



UNED

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

# Universidad Estatal a Distancia

Vicerrectoría Académica

Dirección de Extensión Universitaria

Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local

---

## Hacia un mejoramiento del gobierno local

*Reflexiones finales y propuestas del Foro Nacional sobre el Modelo de Gobierno Local en Costa Rica, 2016*



**INSTITUTO**  
DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN  
MUNICIPAL Y DESARROLLO LOCAL

## **Contenido**

Presentación .....	3
Introducción .....	4
Propuestas Regionales.....	5
Elementos que sobresalen del proceso.....	12
Algunas preguntas frente a los desafíos de la mejora al Modelo de Gestión Local .....	14

## Presentación

En cada país existe un modelo o forma particular de la estructura que define el accionar de los gobiernos locales para la prestación de los servicios que la ciudadanía requiere y les demanda. Dicho modelo responde a orientaciones de tipo “normativo”, es decir la legislación vigente que le define competencias, atribuciones, potestades y la organización que debe asumir para llevarlas a cabo.

Por otro lado, se encuentran las particularidades del “cómo” se gestionan las orientaciones normativas en la cotidianidad institucional, es decir, las orientaciones “de gestión”, que establecen la operatividad y resolución de las acciones que se realizan en los territorios y su vinculación con los distintos actores locales, tanto institucionales como de la sociedad civil.

Ambos tipos de orientaciones no son excluyentes, sino complementarias, ya que el aparato jurídico que enmarca el accionar de las municipalidades define “lo que deben” realizar estas instituciones gubernamentales y en algunos casos el “cómo” lo tienen que ejecutar.

La publicación planteada retoma las principales propuestas recopiladas en el primer ciclo anual del *Foro Permanente del Modelo de Gobierno Local en Costa Rica* impulsado por el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local de la Universidad Estatal a Distancia. Estas están asociadas a la mejora de la gestión de las municipalidades del país para que promuevan el desarrollo territorial de forma inclusiva, participativo y transparente.

## Introducción

El Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local a partir de la necesidad de establecer espacios de reflexión y análisis sobre la gestión municipal se ha propuesto implementar un foro permanente sobre el *Foro Permanente Modelo de Gobierno Local en Costa Rica*, como espacio de interacción continua.

Los foros o espacios de intercambio, constituyen en sí mismos una estrategia educativa más de las que desarrolla el Instituto, como parte de su función educativa a los gestores políticos territorial.

Con el foro permanente, se pretende apoyar el fortalecimiento de capacidades de quienes participan en la toma de decisiones, en el tanto una de las capacidades básicas es el acceso a información estratégica, al diálogo y la generación de consensos, sobre todo en términos de las visiones del desarrollo local y de los mecanismos para su concreción, en este caso, de las mejoras que se deben plantear al modelo de gobernar localmente en Costa Rica.

En ese sentido se asume que las recomendaciones o aportes que resulten de dicho espacio aportaran al desarrollo de modelos de gobierno local más efectivos y pertinentes con los desafíos de desarrollo que tienen los distintos territorios de país.

Por esta razón, se inicia el primer ciclo del Foro Permanente en el año 2016 realizando una actividad en cada región del país con distintos actores locales y regionales, que están en alguna medida, relacionados con el modelo de gobierno local de nuestro país.

Este documento contiene las principales propuestas de mejora al modelo de gobierno local discutidas en cada uno de los foros regionales, por lo cual, la información se presentará de forma detallada por cada una de ellas, conteniendo la temática de la actividad, las personas expositoras y sus planteamientos.

## Propuestas Regionales



*Infraestructura vial y su impacto en el desarrollo económico de la región.*

### INSTANCIAS PARTICIPANTES

- CONAVI
- ICT
- IMAS
- INA
- INAMU
- LANAMME
- MOPT
- SETENA
- Municipalidad de San Carlos
- Universidades Públicas
- Comunidad

### PANELISTAS

- Franklin Corella, Diputado
- Michael Arce, Diputado
- Carlos Campos, LANAMME
- Carlos Rojas, MOPT
- Mónica Moreira, CONAVI

### PROPUESTAS 2016

- 01** Definir un modelo de gestión.
- 02** Definir necesidades de unidades técnicas de gestión vial municipal.
- 03** Brindar capacitación permanente.
- 04** Actualizar los sistemas de planificación.
- 05** Dar seguimiento y realizar evaluación constante en la ejecución de los recursos.



## *Desarrollo económico local en la región: Centro ABC*

### **INSTANCIAS PARTICIPANTES**

- Municipalidades de:  
Buenos Aires,  
Coto Brus,  
Golfito  
Pérez Zeledón
- Directores de Centros  
Universitarios de la región
- IFAM
- INDER

### **PANELISTAS**

- Álvaro Chanto Ureña,  
Director Regional INDER
- Rafael Ángel Navarro, Alcalde  
de Coto Brus

### **PROPUESTAS 2016**

- 01** Formular proyectos productivos.
- 02** Fomentar el mercado regional.
- 03** Articular en entidades públicas y privadas.
- 04** Coordinar con la asociación de productores.
- 05** Planificar las cosechas para mejorar ingresos y abastecimiento del cantón.
- 06** Mejorar el acopio, bodegaje y comercialización de productos.



## *Gestión del agua en el municipio.*

### **INSTANCIAS PARTICIPANTES**

- Municipalidades de La Cruz, Santa Cruz, Carrillo, Nicoya, Hojancha, Cañas, Bagaces y Abangares
- SENARA
- AyA, Asadas
- Consejo Territorial de Abangares-Bagaces-Cañas-Tilarán
- Consejo Territorial de Hojancha-Nandayure
- INVU
- MAG
- SETENA
- INDER
- Academia

### **PANELISTAS**

- Luis Fernando Mendoza Jiménez, Alcalde de Cañas
- Gerardo Barrantes Moreno, Director del IPS

### **PROPUESTAS 2016**

- 01** Utilizar empréstitos municipales.
- 02** Buscar apoyo de cooperación internacional.
- 03** Gestionar convenios interinstitucionales.
- 04** Consolidar un modelo de "Empresa de servicios públicos".
- 05** Invertir en los sistemas de acueductos mediante presupuesto ordinario municipal participativo.



*Movilidad sostenible  
urbana y participación  
ciudadana.*

### INSTANCIAS PARTICIPANTES

Municipalidades de:

- Alajuelita
- Oreamuno
- El Guarco
- Coronado
- Goicoechea
- Mora
- León Cortes
- Tarrazú
- Tibás
- Moravia.

### PANELISTAS

- Marco Vinicio Redondo, Diputado
- Cinthia Carpio, Especialista del Instituto
- Cindy Coto, Directora Ejecutiva del COSEVI
- Gilberto Monge, Alcalde Municipalidad de Mora

### PROPUESTAS 2016

- 01** Cambiar el modelo de ciudad difusa por uno de ciudad compacta.
- 02** Mejorar la conectividad vial y el uso del transporte intermodal.
- 03** Procurar un mayor crecimiento en las zonas centrales de la ciudad.
- 04** Fomentar la compacidad urbana mejorando los servicios ya instalados.
- 05** Fomentar la mixtura de suelos a través del Plan Regulador.





## *Repensando el municipio para el desarrollo económico local endógeno*

### **INSTANCIAS PARTICIPANTES**

- DINADECO
- PANI
- IMAS
- Instituto Tecnológico
- Dirección de Tributación
- SINAC

Municipalidades de:

- Alajuela
- Heredia
- Belén
- Valverde Vega
- Sarchí
- Naranjo
- Atenas

### **PANELISTAS**

- Roberto Thompson, Alcalde  
Municipalidad de Alajuela
- Gustavo Gatica, Investigador  
CICDE/UNED

### **PROPUESTAS 2016**

- 01** Impulsar la creación de regiones de desarrollo a través de asociaciones municipales.
- 02** Poner atención prioritaria a las Mipymes.
- 03** Disponer de un sistema efectivo de información para el desarrollo y el empleo.
- 04** Promover el potencial de desarrollo endógeno.
- 05** Mejorar la calidad de los recursos humanos del territorio.



## *Oferta Educativa Regional de cara a los proyectos aeropuerto y zona económica social.*

### **INSTANCIAS PARTICIPANTES**

- Ministerio de Salud
- Universidad de Costa Rica
- Dirección Regional de Educación de Alajuela
- DREA

Municipalidades de:

- Orotina
- Parrita
- Lepanto
- Esparza

### **PANELISTAS**

- Randall Marín Orozco,
- Vicealcalde de Orotina
- Cecilia Rodríguez Fernández,  
Asesora Legislativa
- Wendy Fallas Ramírez,  
Directora Regional de  
MIDEPLAN

### **PROPUESTAS 2016**

- 01** Analizar la oferta técnica educativa en secundaria con respecto a la prospectiva de la región.
- 02** Crear un sistema de información estadística a nivel cantonal.
- 03** Incorporar las cámaras de empresarios e industrias a los CCCI.
- 04** Construir la Federación de Empresarios de la región e incorporarla a los Consejos Regionales de Desarrollo.
- 05** Crear un Consejo Académico regional (MEP, INA, Universidades).



*Desarrollo económico local:  
mercado de trabajo.*

### **INSTANCIAS PARTICIPANTES**

- Municipalidad de Pococí
- EARTH
- MIDEPLAN
- Sector Académico

### **PANELISTAS**

- Javier Ureña Picado, Director del Instituto
- Elibeth Venegas Villalobos, Alcaldesa Municipalidad de Pococí
- Luis Fernando Coto Picado, Gerente General de la Universidad EARTH

### **PROPUESTAS 2016**

- 01** Impulsar entornos innovadores que favorezcan el desarrollo productivo y empresarial.
- 02** Buscar alianzas estratégicas público-privadas.
- 03** Impulsar la agroindustria y el agroturismo.
- 04** Fortalecer la planificación municipal.
- 05** Aprobar Planes Reguladores.
- 06** Alinear las propuestas a los instrumentos de planificación territorial.

## Elementos que sobresalen del proceso

Con el Primer Ciclo de Foros, las personas participantes respondieron a la pregunta:

**¿Qué características deben estar presentes en el Modelo de Gestión Local según lo plantean las regiones?**

- Contar con un Modelo de Gestión, asumir sus competencias e incidir en los procesos locales
- Una estrategia integral en el tema de empleo y Desarrollo Económico Local
- Sistema de información para el desarrollo y el empleo
- Creación de Regiones de Desarrollo a través de la asociación de municipios
- Fomento de la participación real de la ciudadanía
- Seguimiento y evaluación constante en la Ejecución de los recursos
- Acción estratégica regional que facilite una gestión integrada, articulada y con visión local
- Proponer, informar y decidir acerca de las necesidades reales de formación de cada cantón
- Efectiva vinculación y coordinación interinstitucional
- Promoción del Desarrollo Económico Local con atención prioritaria a las micro, pequeñas y medianas empresas
- Modernización y operacionalización de los instrumentos de planificación territorial

Es fundamental replantear el municipio desde la estructura interna para hacerlo más eficiente a partir de una adecuada interpretación de la realidad de cada región que permita establecer una estrategia clara de trabajo.

Una dificultad la presenta la normativa pensada con una lógica de administrar el territorio más que como un instrumento que facilite las transformaciones que la realidad demanda. Las propuestas al Modelo de Gobierno Local deben salir a partir de revisar lo que se ha hecho bien pero también de lo que se ha hecho mal y teniendo en cuenta los recursos con que se cuenta.

Un Modelo de Gobierno Local requiere además un replanteamiento de la Estrategia de Desarrollo del país porque las dificultades de una región se replican en las demás salvando las diferencias propias de cada lugar.

## Algunas preguntas frente a los desafíos de la mejora al

### Modelo de Gestión Local

¿Qué capacidades de Gestión se deben construir para afrontar los desafíos que enfrentan los municipios de cara a la diversificación de demandas que lo convierte en un actor político más que de ejecución de las mismas?

¿Qué capacidades tiene el Gobierno Local para convertirse en ese actor político junto con los diversos actores que confluyen en el municipio?

¿Cómo afrontar las dificultades que se presentan para incorporar las nuevas áreas de desarrollo que demanda la descentralización con serias dificultades para la sostenibilidad y ejecución?

¿Cómo superar las prácticas de Iniciativas aisladas más que dentro de una planificación estratégica programática y sostenible en el tiempo?

¿Cómo identificar las personas actoras que forman parte del núcleo de cambio y como vincularse?

¿Qué cosas permiten movilizar los procesos de cambio con resultados en breve tiempo y de plazo largo?