación integral de las solicitudes, así como la experiencia del cliente. A la fecha de este informe, más de seis años después de la firma del contrato, el software aún no se ha implementado.

▪ **Plazos del ciclo de aprobación:**

A pesar de la falta de una plataforma empresarial, el personal municipal lleva a cabo manualmente el mantenimiento de hojas de cálculo en las que se registra cierta información clave sobre las solicitudes de proyectos. El Gran Jurado Civil examinó los plazos de tramitación de todas las solicitudes discrecionales presentadas para su aprobación durante el último año, lo que reflejó unos plazos medios de resolución inferiores a treinta días.

▪ **La dependencia de servicios jurídicos externalizados ha provocado retrasos y un aumento de los costes:**

La elevada rotación de personal y las vacantes prolongadas en la Oficina del Abogado Municipal obligaron al Ayuntamiento a externalizar toda la representación jurídica a un bufete externo para que actuara como asesor jurídico del Ayuntamiento. Esto aumenta considerablemente los gastos jurídicos del Ayuntamiento y repercute negativamente en los plazos de tramitación de las solicitudes pendientes en la División de Planificación. Todos los entrevistados indicaron que los tiempos de respuesta a las solicitudes legales eran más largos que en el pasado, se producían en una fase tardía del

proceso y, a menudo, señalaron que las decisiones eran excesivamente conservadoras, lo que provocaba retrasos, gastos adicionales para la ciudad de Napa y los solicitantes, y generaba confusión y frustración por parte del personal y los solicitantes. El Ayuntamiento es consciente de estos problemas y está buscando activamente un Abogado Municipal interno.

▪ **Coordinación interdepartamental:**

Todos los entrevistados expresaron su preocupación por la coordinación, la colaboración y la comunicación entre departamentos, aspectos que podrían afectar negativamente a los plazos de tramitación y generar frustración entre los solicitantes. Aunque todas las divisiones implicadas en el proceso de aprobación actúan dentro de los plazos de respuesta establecidos por la ley, no todas comparten las mismas prioridades, los mismos procesos de toma de decisiones ni el mismo sentido de la urgencia.

Existen oportunidades para mejorar la cooperación interdepartamental en el proceso de concesión de derechos. La implementación de EnerGov puede ayudar en este sentido, junto con una mejor alineación de las prioridades y un sentido compartido de la urgencia.

▪ **Recuperación de costes de la División de Planificación:**

Se informa de que las tasas de recuperación de la División de Planificación (tarifas por servicios) representan aproximadamente el 60 % de los costes reales. Recuperar más de este porcentaje

ha sido un reto históricamente, ya que la División de Planificación carece de las herramientas necesarias para facturar a los solicitantes. El objetivo debería ser alcanzar tasas de recuperación totales, y se espera que estas mejoren con la implementación de EnerGov.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Recuperación de costes: prácticas de facturación de proyectos poco coherentes

Hallazgos:

C1. El modelo de recuperación de costes de la División de Planificación se ve limitado por prácticas de facturación de proyectos poco coherentes. El departamento utiliza una hoja de cálculo que se actualiza manualmente para realizar un seguimiento de los proyectos en curso y de la información histórica, lo que aumenta el riesgo de error y limita la transparencia. El seguimiento del tiempo y los reembolsos requieren una cantidad considerable de tiempo por parte del personal, lo que reduce la eficiencia operativa.

C2. La División de Planificación recupera solo alrededor del 60% de sus costes operativos, lo que da lugar a que una parte significativa del tiempo del personal no se reembolse. Este déficit obliga al Fondo General a subvencionar la revisión de las solicitudes.

Recomendaciones:

R1. Antes del 31 de diciembre de 2026, la División de Planificación deberá mejorar sus capacidades de gestión de registros, control de horas y facturación, en colaboración con la División de Tecnologías de la Información del Ayuntamiento.

R2. Antes del 30 de septiembre de 2026, el Director del CRD deberá designar a un Jefe de Proyecto para gestionar la implementación, las

pruebas y la puesta en marcha del sistema de software en todas las divisiones del CRD. Esto mejorará la puntualidad y el cumplimiento del presupuesto, y garantizará que todos los requisitos definidos por los usuarios se incorporen adecuadamente y funcionen de manera eficiente.

2. Coordinación interdepartamental

Conclusiones:

C3. Es necesario reforzar la coordinación entre la División de Planificación y otras divisiones municipales para garantizar un proceso eficaz de revisión de los permisos de construcción. La falta de mecanismos de coordinación estructurados reduce la rendición de cuentas y la previsibilidad.

C4. La falta de un sistema de seguimiento de proyectos a nivel de todo el departamento impide tener una visión global de las solicitudes en trámite. Los plazos para la revisión interdepartamental no están establecidos formalmente, lo que da lugar a tiempos de tramitación irregulares.

Recomendaciones:

Para el 31 de diciembre de 2026, la División de Planificación deberá:

R4. Implantar un sistema de seguimiento de proyectos para todo el departamento en el que se actualice el estado de los proyectos al menos cada dos semanas o una vez al mes.

R5. Establecer plazos oficiales para la tramitación interdepartamental de las solicitudes de permisos.

R6. Colaborar con los departamentos asociados para garantizar la

implicación conjunta en un proceso de tramitación de permisos optimizado.

R7. Aprovechar la tecnología para mejorar los plazos de tramitación y reforzar la cooperación entre departamentos.

3. Planificación de la sucesión y estabilidad de la plantilla

Conclusiones:

C5. El Ayuntamiento registra una elevada rotación de personal en la División de Urbanismo y carece de un marco formal de planificación de la sucesión. La falta de planificación de la sucesión da lugar a lagunas en el conocimiento institucional, y la escasa formación transversal dificulta la continuidad durante los cambios de personal.

Recomendaciones:

Antes del 31 de diciembre de 2026, la ciudad de Napa deberá:

R8. Desarrollar y poner en marcha un programa formal de planificación de la sucesión.

R9. Identificar los puestos clave y establecer vías para el desarrollo profesional del personal interno.

R10. Elaborar y mantener una documentación exhaustiva de los procesos fundamentales.

R11. Implementar la formación transversal en todas las funciones clave.

4. Propiedades clave del centro de la ciudad acordonadas

Conclusiones:

C6. En general, los promotores pueden prorrogar los permisos hasta tres veces más sin tener que demostrar que se han realizado avances, lo que supone un total de seis años. Estas prórrogas repetidas permiten que las propiedades permanezcan desocupadas o sin urbanizar durante largos periodos de tiempo.

C7. Las prácticas de concesión de permisos pueden, sin quererlo, fomentar que las propiedades permanezcan desocupadas durante mucho-tiempo.

Recomendaciones

R12. Antes del 31 de diciembre de 2026, la División de Planificación deberá evaluar las políticas de prórroga de los permisos de construcción para promover el inicio oportuno de los proyectos.

R13. Antes del 31 de diciembre de 2026, El Director del CRD debe establecer revisiones periódicas de las propiedades clave para asegurar la revisión regular de las propiedades no desarrolladas, con el fin de fomentar su dinamización.

R14. Antes del 31 de diciembre de 2026, la ciudad de Napa deberá evaluar opciones para acelerar el desarrollo de las propiedades clave.

RESPUESTAS REQUERIDAS

Se requieren las siguientes respuestas, de conformidad con los artículos 933 y 933.05 del Código Penal:

De los siguientes órganos de gobierno en un plazo de 90 días:

El Ayuntamiento de la Ciudad de Napa

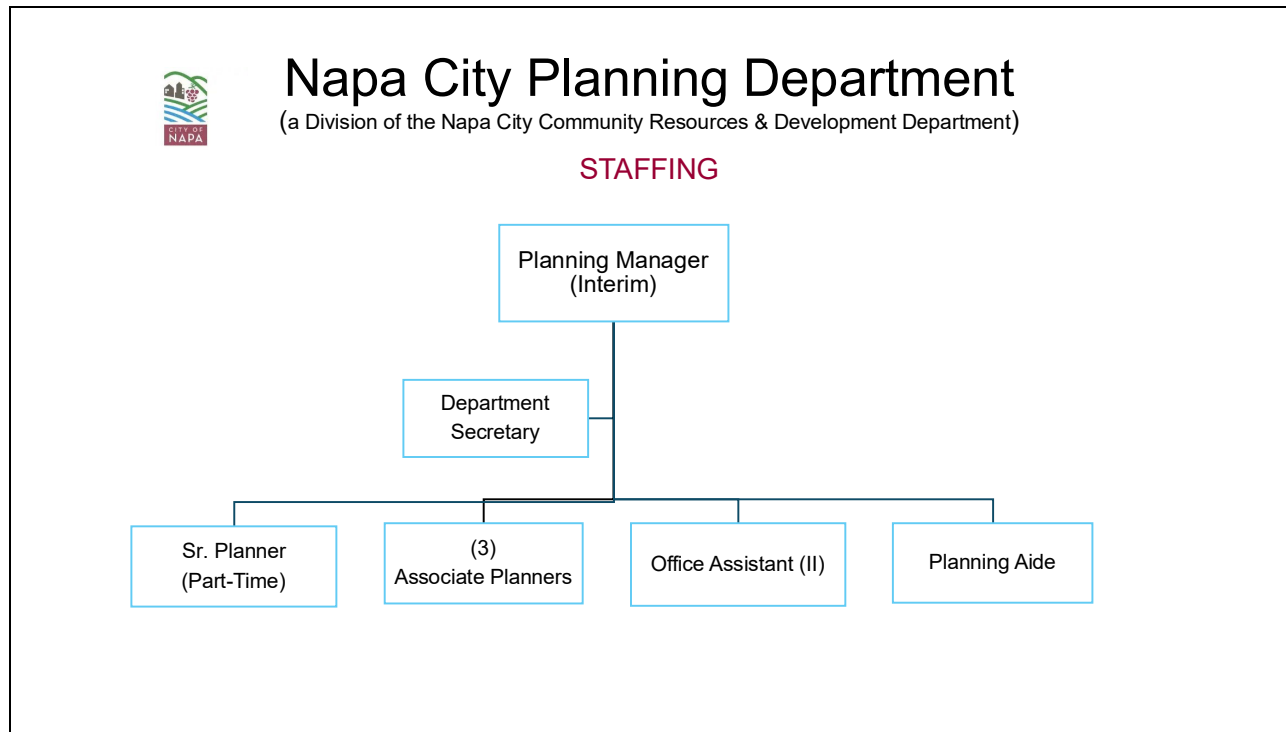
RESPUESTAS SOLICITADAS

Se solicita a las siguientes personas que envíen sus respuestas en un plazo de 90 días:

- Administrador municipal: todas las conclusiones y recomendaciones.
- Director de Recursos Comunitarios y Desarrollo: todas las conclusiones y recomendaciones.

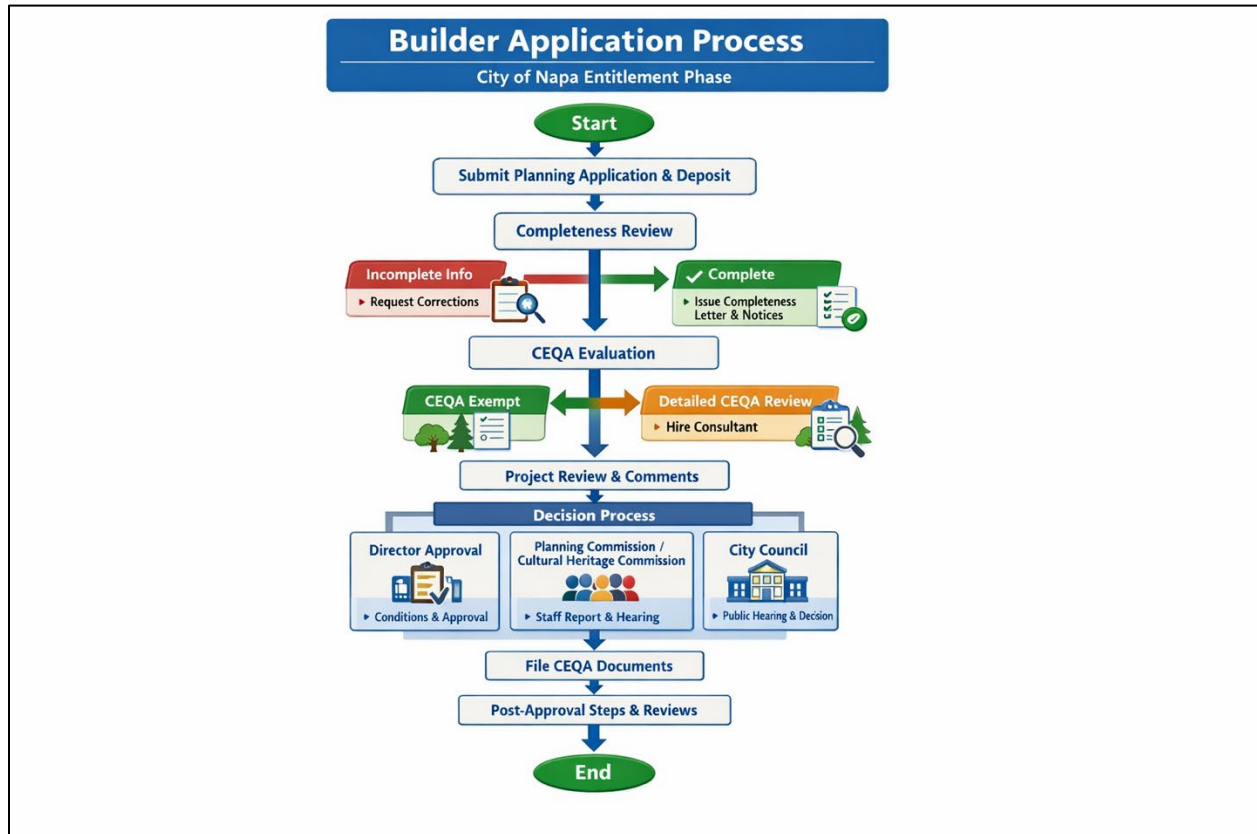
Los informes publicados por el Gran Jurado Civil no revelan la identidad de las personas entrevistadas. El artículo 929 del Código Penal exige que los informes del Gran Jurado Civil no contengan el nombre de ninguna persona ni datos que permitan identificar a quienes hayan facilitado información al Gran Jurado Civil.

ANEXO – 1

**PLANTILLA DE LA DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA
CIUDAD DE NAPA**

ANEXO – 2

PROCESO DE SOLICITUD DE PERMISOS URBANÍSTICOS EN LA CIUDAD DE NAPA



ANEXO – 3

PRESUPUESTOS DE LA DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA CIUDAD DE NAPA

Enlace a: [Presupuestos de la División de Planificación de la ciudad de Napa](#)

ANEXO – 4

NOTAS AL PIE DE PÁGINA

¹ Código Penal de California, artículo 911

² <https://www.cityofnapa.org/247/Planning-Division>

³ [Napa, California | Sitio web oficial](#)

⁴ <https://www.tylertech.com/solutions/public-administration/civic-services/community-development-solutions>