



Universidad Estatal a Distancia
Vicerrectoría Académica
Dirección de Extensión Universitaria
Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local

Curso:
Planificación del Desarrollo Municipal

**La utilización óptima de instrumentos para
la planificación en la gestión del desarrollo
territorial.**

Enero, 2016

TABLA DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN	3
JUSTIFICACIÓN	3
1. DEFINICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL.....	4
2. INICIOS DE LA PLANIFICACIÓN EN COSTA RICA.....	8
<i>MIDEPLAN y el Sistema Nacional de Planificación</i>	9
<i>Competencias del Sistema Nacional de Planificación</i>	9
LA PLANIFICACIÓN EN AMÉRICA LATINA: ANTECEDENTES Y TENDENCIAS ACTUALES	10
<i>El papel de ILPES – CEPAL en la promoción y desarrollo de capacidades de planificación en los Estados Latinoamericanos</i>	14
3. NIVELES DE LA PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL	14
3.1. <i>La planificación nacional</i>	15
3.1.1 <i>Retos de la planificación nacional</i>	16
xxx.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.2 <i>Importancia de la planificación en la escala nacional</i>	16
3.2. <i>La planificación sectorial</i>	16
3.3. <i>La planificación regional</i>	17
3.4 <i>Planificación Local</i>	18
3.4.1 <i>Importancia y/o requerimientos de la planificación local</i>	20
3.4.2 <i>Algunas limitaciones que encuentra la planificación regional, sectorial y local</i>	20
4. INSTANCIAS DE COORDINACIÓN EN LAS DIFERENTES ESCALAS O DIMENSIONES DE LA PLANIFICACIÓN	20
6. INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN Y SU VINCULACIÓN	25
BIBLIOGRAFÍA.....	37

“No debemos esperar que el mañana ocurra, porque entonces actuaremos siempre tarde ante problemas ya creados u oportunidades que no podemos aprovechar”

Carlos Matus

PRESENTACIÓN

Nuestro país requiere reforzar las bases en las que se sustenta la gestión municipal con el fin de impulsar procesos de descentralización y desconcentración de competencias, promover la participación ciudadana, la inclusión social y el impulso de procesos de desarrollo humano local sostenibles (DHL). Este cometido requiere que los gobiernos locales cuenten con procesos de planificación orientados al desarrollo social y al desarrollo institucional. Entre los instrumentos más importantes de tales procesos debe contarse con los Planes de Desarrollo Municipales (PDM).

El Artículo 13 del Código Municipal define las atribuciones del Concejo Municipal, relacionadas con la planificación, a saber: fijar las políticas y prioridades de desarrollo del municipio. En el inciso L), señala: aprobar el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Operativo Anual. Los PDM constituyen herramientas de planificación que direccionan a los gobiernos locales hacia la eficacia en la toma de decisiones. Su visión es de mediano plazo (5 años) y constituyen los referentes para la formulación de los Planes Anuales Operativos (los PAO) y los presupuestos anuales. El plazo implica el deber de elaborarlo y someterlo a revisión y aprobación por las autoridades locales. Además, permiten el monitoreo y evaluación de la gestión municipal vinculada a las propuestas contenidas en los Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local (PCDHL).

En este contexto, el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL) enfoca su gestión en diseños, acciones formativas y herramientas de trabajo con la intención de facilitar procesos de planificación a escala local como por ejemplo: la elaboración de planes cantonales de desarrollo humano, la negociación de agendas de coordinación interinstitucional y el impulso progresivo para la formalización de planes anuales operativos interinstitucionales a través de capacitaciones adecuadas. De esta forma, surge el curso “Planificación Municipal del Desarrollo”, para mejorar las competencias municipales, específicamente, de las unidades ejecutoras encargadas de formular propuestas, acciones, proyectos y actividades para fortalecer los municipios y su territorio.

JUSTIFICACIÓN

Este material debe ser visto como un aporte al proceso de fortalecimiento de la gestión municipal ya que su formulación nace del reconocimiento de necesidades en materia de planificación estratégica y operativa. En los últimos años se ha intentado desarrollar procesos más transparentes y participativos en la elaboración de los PDM y los PAO, pero, en la práctica no se han visto resultados positivos, siendo el desafío muy grande. Se trata de pasar de una práctica tradicional establecida casi exclusivamente en la ejecución presupuestaria definida empíricamente, que se basa en cálculos aproximados, presunciones y ocurrencias a una planificación institucional basada en criterios estratégicos y operacionales fundados técnicamente, y desde una perspectiva de desarrollo territorial. Estos criterios incluyen el marco legal y la definición de escenarios meta, indicadores, programación financiera, con base en objetivos institucionales realistas, responsables idóneos y rendición de cuentas. Se trata entonces, de unificar razonamientos, maximizar recursos en torno a

una visión y objetivos suficientemente aceptados, validados, interiorizados y asumidos por todas las unidades ejecutoras de la institución.

Para avanzar con éxito en este desafío de adquirir mayores capacidades institucionales para la planificación municipal, es vital contar con el apoyo y voluntad política de las autoridades locales y de las diferentes administraciones (alcaldías e intendencias), pero también de las y los socios laborales (funcionarios) que desempeñan acciones claves en la institución.

En síntesis, se trata no solo de esbozar teorías y conceptos, sino desarrollar el uso de herramientas como guías de trabajo prácticas con el propósito de que sean utilizadas por las autoridades, socios laborales y líderes comunales. Las oficinas o unidades de planificación municipal, en especial, están llamadas a liderar y convertirse en verdaderos órganos de planificación que posibiliten el monitoreo y evaluación de los resultados de la gestión municipal en beneficio de la institución y del desarrollo del cantón y sus habitantes.

1. Definición de la planificación económica y social

Agustín Jiménez

Algunos autores definen la planificación restándole su sentido de proceso social hasta minimizarla como una prescripción programática. Por ejemplo Pichardo (1983: 15):

“El procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos, procurando una utilización racional de los recursos disponibles... el acto de precisar en forma coherente y articulada los lineamientos generales tanto económicos como sociales y culturales, sobre los cuales debe enfocarse el trabajo por parte de las diferentes instancias o elementos que conforman el cuerpo, llámese Estado, institución, empresa, oficina, municipalidad, entre otros; para así alcanzar la imagen futura, hacia la cual se quiere conducir una sociedad o el Estado.(Molina, Elizabeth: 1995)”.

O Vargas (2003: 6):

“Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuáles se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, prevista anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.”

MIDEPLAN en su reglamento para normar el sistema de planificación nacional, define la planificación en los siguientes términos, no divorciados con las descripciones supra:

“Proceso de definición de objetivos y metas de desarrollo en un tiempo y espacio determinados para la elaboración, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos con miras al logro de esos objetivos y metas, utilizando racionalmente los recursos disponibles y potenciales” (Fuente: Reglamento SNP, 2013).

El tratamiento de la planificación como procedimiento le resta la jerarquía epistemológica de ser un proceso social que debe abarcar a todos los agentes económicos y sociales. Más que un escalonamiento de acciones, la planificación tiene un contenido político e ideológico que explica las

incesantes contradicciones en el espacio de la sociedad civil que explican no una definición a priori de objetivos y propósitos sino fines producto de las luchas sociales, las negociaciones, las concertaciones, las alianzas que hacen que la política, aunque se adhiera a la planificación, es errática.

Además, más que precisar lineamientos se debe actuar con una mentalidad estratégica que implica tener claridad sobre la metamorfosis ó transformación de los objetivos, la fluctuación de los recursos y la flexibilidad ante los realineamientos tácticos de las acciones. Por lo tanto, como proceso social la planificación debe ser concebida no solo como programas formalmente escritos sino como la inclusión de la creatividad de los colectivos junto a su capacidad operativa y funcional. En las instancias institucionales y empresariales cabe que la factibilidad de esos programas sea rigurosamente diseñada tomando en consideración que las formalizaciones no sean camisas de fuerza.

Las ideas arriba delineadas las refuerza Beatriz Medina (1994: 2) al definir la planificación como:

“Proceso permanente, dinámico y creativo para formular objetivos, seleccionar y evaluar alternativas de intervención a problemas analizados y priorizados, diseñar estrategias de solución para el logro de lo planteado racionalizando los recursos en un espacio y en un tiempo determinados.”

En el ámbito del quehacer profesional es de dominio generalizado que la planificación es una disciplina que se enmarca en un proceso social que orienta la racionalidad en la toma de decisiones a partir de las demandas sociales y los recursos disponibles. Hay tres componentes fundamentales de la planificación que son **la estrategia, la política y los instrumentos de política**, que bien definidos permiten potencializar el proceso de planificación. Al contrario, las definiciones insuficientes producen acciones erráticas, y se menciona la planificación no como un quehacer tecnológico y político sino como las ocurrencias en que se apoyan muchas decisiones.

El primer componente de la planificación es la estrategia. Entendemos por **estrategia** en primer lugar al derivado lógico del pensamiento estratégico, es decir, un pensamiento intencionado a buscar soluciones efectivas a problemas detectados mediante la investigación, estudios y diagnósticos. Aquellas se inscriben en plazos razonables y en el uso óptimo y racional de los recursos generalmente insuficientemente disponibles. Por lo tanto, la estrategia debe articular objetivos claros, es decir, con criterio de eficacia y eficiencia. Lo primero distingue la escogencia de los objetivos correctos y lo segundo al logro de los mismos. El segundo componente es la política. La estrategia implica factores como la participación popular, la capacidad institucional, la negociación política y la coordinación interinstitucional. Por último, el tercer componente son los instrumentos de política. Las acciones enlazan el uso de criterios políticos que explican los límites de la acción. Queda claro entonces, que la planificación no es una simple consideración tecno-burocrática e instrumental, sino que tiene evidentes componentes ideológicos y políticos. Por lo mismo, definimos la planificación como un proceso social, es decir, una sucesión permanente de eventos que son controlados y evaluados por las organizaciones ejecutoras.

Entonces, la planificación no es un producto rígido, acabado, inflexible, sino que permite un ejercicio permanente de actualización, redefinición y ajuste. Es decir, es dinámica. Brinda un norte, no una receta y además permite la evaluación, es decir, hacer un alto en el camino o al final para valorar productos y resultados, para percatarse de los cambios y del sentido de los mismos con relación a la dirección del cambio que se proyectó.

En los términos manejados anteriormente, podemos decir que la planificación permite que una colectividad, incluso de gran complejidad, pueda definir cómo interviene en los cambios de su propia sociedad, organizando el esfuerzo hacia la consecución de determinados propósitos. La planificación permite generar sinergias, por eso algunos que han cultivado la disciplina de la planificación en América Latina la llaman “la conciencia del desarrollo” (FOMUDE, 2009).

Dispositivos de la planificación

La planificación tiene sus dispositivos de trabajo: el diagnóstico, la prognosis, la fijación de la imagen objetivo, la estrategia, la formulación de objetivos y metas, la definición según sea el caso de planes, programas, proyectos y actividades a las cuales se le pueden asociar recursos y tiempos para su ejecución (estos dispositivos de la planificación serán ampliados en otro módulo).

Como se indicó líneas arriba, la planificación más allá de métodos y técnicas, es un proceso que implica decisiones trascendentes que tienen efectos e impactos positivos o negativos en las personas, en su calidad de vida, en sus condiciones de reproducción económica, en fin, en su cotidianeidad. Por eso es que la planificación económica y social es competencia entonces de la población, de los hombres y mujeres comunes, de la ciudadanía.

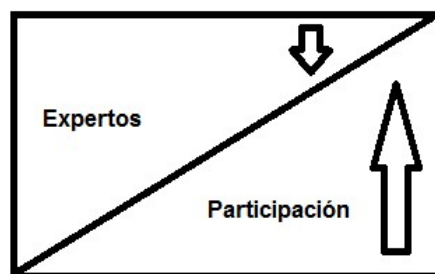
La planificación contribuye a apoyar la gestión de las actividades de un grupo social (juventud, mujeres jefas de hogar, personas con discapacidad, adultos mayores, etc.), un territorio (localidad, región, ciudad, etc.), sector de actividad (agricultura, industria, comunicaciones, etc.), un ámbito de acción (educación, salud, innovación, etc.), o procesos macrosociales como el desarrollo económico, social, cultural o político de una sociedad nacional (Lira, Luis: 2006). En el caso de las municipalidades, la planificación por ejemplo coadyuva a impulsar acciones claves por sector tales como: gestión integral de residuos sólidos (GIRS), gestión integral de riesgo a desastres (GIRD), ordenamiento del territorio (OT), mantenimiento de la red vial cantonal, entre otros.

En síntesis, la planificación contiene:

- Un proceso social de carácter permanente, que debe ser responsabilidad de las organizaciones societales e implica una reflexión sostenida sobre el contexto histórico.
- Una racionalidad, porque conjuga la lógica, la precisión, la predicción, la prevención y la provisión.
- La planificación debe proveer información y recursos, precisarlos, operativizarlos tratando de prevenir escenarios negativos con base en predicciones científicas, en la medida que impulsa las condiciones ideales en el uso adecuado de la riqueza social con participación ciudadana.
- Además, es un proceso permanente de toma de decisiones porque las necesidades y los satisfactores de estas se desarrollan en un continuum complejo como la misma vida social.
- Es un proceso esencialmente transformador. Sin planificación el escenario social cambia pero lentamente siguiendo tendencias negativas. Con planificación se crean escenarios que

generan pronósticos de transformación de la realidad. El conocimiento mismo generado a partir de investigaciones intencionadas y rigurosas tiene ya un propósito transformador. La transformación que no se consigue en su totalidad, se diseña por etapas que acumulan logros, donde lo más sobresaliente es que la participación creciente de la gente la capacita para nuevos desafíos donde necesitan menos el consenso de expertos.

Ilustración 1



Fuente: Elaboración propia

Es importante tener claro que la disciplina de la planificación económica y social se interesa, más allá de los diseños instrumentales, en los procesos reales de planificación en donde la acción colectiva se sobrepone a las acciones individuales y en donde el quehacer social relega las posturas individuales.

La planificación a partir de un diagnóstico producto de la investigación social se encarga de diseñar una prognosis (es decir un conocimiento anticipado) de los hechos que probablemente ocurrirán. Por lo tanto, prever y visualizar acontecimientos futuros conformando escenarios posibles a partir del presente. Por esta razón, debe ser una tarea o actividad continua y no intermitente o de corto plazo (idea central de la administración moderna). La planificación otorga una orientación presente y futura de las acciones y permite construir el camino para poder transitar hacia al futuro, pero debe quedar claro que se planifica para el presente dándole sustento científico al proceso de toma de decisiones.

Lo que la planificación provee son maneras para conocer mejor, para trazar caminos más convenientes a partir de determinadas valoraciones, prioridades e intereses. Brinda la oportunidad de decidir, por eso es que se puede ligar a las políticas, al gobierno, a la toma de decisiones. Permite moldear, desde el presente, el futuro.

Finalmente, la planificación es un concepto dinámico que implica la desagregación de su primera letra como se ilustra:

Ilustración 2



Fuente: elaboración propia

2. Inicios de la planificación en Costa Rica

Los primeros intentos de planificación para el desarrollo económico y social en Costa Rica se producen a inicios de la segunda mitad del siglo pasado. La década de los sesenta marcó la generalización de la planificación indicativa (fundamentalmente económica y determinista - predice el comportamiento futuro de los sectores, pero no considera la dinámica de la realidad social) en todo nuestro continente incluido nuestro país, en el cual, desde los inicios de los años cincuenta, se había iniciado un acelerado proceso de modernización del arcaico sistema económico vigente.

Como en otros países del continente, el proceso de planificación nacional se inicia a principios de esa década con la emisión de la Ley de Planificación 3087 de enero de 1963, que creó la Oficina de Planificación Nacional (OFIPLAN), como dependencia directa de la Presidencia de la República con el objetivo de orientar el desarrollo nacional. Se trataba de un órgano asesor, con representación en el Consejo de Gobierno, con voz pero sin voto. Posteriormente, se emite en 1974 la Ley 5525 de Planificación Nacional que entre sus funciones y competencias establece el Sistema Nacional de Planificación (SNP).

OFIPLAN se convierte en el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) en 1982 mediante la Ley 6812 y se constituye en el órgano asesor y de apoyo técnico de la Presidencia de la República, como instancia encargada de formular, coordinar, dar seguimiento y evaluar las estrategias y prioridades del Gobierno, es decir, define la visión y metas a mediano y largo plazo, inspiradoras del accionar del Ejecutivo.

Leiva (2012) en el caso de la experiencia de Costa Rica señala:

“El sistema de planificación de Costa Rica tiene su origen el año 1963 cuando el presidente Francisco Orlich promulgó la ley que creó la Oficina de Planificación Nacional (OFIPLAN). Habían transcurrido dos años desde la firma de la Carta de Punta del Este. Esta oficina dependía directamente del

Presidente de la República y era el órgano rector de la Planificación en el país, tanto a nivel nacional como sectorial y territorial. Sus principales objetivos, de acuerdo a la ley, eran crear e impulsar programas económicos generales y mejorar la eficiencia de los servicios en la administración pública. El período de despliegue y consolidación del sistema de planificación coincidió con uno de rápido crecimiento económico entre 1962 y 1979. OFIPLAN manejaba el tema de las inversiones públicas y llegó a tener direcciones regionales en todo el país, así como direcciones sectoriales. Se elaboraron cuatro Planes Nacionales de Desarrollo (PND) para los períodos 1965-68, 1969-72, 1974-78 y 1979-82.”

MIDEPLAN y el Sistema Nacional de Planificación

El MIDEPLAN, en el órgano asesor y de apoyo técnico de la Presidencia de la República y es la instancia encargada de formular, coordinar, dar seguimiento y evaluar las estrategias y prioridades del Gobierno; es decir, define la visión y metas de mediano y largo plazo que inspiran el accionar del Ejecutivo. Es la institución responsable de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, que constituye el marco global que orienta los planes operativos institucionales, a su vez, estos determinan los presupuestos públicos.

Algunas de las funciones principales del Ministerio son:¹

- Definir una estrategia de desarrollo del país, que incluya metas a mediano y largo plazo.
- Elaborar el Plan Nacional de Desarrollo, el cual debe traducir la estrategia de Gobierno en prioridades, políticas, programas y acciones.
- Coordinar, evaluar y dar seguimiento a esas acciones, programas y políticas.
- Mantener un diagnóstico actualizado y prospectivo de la evolución del desarrollo nacional, como un insumo vital para fortalecer los procesos de toma de decisiones y evaluar el impacto de los programas y acciones de Gobierno.
- Promover una permanente evaluación y renovación de los servicios que presta el Estado (modernización de la Administración Pública).
- Velar por la aplicación de las prioridades de Gobierno en la asignación del presupuesto, la inversión pública y la cooperación internacional.

Competencias del Sistema Nacional de Planificación

El Decreto Ejecutivo 37735-PLAN reglamenta el SNP y regula la constitución, organización, funciones y relaciones con las instituciones, subsistemas y normativa para potenciar el desarrollo del país y la participación ciudadana. El SNP queda conformado por MIDEPLAN, las unidades de planificación de instituciones públicas, así como por los mecanismos de coordinación y asesoría (consejos asesores, comités interinstitucionales, comisiones consultivas y otros).

Son objetivos específicos del SNP (Art.4 Reglamento SNP):

- a) Promover un desarrollo equitativo y la mejor distribución del ingreso y los bienes y servicios que brindan las instituciones públicas.
- b) Aumentar el dinamismo de la economía y el crecimiento de la producción y productividad del país.

¹ <http://www.mideplan.go.cr/mideplan/que-es-mideplan>

- c) Contribuir a la protección y manejo racional de los recursos naturales con el fin de lograr un ambiente sano y equilibrado del país.
- d) Impulsar acciones para mejorar la gestión de la Administración Pública y la gobernabilidad del Estado para la satisfacción efectiva de las necesidades de las y los habitantes.
- e) Propiciar la participación oportuna y relevante de las o los habitantes en la solución de los retos del desarrollo nacional y promover mecanismos de concertación entre las organizaciones.

En el marco del SNP, el Subsistema de Planificación Regional se establece con la finalidad de coordinar la planificación del desarrollo regional y local de largo, mediano y corto plazo, mediante la constitución de los Consejos Regionales distribuidos en seis regiones del país, en concordancia con lo establecido en el Decreto 16068bPLAN: Central, Chorotega, Pacífico Central, Brunca, Huetar Norte y Huetar Caribe.

Asimismo, en cumplimiento de la Ley 8801, de Transferencia de Competencias a las Municipalidades, se le asigna a MIDEPLAN la responsabilidad de apoyar a las Municipalidades en la formación de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI) y velar por su funcionamiento. MIDEPLAN es la Institución que lidera las acciones en el nivel regional y apoya a los CCCI, en el nivel municipal.

El propósito fundamental del SNP es impulsar la planificación del desarrollo en la sociedad, lo que conlleva fomentar acciones dirigidas al fortalecimiento en la administración pública para la racionalidad en el uso de los recursos destinados a la prestación de bienes y servicios de calidad. Para ello se requiere ciertas competencias:

- Intensificar el crecimiento de la producción y de la productividad del país.
- Promover la mejor distribución del ingreso y de los servicios sociales que presta el Estado.
- Propiciar una participación cada vez mayor de los ciudadanos en la solución de los problemas económicos y sociales (Fuente: Ley N° 5525 Planificación Nacional, Artículo 1).

La planificación en América Latina: antecedentes y tendencias actuales

La planificación en América Latina tiene sus orígenes en la década de los años 30 y 50. En la década de los treinta se registran intentos por elaborar planes, sin embargo, no es sino en décadas siguientes (años 50 y 60) cuando efectivamente se diseñan varios de ellos para responder a diferentes problemas sectoriales de importancia nacional entre estos: suministro de energía, infraestructura de transporte, condiciones sanitarias, elevación de la productividad y la producción agrícola, en el ámbito social los temas de educación, vivienda y salud (casos de Argentina, Brasil y México). En los planes elaborados durante los años cincuenta se puede observar la influencia de las instituciones internacionales preocupadas por el desarrollo en la región (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, CEPAL y más adelante el Banco Interamericano de Desarrollo).

La creación de capacidades técnicas para desarrollar los estudios de base y los planes mismos, en varios países durante los años cincuenta, es un hecho importante para el posterior despliegue de los procesos de planificación. Surgen organismos técnicos para realizar estudios de base, se amplía y mejora la producción de información estadística de acuerdo a los estándares internacionales y se crean reparticiones dentro de los gobiernos destinados a elaborar e implementar planes de desarrollo. Es en la década de los años cincuenta como en varios países de América Latina se da

inicio a un desarrollo institucional importante, creándose un conjunto de instancias con el propósito de liderar procesos de planificación. En la década de los años sesenta se da un despliegue generalizado de sistemas de planificación. Estas instituciones incidieron en su modo de funcionamiento pues estaban llamados a reorientar, en mayor o menor medida, el accionar de las distintas unidades administrativas de los gobiernos a nivel nacional, sectorial y regional (Leiva, Jorge: 2012, pág. 17).

La planificación en América Latina se desarrolla concretamente a partir de las resoluciones de la conferencia de Punta del Este en 1961 (Carta de Punta del Este). Este evento fue uno de los hitos más importantes que favorecieron el despliegue de la planificación del desarrollo en la región. Los países pertenecientes a la Organización de Estados Americanos se hicieron oficialmente responsables, en el marco de la Alianza para el Progreso, del desarrollo económico y social de sus países coordinando acciones con los EEUU y los organismos financieros internacionales. La planificación nacional fue consagrada como el instrumento básico y fundamental para lograrlo.

En dicha conferencia se legitima la aceptación de la planificación como instrumento para “proveer el desarrollo”, en ella los representantes de la mayoría de los países aprobaron un conjunto de recomendaciones donde se planteaba la necesidad de “programas de desarrollo económicos y sociales”, los cuales se constituían como pre-requisito para el financiamiento externo de estos países (Solís, Isabel: 1992). De allí, la emergencia en los países latinoamericanos de ministerios u oficinas de planificación que integraron equipos profesionales que rápidamente se burocrataron en el marco de una planificación, formal e indicativa que privilegia el manual, la memoria, el “plan – libro” sobre la acción, la práctica social de los sujetos, las iniciativas de base y la construcción de los colectivos sociales.

Por lo tanto, no existe lo que pudiéramos llamar una cultura de la planificación acendrada y arraigada como en los países europeos, que propicie cambios a partir de la consideración de potencialidades, recursos y diferentes plazos temporales. Esto hace que la planificación se sustituya por el inmediatismo, el emprendimiento de obras con dilaciones absurdas y más aún inconclusas, la duplicidad funcional, la ausencia de planes vinculares y la negación reiterativa hacia la evaluación, control y rendición de cuentas. Por eso, afirma Curbelo:

“...la planificación continua siendo una necesidad para las sociedades, especialmente las que aún tienen que transitar un largo trecho por la senda del desarrollo.”

Como se señala en la cita anterior, la planificación del desarrollo es un vacío en muchas sociedades, algunas de las cuales no valoran la trascendencia que tiene para su bienestar.

En los años setenta se manifestaron diversos tipos de planificación en la región latinoamericana incluido Costa Rica, debido principalmente a dos razones, primeramente, los proyectos o modelos nacionales de desarrollo adoptados en función de los cuales se planifica en cada país y en segundo lugar al ámbito de acción desplegado por los órganos o instancias de planificación existentes en estos en la estructura del Estado.

En el primer caso sobresalen tres elementos determinantes: 1. El mecanismo de asignación de recursos, pues el mercado puede operar libremente con el Estado interviniendo sólo subsidiariamente, o bien, puede ser corregido parcialmente o regulado por el Estado. 2. La importancia que atribuyen a las políticas sociales; para algunos, estas son subsidiarias, para otros

complementarias, o bien constituirse en los objetivos prioritarios del desarrollo. 3. El tratamiento al capital extranjero y la apertura al mercado externo (Leiva, José: 2012, pág. 27).

Estas concepciones de modelo de desarrollo nacional y el alcance de los procesos de planificación permitieron según el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) precisar en tres tipos principales de experiencias de planificación en países de Latinoamérica: en primer lugar una planificación normativa donde sobresalen como actores los agentes empresariales privados junto con el Estado y donde éste último actúa para superar insuficiencias o carencias de la iniciativa privada en relación a objetivos sociales o de creación de infraestructura productiva, en segundo lugar una planificación más comprensiva que se plantea la realización de cambios estructurales para superar los problemas del desarrollo y la equidad y en tercer lugar una planificación gubernamental que postula una fuerte correspondencia entre el crecimiento económico y el bienestar de la población, pero se reconoce la necesidad que el Estado provea ciertos servicios sociales que el mercado no provee (Ibíd., pág. 28).

El repliegue de la planificación fue un fenómeno generalizado en la región durante los años ochenta y noventa. La crisis de la deuda externa fue el hecho dominante de los años 80 en toda América Latina. Los programas de reforma estructural inspirados en el Consenso de Washington redujeron, durante los años noventa, la actividad e influencia de los organismos de planificación al mínimo. Incluso, en algunos casos, la estructura institucional fue desmontada y dejaron de existir como tales.

Al respecto Leiva señala para el caso de Costa Rica:

“Dos décadas de prosperidad y crecimiento se vieron interrumpidas en Costa Rica. El protagonismo pasó a la política fiscal y al sector financiero. Las necesidades apremiantes alejaron la atención de los problemas del desarrollo a mediano plazo. Desde el punto de vista institucional OFIPLAN se transformó, en 1982, en el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN). Luego, en 1986, perdería el régimen privilegiado de financiamiento que le permitía atraer personal calificado del resto del gobierno y desarrollar actividades con autonomía”.

Para Alfaro, este repliegue de la planificación en nuestro país significó:

- En la década de los 80 y 90 la tendencia se direccionó a la contracción del gasto público y combate a la inflación, se dio una aplicación de políticas macroeconómicas de equilibrio financiero.
- Se limitó la capacidad de acción de MIDEPLAN en materia de presupuestación ligada al proceso de planificación.
- La planificación se vuelve indicativa, sin capacidad directa de ejecución:
 - Desde 1984, la elaboración del presupuesto por programas es asignada al Ministerio de Hacienda, Ley N°6955.
 - MIDEPLAN dejó de tener presencia en la Junta Directiva del Banco Central, encargado de emitir la política monetaria.
 - Se da un cierre de oficinas regionales así como la reducción de su participación en la inversión pública.

En la actualidad el pensamiento sobre la planificación del desarrollo se ha abierto también a los avances de la planificación en otros ámbitos. Las tendencias más recientes se orientan a concepciones estratégicas y fórmulas ampliamente participativas en cada uno de los aspectos del

proceso de planificación; tanto en la construcción de imágenes objetivo como en los planes para alcanzarlos y en las diversas etapas de su ejecución. Ahora, el concepto de planificación se ha enriquecido y distanciado de la planificación normativa, indicativa o tradicional.

Ante los retos que presenta esta nueva planificación encontramos la incorporación de innovaciones conceptuales, el replanteamiento de las funciones básicas de la “nueva” planificación, la orientación y coordinación de actores en la fase de implementación del plan, el seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones, políticas y programas que se desarrollan de acuerdo al plan, el establecimiento de alianzas público-privadas y visión estratégica de largo plazo y el fortalecimiento de la capacidad del Estado para ejecutar un plan estratégico de transformaciones estructurales (Leiva, Jorge: 2012 pág. 10).

Evolución de la planificación:

Dos temas centrales en las ideas sobre el desarrollo y las decisiones de políticas públicas han tenido especial gravitación sobre la evolución de la planificación en la región durante este período: el papel del Estado y la política industrial.

El papel del Estado:

- Después de la segunda guerra mundial, una poderosa confluencia de factores configuró en muchos países de América Latina un modelo de Estado interventor y empresarial que pasó a tener un papel central en el sistema económico.
- En los años setenta ese modelo comienza a debilitarse y termina por abandonarse después de la crisis de la deuda externa en los años ochenta, dando paso a modelos en que se asigna a la actividad pública un rol estrictamente subsidiario cuando el mercado no puede operar o lo hace de manera manifiestamente ineficiente.
- A fines de los años noventa, se revaloriza la participación del Estado en el desarrollo, aunque no como agente directo sino como socio, catalizador e impulsor del crecimiento.

La política industrial:

- La gran depresión y la segunda guerra mundial crearon interrupciones en el comercio internacional que dieron impulso en la región a procesos de industrialización para sustituir importaciones de manufacturas que no estaban disponibles.
- Se despliegan los sistemas de planificación nacional, en los años cincuenta y sesenta, la industrialización dejó de corresponder a procesos provocados por las condiciones internacionales y se convirtió en una parte primordial de las políticas de desarrollo a pesar que las condiciones internacionales habían cambiado.
- La planificación llegó a identificarse, en la mente de muchos de sus detractores, con el impulso a la industrialización sustitutiva de importaciones (ISI) y de todas las distorsiones que se le atribuyeron.

El papel de ILPES – CEPAL en la promoción y desarrollo de capacidades de planificación en los Estados Latinoamericanos

Conviene aunque brevemente, mencionar el papel trascendental que ha tenido para la consolidación de la planificación en la región el trabajo liderado por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) que fue concebido a principios de los años sesenta, con el fin de apoyar a los gobiernos de la región en el campo de la planificación y la gestión pública, mediante la prestación de servicios de capacitación, asesoría e investigación que permitan contribuir a los esfuerzos nacionales y subnacionales orientados a mejorar la calidad de las políticas públicas y fortalecer las capacidades institucionales.

Desde su creación en 1962, el ILPES ha ido consolidando una significativa presencia, que lo ha convertido en un patrimonio de la región. Su permanente vocación de servicio se ha traducido en una amplia gama de actividades desplegadas a lo largo de su historia. Cabe destacar su apoyo a los gobiernos en el diseño y perfeccionamiento de las estructuras institucionales orientadas, con visión de largo plazo, al desarrollo económico y social. Las modalidades de esta cooperación han sido objeto de sucesivas adaptaciones, de acuerdo con los procesos reales y con los requerimientos expresados por los gobiernos a nivel central, regional y global.

A 52 años de su creación, el ILPES mantiene su compromiso de responder a nuevas demandas; los países reflexionan y discuten sobre el legado del esquema de desarrollo seguido en las dos últimas décadas, la fórmula para reducir las desigualdades y lo que parece ser un renovado interés por la planificación y las políticas para el desarrollo, territoriales, incluyentes, centradas en objetivos de igualdad, que deriva en el debate sobre el papel y las políticas de Estado.

Las políticas de Estado deben apuntar a horizontes de largo plazo. Por ello los países están poniendo creciente atención en la construcción de visiones de futuro, en que la reducción de la desigualdad es una aspiración generalizada. En ese empeño la planificación puede ser un instrumento poderoso, capaz de articular intereses de actores distintos (Estado, sociedad, gobierno, entorno externo), de espacios diversos (lo nacional y lo local), con políticas públicas (de Estado, planes y programas, nacionales y subnacionales), con visión de largo plazo (sustentabilidad).

3. Niveles de la planificación económica y social

La planificación económica y social trabaja con diferentes niveles para determinar las unidades de intervención. Una escala geográfica puede ser la totalidad del país, una o más regiones, un territorio interregional, un territorio inter-zonal, o territorios locales o inter-locales. Las escalas geográficas pueden trabajarse de manera independiente o interdependiente de acuerdo a las mismas, ya que, por ejemplo, se pueden desarrollar acciones nacionales en colaboración con acciones regionales y, estas mismas simultáneamente con acciones locales y así sucesivamente. Lo que si no puede ser simultáneo son los horizontes temporales ya que los logros de los planes de menor escala pueden ser insumo de los de mayor escala y por lo tanto, los plazos se diferencian en función de esa jerarquía. La subsidiaridad entre proyectos específicos de carácter local y regional exige logros anticipados para objetivos de carácter nacional.

3.1. La planificación nacional

Es la forma en cómo los entes gubernamentales sintetizan las intenciones de cambio y transformación por medio del diseño de estrategias políticas, e instrumentos de política a escala nacional. Por tanto, cubre el territorio global más los sectores involucrados en el diseño y la ejecución de tales dispositivos. Generalmente, se diseña un plan nacional que en la realidad costarricense no pasa de ser un libro colmado de buenas intenciones. Al respecto Leiva (2012) señala:

“En general, los planes no incidieron en forma determinante en las políticas de desarrollo que efectivamente aplicaron los gobiernos. Varios planes terminaron siendo más manifestación de intenciones que herramientas de gobierno.”

La planificación más que un plan-libro es un proceso donde la investigación de la realidad, los pronósticos trazados y la capacidad ejecutiva son más relevantes que un compendio de argumentos y metas elegantemente elaborados.

Lo nacional debe contener los objetivos sectoriales que deben ser ordenados y cohesionados mediante criterios de jerarquía y coherencia, de la misma forma en que deben imbricarse los entes sectoriales con las necesidades de desarrollo y crecimiento regionales. Según **el artículo 10 del Reglamento del Sistema Nacional de Planificación** los planes nacionales de desarrollo se definen:

“El PND es el marco orientador de las políticas del Gobierno de la República para un período de cuatro años, elaborado bajo la coordinación de MIDEPLAN con las demás instituciones del SNP y la participación ciudadana, que en congruencia con el PEN y considerando los PNS y los PRD, define los objetivos, políticas, metas, los programas y las estrategias para el desarrollo del país, así como las prioridades presupuestarias públicas”.

En el contexto centroamericano y de República Dominicana, no todos los Estados cuentan con las mismas capacidades y jurisprudencia para lograr implementar mecanismos de planificación, no obstante lo anterior, cada país presenta planes nacionales de desarrollo. Ésta planificación no solo depende de la redacción de un documento país, sino también del replanteamiento de la función pública para incrementar los mecanismos de coordinación interinstitucionales y mejorar las formas de gestión para el cumplimiento de objetivos comunes (Fundación DEMUCA: 2012 pág. 11).

Una de las características de la administración pública en esta región es la prevalencia de sistemas organizacionales obsoletos y poco hábiles para dar respuesta a procesos de **planificación nacional y territorial**, a pesar de los esfuerzos de reforma, los cambios en cuanto a la cultura organizacional son paulatinos, esto se complementa a la pérdida de legitimidad y desvalorización hacia la función pública y especialmente a la gestión municipal (Ídem).

3.1.1 Retos de la planificación nacional

- Conocer el rumbo hacia el cual avanza la nación;
- Comprender el estado situacional actual de las instituciones, las capacidades técnicas y presupuestarias con las que se cuentan y también la coyuntura política del país, para avanzar hacia un futuro que depende de las decisiones que se tomen en la actualidad (Ídem).

3.1.2 Importancia de la planificación en la escala nacional

- Si bien la planificación no elimina los riesgos, se sabe que ayuda a amortiguar los efectos negativos de las malas decisiones de la administración pública, de manera que no es sólo un **requisito, sino también una necesidad**. El hecho de poder vernos como parte de un proceso común, hacia objetivos comunes, facilita las posibilidades de **articular esfuerzos nacionales, sectoriales, territoriales y locales**.
- La planificación propicia la optimización de los recursos, evita la duplicidad de funciones entre las instituciones y otras instancias; abarca al máximo las necesidades comunes de la población; coadyuva al incremento de la productividad del país, contempla mejorar los servicios que el Estado presta a los ciudadanos y solucionando los problemas económicos y sociales propios de cada Nación.
- La planificación en el ámbito nacional y territorial demandan la revisión de las condiciones actuales de la institucionalidad pública y todavía más importante, analizar las posibilidades reales con las que cuentan las instituciones para asumir responsabilidades (económico, técnico e infraestructural) (Ídem).

Finalmente, podemos decir que:

“La planificación nacional más que una obligación del Estado con sus ciudadanos, debería ser una herramienta que facilite la definición de actuaciones concretas, en tiempos definidos y con una visión del proceso”.

3.2. La planificación sectorial

Es la forma estratégica en que las diferentes instituciones cuyas funciones están especializadas desempeñan sus respectivos roles. Los sectores económicos como la agricultura, la industria, el comercio, el empleo, la tributación, tienen sus propios organismos ya sean ministerios, institutos o empresas públicas. En el sector social la salud, la educación y la seguridad ciudadana igualmente la impulsan diversas instituciones y empresas.

Sobre la planificación sectorial se debe reflexionar si las estrategias de los diferentes sectores son coherentes, es decir, que se apoyan en complementariedad más que ser sumatorias, evitando siempre la dualidad funcional o la repetición de objetivos y hasta el choque operacional entre ellas.

Según **el Artículo 2 del Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo de 2014:**

“Un sector es una agrupación de instituciones públicas centralizadas y descentralizadas con acciones afines y complementarias entre sí en áreas del quehacer público, regido por una o un Ministro Rector establecido con el fin de imprimir un mayor grado de coordinación, eficacia y eficiencia en la Administración Pública. Para organizar el funcionamiento del conjunto de instituciones públicas se establecen los siguientes sectores al amparo del Sistema Nacional de Planificación, dirigido y coordinado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica”: Trabajo y Seguridad Social, Desarrollo Humano e Inclusión Social, Desarrollo Agropecuario y Rural, Educativo, Salud y Deporte, Ambiente y Ordenamiento Territorial, Hacienda Pública y Supervisión Financiera, Cultura y Juventud, Transporte e Infraestructura, Seguridad Ciudadana y Justicia, Ciencia y Tecnología, Economía, Política Internacional, y Vivienda y Asentamientos Humanos.

3.3. La planificación regional

La Ley 5525 de 1974 estableció las bases jurídicas para la planificación regional del país. Esta es la dimensión de la planificación que hace converger lo sectorial y el territorio que es un problema permanente en los acuerdos políticos de las diferentes instancias de la planificación.

Lo regional estima las desigualdades que existen en el territorio del país por factores ecológico-geográficos, demográficos y del desarrollo desigual de la economía y la sociedad. En Costa Rica desde los años 70 se promulgó la ley de planificación que concibe seis regiones diferenciadas y con semejanzas entre sí.

No obstante la centralización de las decisiones en San José ha sido una dificultad para el desarrollo regional ligado a la concentración de las fuerzas productivas, es decir, los factores económicos de capital, tierra, techo industrial y mano de obra especializada tanto intelectual como manual. Aunado a ello se concentra en la Gran Área Metropolitana (GAM) los institutos de investigación y generación de conocimiento, los servicios financieros, los recursos hospitalarios especializados, entre otros.

Además, la centralidad de las decisiones hace que los esfuerzos regionales y específicamente locales sean insuficientes ante una visión centralista de las decisiones y una actividad económica que traslada constantemente el valor de donde se produce hacia el centro. Las desigualdades regionales producto del desarrollo desigual y combinado del patrón de crecimiento capitalista producen desequilibrios entre regiones que demandan políticas diferenciadas pero coherentes con metas nacionales.

De acuerdo con lo anterior el Programa Tejiendo Desarrollo señala:

“Las desigualdades territoriales, las cuales afectan el crecimiento y desarrollo de la nación como un todo, tienden a ser el resultado de la falta de apoyo político, bienes y servicios públicos, distribuidos adecuadamente a lo largo del país, pero a su vez de la carencia, por parte de una ciudadanía local, que defina e impulse con éxito sus proyectos políticos. Las brechas de pobreza analizadas desde las regiones de planificación muestran diferencias de hasta diecinueve puntos porcentuales, por ejemplo, entre la región Central y la Brunca existe clara evidencia de la desarticulación económica y social que presenta el país.”(Programa Tejiendo Desarrollo, 2015: pág. 7).

De acuerdo al reglamento general del SNP, en su artículo 55 se crea el Subsistema de Planificación Regional cuya finalidad es:

“...coordinar la planificación del desarrollo regional, de largo, mediano y corto plazo con especial atención en la planificación territorial regional y en la disminución de los desequilibrios territoriales.”

Y al respecto la propuesta de Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Consejos Regionales de Desarrollo (COREDES) en su Art. 3 define la planificación regional como:

“Proceso orientado a contribuir al aumento de la producción y el desarrollo integral del país, mediante la ejecución de acciones de desarrollo humano sostenible e inclusivo, con equidad territorial y pertinencia cultural para generar una mejor distribución del ingreso y de los servicios; así como propiciar la participación ciudadana, concertación y transparencia, en un enfoque sinérgico del desarrollo; la racionalidad y eficiencia administrativa, con alto nivel de desconcentración y aproximación de los servicios institucionales a los ámbitos regionales, territoriales y cantonales.”

3.4 Planificación Local

Hay dos razones para hablar de planificación local: La primera se refiere a la pertinencia de la escala local o regional. En la escala local importan la construcción social cotidiana, el hombre concreto y su entorno inmediato, así como la permanente transformación de la naturaleza. Cada proceso se estudia en su perfil específico, en su forma particular de crear y de destruir, en su manera de hacer fructificar un territorio cargado de historia, en sus mecanismos de convivencia y de organización. La segunda razón se relaciona con la participación de los actores locales.

La planificación local es, entonces, pertinente por la escala en la que se generan y se tratan los datos y porque se estructura a partir de un sistema de actores capaces de integrar sus iniciativas en estrategias comunes al conjunto de la sociedad local, sin perder el potencial creativo de individuos y grupos. La iniciativa capaz de producir efectos de desarrollo humano local (DHL) no es una acción aislada llevada adelante por un individuo o por un grupo. Se trata más bien de iniciativas generadas y procesadas dentro de un sistema de negociación permanente entre los diversos actores que forman una sociedad local. Esta tendencia a articular las distintas iniciativas deberá desembocar en la creación de instituciones adecuadas que sirvan de marco a la situación de negociación entre diferentes racionalidades.

Se puede afirmar que la puesta en práctica de procesos de planificación local necesita de formas institucionales nuevas capaces de estimular e integrar el potencial de iniciativas existente en la sociedad local (Arocena, José: 2002). Para lograr que los actores locales participen del proceso de DHL, es necesario utilizar como herramienta la planificación local que conduce al cambio integral del municipio, pues se basa en la participación de los actores a fin de que sean ellos mismos quienes reconozcan sus propias necesidades para plantear objetivos y proyectos concretos. La planificación local debe contribuir a que las municipalidades lleguen a ser entidades de cambio en lo económico, social y político y, que proporcionen el máximo bienestar a la población mediante la adecuada localización y distribución de la inversión.

Como señala Arocena:

“La planificación local debe facilitar el proceso de democratización, como primer canal de participación social y política de la población, expresada a través de las instituciones locales, por ser éstas los vehículos de localización de las comunidades y así evitar que se produzcan incongruencias en el manejo y aplicación de los recursos financieros.”

Significa, entonces, que las políticas económicas y sociales a nivel local deben estar claramente definidas para dar respuesta a las demandas, preocupaciones, intereses y necesidades sentidas y expresadas localmente, en donde las municipalidades y organizaciones comunales tienen un papel importante que jugar.

Por lo tanto:

“es la integración de técnicas sectoriales, iniciativas comunitarias y recursos privados y locales para un objetivo político y social, que supone concretar, coordinar e integrar los intereses y demandas de la población local con las políticas, planes y proyectos de los organismos de planificación y servicios técnicos, centrales y regionales”.

La importancia que tiene la planificación local es que induce al desarrollo de territorios de escala menor bajo el gobierno de los municipios de manera autónoma pero con la obligación de coordinar con los entes sectoriales y regionales. Esta escala de planificación es muy importante porque genera información más precisa sobre territorios menores que se puede emplear casi simultáneamente a su recolección. Además, se estructura a partir de un sistema de actores capaces de integrar sus iniciativas en estrategias comunes al conjunto de la sociedad local. La puesta en práctica de procesos de planificación local necesita de formas institucionales nuevas capaces de estimular e integrar el potencial de iniciativas existente en la sociedad local.

Desde ese punto de vista el autor citado arriba argumenta que:

“La planificación local es el proceso de ordenamiento social, económico, político y cultural que emprenden los organismos de base de una comunidad definida (Sindicatos, Cooperativas, Juntas de vecinos, Asociaciones de Desarrollo Comunal y otros), en coordinación con las instituciones del Estado, con el propósito de analizar y plantear la problemática, causas, alternativas de solución, al mismo tiempo que estructurar bajo consenso, con recursos y en concordancia con las políticas estatales, proyectos que conlleven al desarrollo y bienestar de los integrantes de la comunidad” (Arocena, José. 1995: pág. 15).

Y agrega:

“La planificación local promueve, por medio de los gobiernos locales, la participación de las fuerzas vivas presentes y organizadas alrededor de los intereses de las comunidades, una utilización mayor de los recursos existentes, para que la riqueza que se produce en cada localidad sea mejor distribuida. Así pues, la municipalización y la regionalización de las poblaciones son opciones complementarias.” (Ibíd., 1995: pág. 16).

Finalmente, la planificación local de acuerdo con nuestra experiencia como funcionario municipal es:

*“Es el **proceso participativo** que emprenden los organismos de base y las empresas de un territorio específico para **coordinar** con el gobierno local y las instituciones del Estado la problemática y sus alternativas de solución, **formulando consensualmente** políticas y proyectos comunitarios, locales y regionales **financiados** y concordantes con las políticas estatales”.*

3.4.1 Importancia y/o requerimientos de la planificación local

- La sociedad local se constituye en una unidad de planificación cuyos actores son capaces de generar datos interpretándolos, integrando iniciativas y estrategias comunes ligadas con el potencial creativo de individuos y grupos.
- Esa unidad de planificación demanda formas institucionales innovadoras que deben estimular el potencial de iniciativas de cambio en la sociedad local.
- Lo anterior define una transformación integral del municipio, en donde la **participación** implica para la gente el reconocimiento de sus necesidades para plantearlas como demandas y proyectos realistas.
- Las municipalidades deben ser entidades de cambio económico, social y político que proporcionan bienestar a la población mediante la adecuada localización y distribución de la inversión.

3.4.2 Algunas limitaciones que encuentra la planificación regional, sectorial y local

- Obsolescencia de división política administrativa.
- Estado central débil genera debilidades en el régimen municipal.
- Inoperancia de los entes decisorios ya sea por falta de legitimidad, cacicazgo o la intromisión de políticas centralistas.
- Rivalidades entre municipios por recursos como: tierra, agua, financiamiento, entre otros, que producen concentración de un lado e impotencia del otro.
- Falta de idoneidad en algunos puestos que condiciona el impulso de iniciativas, la erosión de recursos y la obstrucción de intentos de planificación por falta de criterios técnicos.

4. Instancias de coordinación en las diferentes escalas o dimensiones de la planificación

Nuestro país está conformado por diferentes niveles subnacionales de planificación: comunal, cantonal, territorial y regional. Estos a su vez están conformados por estructuras de coordinación, decisión y ejecución como las uniones cantonales de asociaciones de desarrollo, los consejos de distrito, los consejos cantonales de coordinación interinstitucional (CCCI); los consejos territoriales de desarrollo rural (CTDR) y los consejos regionales de desarrollo (COREDES).

No obstante lo anterior, en Costa Rica la respuesta de las instituciones gubernamentales ante las necesidades de los territorios ha sido en la mayoría de ocasiones escasa en materia de coordinación. Costa Rica mantiene una dinámica de trabajo esencialmente centralista y planifica su gestión por sectores (salud, educación, vivienda, otros), sin embargo, esta realidad resulta limitada al planificar desde un enfoque territorial, donde se requiere de una visión integral de desarrollo más amplia de parte de las instituciones que están llamadas a trabajar de manera conjunta, complementaria y solidaria con los espacios territoriales, locales y comunales. Desde la práctica dentro del territorio

resulta ineludible, que las instituciones se involucren en una lógica conjunta para implementar procesos articulados en sus intervenciones, así lo amerita la realidad.

El sector público institucional por ejemplo, debe considerar la estrategia de desarrollo local-comunal, como la oportunidad de aportar desde sus estructuras experiencia, capacidad, recursos económicos, talento y compromiso con la ciudadanía. De igual manera, la diversidad de grupos organizados ya sea directa o indirectamente pueden mostrar su apoyo involucrándose en esa dinámica.

La Comisión de Eficiencia Administrativa y Reforma del Estado del Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) en el informe denominado “Propuesta de acciones de reforma del Estado. I Etapa: acciones potestad del poder ejecutivo”, **recomienda que a nivel territorial es necesario la promoción de instancias de divulgación e intercambio de las acciones de las diversas instituciones con presencia en ellas, promover alianzas público-privadas y de responsabilidad social, promover instrumentos de coordinación y cooperación entre gobiernos locales, así como coordinar y armonizar la planificación nacional y local².**

La coordinación de los gobiernos locales con las instituciones estatales centralizadas o descentralizadas no solamente es un imperativo práctico para un mejor ejercicio y cobertura de la política pública sino que también tiene sustento normativo:

- La Sala Constitucional establece la posibilidad y decisión voluntaria de las municipalidades de establecer coordinación con las entidades públicas en condiciones de igualdad.
- La Política Nacional de Descentralización de febrero del 2008 establece la creación de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional CCCI como una posibilidad de mejorar la gestión de las municipalidades y avanzar en la descentralización.
- Y también la Ley General de Transferencias de Competencias y Recursos a las Municipalidades que le otorga estatuto legal al CCCI, con el objetivo de lograr una efectiva comunicación, coordinación y colaboración entre entidades públicas del poder ejecutivo y los gobiernos locales para optimizar el uso de los recursos destinados a obras y servicios públicos en una localidad. Se faculta al Alcalde para constituirlos y presidirlos.
- El Decreto Ejecutivo N° 35388-PLAN establece los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI).
- El Decreto Ejecutivo 36004-PLAN Reglamento a la Ley No 8801 en el Capítulo III, artículo 13 y 14 indica que, en cada cantón o distrito que cuente con Concejo Municipal de Distrito, tendrá un CCCI.
- El Decreto Ejecutivo **38536-MP-PLAN** del 20 Agosto, 2014 define las funciones de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional.

Además,

- El enfoque actual se basa en el territorio con el objeto de entrelazar actores públicos y de la sociedad civil.
- La participación ciudadana articula la relación entre instituciones y organizaciones.

² MIDEPLAN. Comisión de eficiencia administrativa y reforma del Estado (CEARE). Informe final. Segunda etapa de trabajo. San José, Costa Rica. Diciembre 2008.

- Se intenta superar el enfoque sectorial tradicional para hacer converger al gobierno con las instituciones autónomas.

Ilustración. 3 Espacios de coordinación institucional



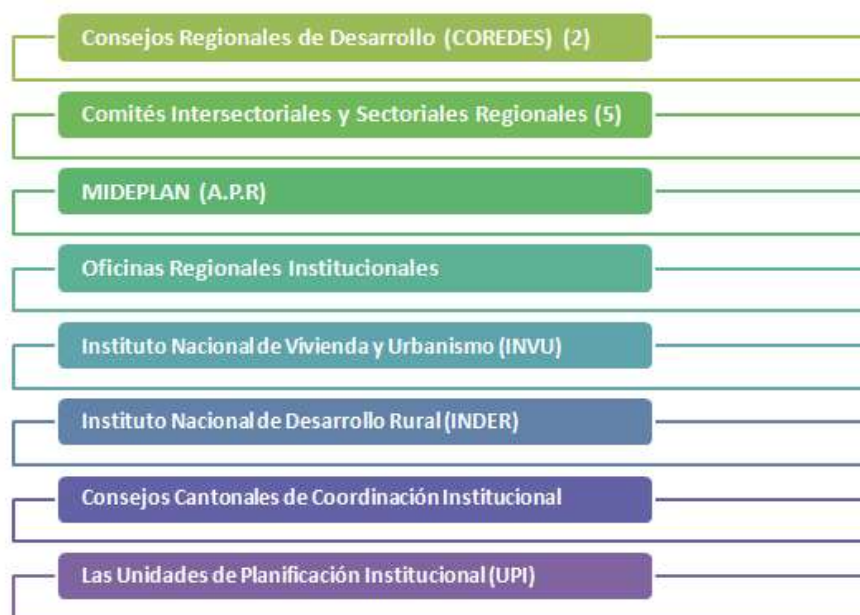
Fuente: Programa Tejiendo Desarrollo, 2015.

Ilustración 4. Espacios deliberativos del SNP



Fuente: MIDEPLAN Reglamento General del SNP, conforme al Decreto Ejecutivo 37735-PLAN del 24 de junio del 2013 / Ley 5525 de Planificación Nacional.

Ilustración 5. Órganos y entes del subsistema de Planificación Regional



Fuente: elaboración propia a partir del Art.60 del Reglamento general del SNP.

Consejos Regionales de Desarrollo (COREDES)

- Los Consejos Regionales de Desarrollo (COREDES) son las instancias regionales que coordinan y articulan políticas, planes, programas y proyectos institucionales e interinstitucionales, mediante la participación activa de los diferentes segmentos involucrados en el desarrollo del espacio regional.
- Los COREDES que se encuentran constituidos y en funcionamiento son:
 - **Consejo Regional de Desarrollo Huetar Caribe (COREDES - PROLI)**
 - **Consejo Regional de Desarrollo Brunca (COREBRUNCA)**
- En el caso particular del Consejo Regional para el Desarrollo de la Provincia de Limón (COREDES-PROLI) se mantienen reuniones constantes para dar seguimiento al decreto N° 38828-MP-PLAN que establece la implementación del programa “COSTA RICA DESDE EL CARIBE”.
- “COSTA RICA DESDE EL CARIBE” es un programa de coordinación interinstitucional coordinada por COREDES quien se encargará de velar por el avance de los programas y proyectos que contempla el decreto y que están incorporados en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 para el desarrollo de la Región Huetar Caribe.
- La coordinación entre Gobierno y COREDES busca la articulación de actores y espacios de coordinación de diversa escala para simplificar los procesos de toma de decisiones, seguimiento y evaluación del desarrollo de la Región Huetar Caribe, incluyendo actores públicos, privados y comunitarios. Además, procura trascender en el abordaje institucional hacia una visión integral de ordenamiento territorial y desarrollo de la Región.

En el ámbito territorial:

Consejos territoriales de desarrollo rural (CTDR), bajo el liderazgo de INDER

Los CTDR tendrán como finalidad promover a los actores territoriales como impulsores y gestores del desarrollo social, económico, ambiental y cultural. Como parte de sus funciones se encuentra la formulación participativa de los planes de desarrollo rural y territorial como instrumentos capaces de orientar la inversión y la prestación de los servicios de apoyo necesarios para impulsar en forma eficaz su desarrollo.

En el ámbito local –municipal:

Los procesos de planificación municipal se potenciarán a través de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI), siguiendo lo estipulado en la Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades 8801.

Los CCCI son instancias de coordinación entre los entes públicos con representación cantonal y la sociedad civil, están presididos por los alcaldes/as del municipio y promueven el diseño, ejecución y fiscalización de las políticas de desarrollo local.



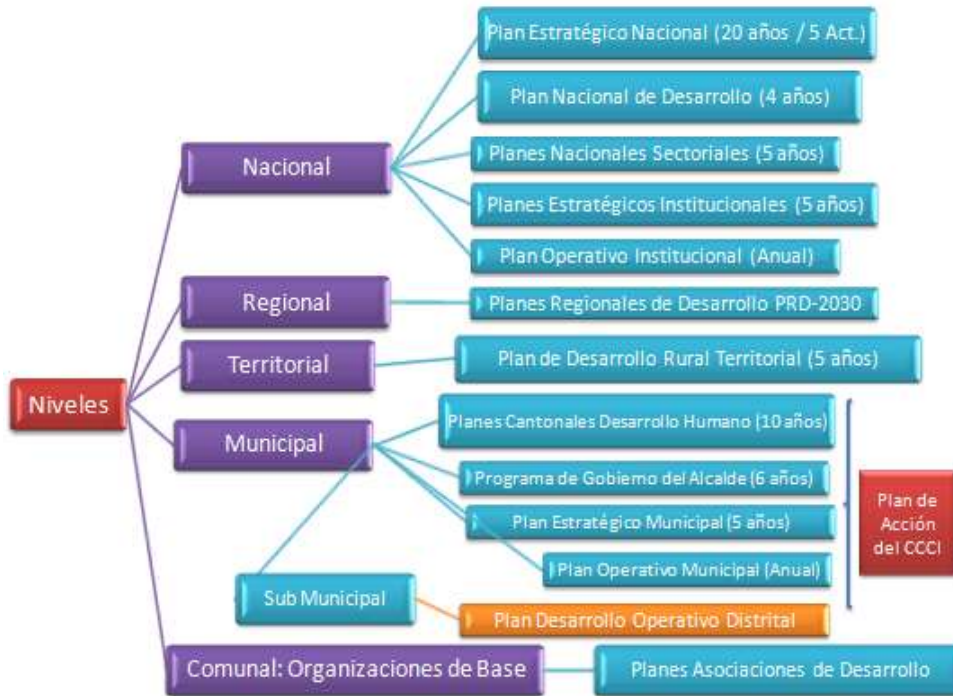
6. Instrumentos de planificación y su vinculación

El artículo 8 del Reglamento del Sistema Nacional de Planificación, establece como instrumentos de planificación los siguientes:

PLAN	Escala o dimensión	DESCRIPCIÓN
PEN: Plan Estratégico Nacional	Nacional	Instrumento de largo plazo para períodos no menor de 20 años, formulado bajo coordinación técnica de MIDEPLAN con apoyo de las diferentes instituciones, sectores y subsistemas del SNP y la participación ciudadana, donde se expresan los objetivos, políticas, metas y lineamientos que se requieren implementar para alcanzar la visión de futuro sobre el desarrollo del país. El PEN debe actualizarse al menos cada 5 años.
PND: Plan Nacional de Desarrollo	Nacional	Es el marco orientador de las políticas del Gobierno de la República para un período de cuatro años, elaborado bajo coordinación de MIDEPLAN con las demás instituciones del SNP y la participación ciudadana, que en congruencia con el PEN y considerando los PNS y los PRD, define los objetivos, políticas, metas, los programas y las estrategias para el desarrollo del país, así como las prioridades presupuestarias públicas.
PNS: Planes Nacionales Sectoriales	Nacional / Sectorial	Son instrumentos de dirección y planificación sectorial de mediano plazo, para periodos no menores de 5 años, que precisan responsabilidades institucionales en congruencia con el PEN y el PND. Los PNS contendrán la dimensión regional. Podrán emitirse planes por áreas temáticas, derivados del respectivo PNS.
PEI: Planes Estratégicos Institucionales	Nacional	Instrumentos de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia.
POI: Planes Operativos Institucionales	Nacional	Instrumentos de planificación institucional de corto plazo (1 año), donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los POI se alimentan de los PEI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia. Ver Art. 4° Ley 8131.
PRD: Planes Regionales de Desarrollo	Regional	Instrumentos de planificación regional de mediano y largo plazo para períodos no menor de 5 años elaborados bajo la coordinación de MIDEPLAN con el apoyo de las instituciones del SNP y con participación ciudadana, conforme con los instrumentos de planificación nacional.
PNIP: Plan Nacional de Inversión Pública	Nacional	Instrumento que contiene el conjunto de políticas, programas y proyectos de la inversión pública nacional, según lo establecido en el artículo 3.e) del Decreto Ejecutivo N° 34694-PLAN-H de 1° de julio de 2008.
Estos planes serán emitidos por decreto ejecutivo a excepción del PEI y POI.		

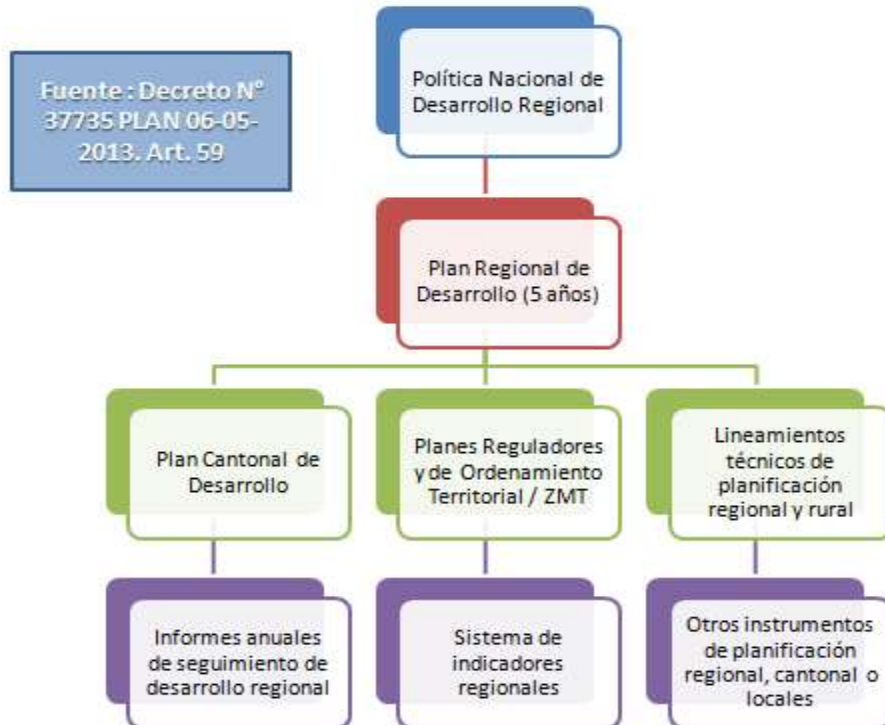
Fuente: elaboración propia con datos del Reglamento del SNP, artículos 9 al 13

Ilustración 6. Instrumentos de planificación según escala o dimensión



Fuente: MIDEPLAN, 2015.

Ilustración 7. Instrumentos de Planificación Regional



Fuente: elaboración propia a partir del Art.59 del Reglamento general del SNP.

Ilustración 8. Instrumentos de planificación municipal según lineamientos de la CGR



Fuente: FOMUDE, 2009

En Costa Rica existen aún gobiernos locales que carecen de procesos e instrumentos de planificación, generados participativamente con la ciudadanía, que les permitan orientar el desarrollo humano local en el corto, mediano y largo plazo orientado a consolidar mejores condiciones de vida para los habitantes en un marco de desarrollo humano sostenible. También, en muchas municipalidades se requieren dar saltos significativos en el desarrollo institucional que les permita mejorar la capacidad en la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la consecución de resultados.

A continuación se presenta una tabla con los instrumentos de planificación municipal que como mínimo deberían tener y conocer las municipalidades:

Instrumentos de planificación en el ámbito municipal

Instrumento	Norma / Institución	Objetivo	Cobertura / Alcance	Temporalidad	Requerimientos de aprobación
Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local	Propuesta de FOMUDE (Plan de largo plazo)		Instrumento que orienta las acciones a largo plazo de las municipalidades o concejos municipales de distrito, demás instituciones públicas, organizaciones privadas y los ciudadanos, en cuanto al uso de los recursos locales y externos. Expresa los resultados de un proceso de planeación concertado entre los diversos sectores locales y define los objetivos de desarrollo locales, las estrategias y programas o proyectos generales que se van a impulsar para procurar el bienestar de los habitantes en el corto, mediano y largo plazo. Instrumento ciudadano para trazar la ruta de desarrollo de largo plazo de cada uno de los cantones. Es una construcción colectiva, participativa que sirve de direccionamiento de la acción pública y privada para conseguir un desarrollo humano, pero que requiere de instrumentos de planificación de menor alcance temporal que le den viabilidad, coherencia y concreción.	10 años	Concejo Municipal
Planes de acción para la implementación del PCDHL	Propuesta de FOMUDE (Plan de largo plazo)		Propuesta de acción elaborada por el Equipo de Gestión Local o cualquier otra instancia ciudadana emergente del cantón reconocida por las autoridades locales, para desarrollar acciones de gestión, seguimiento y evaluación, desde la ciudadanía del PCDHL.	10 años	Concejo Municipal. Equipo de Gestión Local / Auditoría Ciudadana
Plan de Desarrollo Municipal	CGR: Lineamientos Generales sobre la Planificación		Instrumento que orienta las acciones en el mediano plazo de las municipalidades o concejos municipales de distrito, demás instituciones públicas, organizaciones privadas y los	5 años	

Instrumento	Norma / Institución	Objetivo	Cobertura / Alcance	Temporalidad	Requerimientos de aprobación
	del Desarrollo Local" (L-1-2009-CO-DFOE); Código Municipal		ciudadanos, en cuanto al uso de los recursos ocales y externos. Se basa en la visión de desarrollo local de largo plazo, así como en los diferentes planes y programas nacionales, regionales y sectoriales que impactan el desarrollo del cantón. Expresa los resultados de un proceso de planeación concertado entre los diversos sectores locales y define los objetivos de desarrollo locales, las estrategias y programas o proyectos generales que se van a impulsar para procurar el bienestar de los habitantes en el corto y mediano plazo, así las acciones relativas al desarrollo institucional de la municipalidad o concejo municipal de distrito como tal.		
Plan Estratégico Municipal	Propuesta de FOMUDE / equivalente del plan de mediano plazo de la CGR.	Desarrollar un proceso de planificación institucional de mediano plazo que permita desarrollar las capacidades de gestión del gobierno local para ejercer direccionalidad y liderazgo en los procesos de desarrollo humano local con participación ciudadana.	Instrumento de mediano plazo que establece la visión, misión, políticas y prioridades de la municipalidad para animar y orientar el desarrollo cantonal e institucional en un quinquenio. Constituye la base para la formulación de los Planes Anuales Operativos y el proceso presupuestario anual.	5 años	Concejo Municipal Fiscaliza CGR
Plan de Mejoramiento Institucional	MIDEPLAN	Definir una ruta de cambio institucional que mejore la percepción ciudadana, la calidad de la gestión, la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional y la gestión financiera municipal para atender los requerimientos del proceso de	Definición y planeamiento de los cambios institucionales necesarios para cumplir con los requerimientos del sistema de certificación municipal dirigido por MIDEPLAN.	5 años	Concejo Municipal Fiscaliza MIDEPLAN

Instrumento	Norma / Institución	Objetivo	Cobertura / Alcance	Temporalidad	Requerimientos de aprobación
		planificación diseñado para orientar la estrategia de desarrollo humano local del cantón.			
Plan Operativo Anual Municipal	Código Municipal CRG		Instrumento formulado en concordancia con los planes de mediano y largo plazo, según corresponda, en el que se concreta la política de la entidad por medio de la definición de objetivos, metas, indicadores y acciones que se deberán ejecutar durante el periodo para el cual se define dicho plan; se precisan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados y se identifican las unidades ejecutoras responsables de los programas de ese plan. <i>“El Plan Anual Operativo es el instrumento formulado en concordancia con los planes de mediano y largo plazo, en el que se concreta la política de la entidad a través de la definición de objetivos, metas, indicadores y acciones que se deberán ejecutar durante el período para el cual se define dicho plan; se precisan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados y se identifican las unidades ejecutoras responsables de los programas de ese plan” (Fuente: Manual de normas de la CGR).</i>	1 año	Concejo Municipal CGR
Plan Regulador / Plan Zona Marítimo Terrestre	Artículos 15 y 21 de la Ley de Planificación Urbana.		Según definición en la Ley de Planificación Urbana tenemos que: “El Plan Regulador, es el instrumento de planificación local que define un conjunto de mapas, planos, reglamentos y cualquier otro documento, gráfico o suplemento, la política de	Permanente (sujeto a revisión)	Concejo Municipal. Instituciones rectoras INVU – SETENA – MINAE – SENARA

Instrumento	Norma / Institución	Objetivo	Cobertura / Alcance	Temporalidad	Requerimientos de aprobación
	<p>Ley de Construcciones Art. 1</p> <p>Ley sobre la ZMT Art. 17.</p> <p>Plan Nacional de Desarrollo Turístico.</p> <p>Plan Nacional de Desarrollo.</p> <p>Plan Nacional de Desarrollo Urbano.</p>		<p>desarrollo y los planes para distribución de la población, usos de la tierra, vías de circulación, servicios públicos, facilidades comunales y construcción, conservación y rehabilitación de áreas urbanas”.</p>		
<p>Plan de Ordenamiento Territorial</p>	<p>Ley de Planificación Urbana.</p> <p>Ley Manejo y Conservación de Suelos.</p> <p>Política Nacional de Ordenamiento Territorial.</p> <p>CGR: Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local” (L-1-2009-CO-DFOE)</p>		<p>Las municipalidades serán las encargadas de planificar las áreas urbanas y rurales a escala local, que no se encuentren bajo algún régimen especial de suelo.</p> <p>En el contexto de la revisión del marco legal en el tema del ordenamiento territorial y específicamente en el tema de los POT a nivel cantonal, este instrumento debe ser revisado para que su alcance, grado de complejidad y tramitación ante los entes nacionales correspondientes sean coherentes con la escala y números de habitantes de los diferentes municipios.</p> <p>El ordenamiento del territorio municipal se realizará tomando en consideración las relaciones intermunicipales, metropolitanas y regionales; y deberá atender las condiciones de diversidad étnica y cultural, reconociendo el pluralismo y el respeto a la diferencia.</p>	<p>12 años</p>	

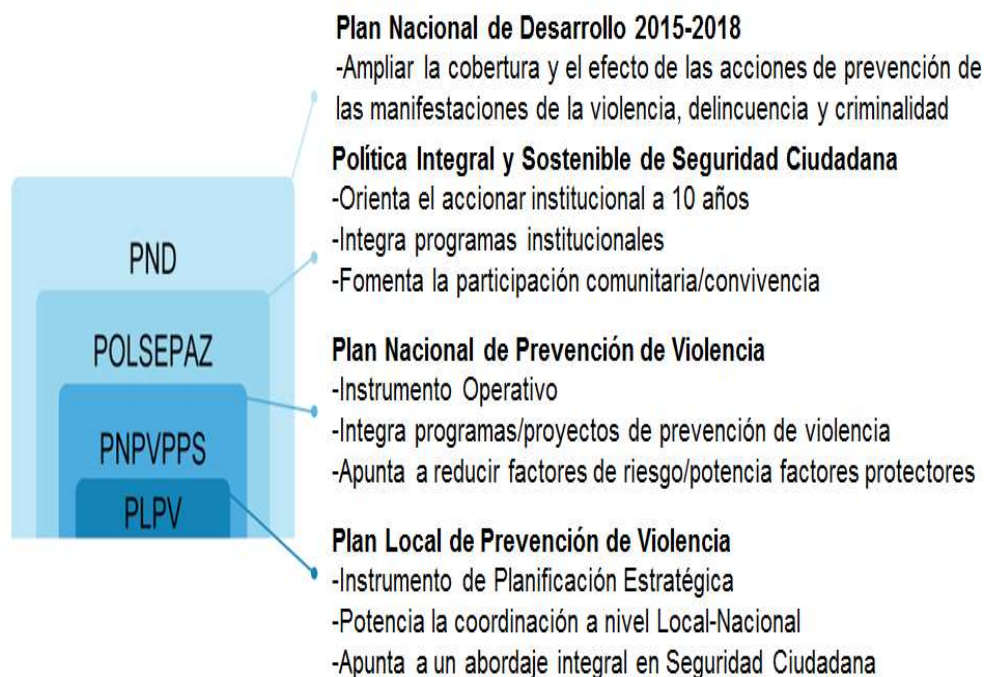
Instrumento	Norma / Institución	Objetivo	Cobertura / Alcance	Temporalidad	Requerimientos de aprobación
Plan Quinquenal Vial	Reglamento al Art.5 inciso b) de la Ley 8114 y el Decreto 34624 MOPT y sus Reformas		Estos planes tendrán al menos lo siguiente: a) El marco de políticas que le dan respaldo, con indicación de metas, indicadores de logro y modalidad de ejecución a utilizar. El presupuesto y las fuentes de financiamiento, con referencia a los aportes de la Municipalidad, del MOPT y de las comunidades beneficiadas. b) Los montos por invertir en cada proyecto, según categoría y tipo de obra c) El plan de mantenimiento y rehabilitación vial. d) Formas de seguimiento y evaluación de los planes. La participación activa de los usuarios y del MOPT. e) Los planes de desarrollo vial, con base en los Planes Reguladores y/o Planes de Desarrollo Local.	5 años	Concejo Municipal Junta Vial Cantonal
Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial.				Anual	
Programa de Gobierno Alcaldía	Ley 8801 (Ley General de Transferencia de Competencias). Tribunal Supremo de Elecciones. Código Municipal. CGR		Debe elaborarse previo a las elecciones. Basarse en un diagnóstico cantonal. Una vez electo (a), debe: Presentar al Concejo Municipal. Difundir a las diferentes organizaciones y vecinos del cantón.	4 años	Concejo Municipal TSE CGR Ciudadanía
Plan Operativo de los Concejos Cantonales de Coordinación Institucional	Ley 8801 (Ley General de Transferencia de Competencias)	Animar y promover la coordinación interinstitucional para la planificación eficiente de los programas, acciones y recursos públicos provenientes de la municipalidad, del Gobierno Central e	El Plan Municipal de Coordinación Interinstitucional que complementa al PCDHL y PEM es un instrumento de planificación sencillo y preciso que permitirá a la Municipalidad establecer una comunicación y una coordinación asertiva con las instituciones públicas con presencia local. Esta coordinación se convierte en	Mínimo 1 año	Alcaldía Municipal CCCI MIDEPLAN

Instrumento	Norma / Institución	Objetivo	Cobertura / Alcance	Temporalidad	Requerimientos de aprobación
		instituciones descentralizadas destinados a atender las demandas y aspiraciones del desarrollo humano local del cantón.	una herramienta para garantizar el cumplimiento de ambos planes formulados por la ciudadanía y funcionarios municipales		
Presupuestos participativos	Ley 8801 (Ley General de Transferencia de Competencias) Código Municipal y CGR		Aplica metodología dada por contraloría para PDL, PDM, POA	Anual	Concejos de Distrito (Art. 94 C.M) Concejo Municipal.
Planes de Trabajo Comisiones Municipales (7)	Código Municipal Ley 8822		Su reglamento y la aplicación de éste dependerá de cada instancia municipal	1 año	
Planes de Pago y atención a deudas	Código Municipal			Anual	
Plan del Comité Cantonal de Deportes	Código Municipal				
Planes de Concejos de Distrito	Código Municipal			4 años	
Plan de Gestión Ambiental	Decreto N°33889-MINAE Gaceta N°160, agosto 2007				
Plan de Gestión de Residuos Sólidos					

Instrumento	Norma / Institución	Objetivo	Cobertura / Alcance	Temporalidad	Requerimientos de aprobación
Plan de Gestión de Riesgo de Desastre.	Ley Nacional de Emergencias, N° 8488.				
Planes relacionados a niñez y adolescencia (consultar PANI o UNICEF, no es vinculante).					
Planes cantonales de Convivencia y Seguridad Ciudadana (MSP en conjunto con PNUD).	Vice-Ministerio de Paz Política integral y sostenible de Seguridad Ciudadana	Acompañar, a través de la Oficina de Gestión Local, procesos locales que fortalezcan las capacidades de gestión de los Gobiernos Locales para trabajar de manera integral bajo un enfoque de prevención de la violencia.		5 años	Concejo Municipal Vice-Ministerio de Paz
Plan de Capacitación	Título V Código Municipal				
Nota: esta tabla es una referencia no exhaustiva					

Fuente: Arauz, Daniel, 2015

Ilustración 9. Instrumentos de planificación sectorial: caso del Vice Ministerio de Paz



Fuente: Vice ministerio de Paz, 2015.

Ministerio o Institución	Sector al que pertenece	Ministerio rector del sector	Integración del sector
Vice-ministerio de Paz	Seguridad Ciudadana y Justicia	Ministerio de Seguridad Pública	Ministerio de Seguridad Pública, Ministerio de Justicia y Paz, Ministerio de Gobernación y Policía, Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD), Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), Dirección General de Migración y Extranjería, y Dirección de Inteligencia y Seguridad (DIS).

Fuente: La Gaceta 159 – 20 Agosto 2014 Decreto 38536-MP-PLAN Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo

Vinculación en el espacio local-municipal

Necesariamente, los distintos instrumentos deben ser adaptados al espacio local con el propósito de que se conviertan en herramientas que permitan la toma de decisiones informadas e integrales para atender de manera adecuada las necesidades y particularidades en materia de prevención en cada territorio.

Precisamente, una de las áreas de acción del Vice-ministerio de Paz es la de acompañar, a través de la Oficina de Gestión Local, procesos locales que fortalezcan las capacidades de gestión de los Gobiernos Locales para trabajar de manera integral bajo un enfoque de prevención de la violencia. En ese sentido, se propone una estrategia de trabajo que permite empoderar a los distintos actores locales para que sean capaces de identificar sus necesidades, formular proyectos y ejecutar planes que coadyuven a fomentar la participación y la convivencia ciudadana en las comunidades.

Bibliografía

- Alfaro, Laura. Los Desafíos de la Planificación en Costa Rica. MIDEPLAN. Mayo, 2011.
- Arocena, José. El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Taurus – Universidad Católica. Segunda Edición. Uruguay, 2002.
- Cayetano, Jorge. Planificación regional, organización comunal y participación popular. Revista ABRA-UNA, 1993.
- Fallas, L y Fernández L (1993) Planificación Regional en Costa Rica: Los desafíos actuales. Revista Geográfica de América Central N°28, II semestre.
- Fundación DEMUCA. Autonomía Administrativa. La visión municipal en los planes nacionales de desarrollo: Centroamérica y República Dominicana. Fundación DEMUCA. San José, C.R.: DEMUCA, 2012.
- Leiva, Jorge. Pensamiento y práctica de la planificación en América Latina. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) CEPAL - Serie Gestión pública N° 75. Santiago, marzo de 2012.
- MIDEPLAN. Decreto N° 37735 - Reglamento del Sistema Nacional de Planificación. Junio, 2013.
- Miranda, C y Matos, A. (2002) Desarrollo rural sostenible enfoque territorio: la experiencia del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA en Brasil. Brasilia, Brasil.
- Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. Política Nacional de Ordenamiento Territorial 2012 a 2040. Mayo, 2013.
- Molina Soto, Elizabeth: Rol de la Planificación Local a través del sistema de Planificación Nacional desde su creación en 1974, hasta 1990, en los cantones Heredia y Sarapiquí. Tesis de investigación para optar por el Título de Licenciatura en Planificación Económica y Social. UNA, Heredia, 1995.
- Morales Álvarez, Miguel. Poder Local. Fundación Friedrich Ebert, San José, 1985.
- PROFAC. Guía Metodológica para la Elaboración de Planes de Desarrollo Local Participativo. PROFAC. Serie 1: Información y Capacitación Costa Rica, 1997.
- PROFAC. Estudio de caso de la Comunidad de Tirrases. PROFAC. Serie 1: Planificación Alternativa. Costa Rica, 1997.
- Solís Alvarenga, Isabel: Alcance de la Planificación Local en tres cantones de la provincia de Heredia. Tesis de investigación para optar por el Título de Licenciatura en Planificación Económica y Social. UNA, Heredia, 1992.
- Vargas, C; Hernández, J. Desarrollo local: reflexiones desde el desarrollo humano sostenible. Tecnología en Marcha. Vol. 25, N° 6. Pág. 93-103, 2012.
- Victori, Catalina. Planificación Estratégica en el Ámbito Municipal. PPPS / ILPES, Tegucigalpa, 1996.