



UNED

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

LOS PRIMEROS 100 días



INSTITUTO
DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN
MUNICIPAL Y DESARROLLO LOCAL

320.972.86

V716p

Villalobos Argüello, Siany

Los primeros 100 días como autoridad local / Siany Villalobos Argüello –
San José, C.R. : EUNED, 2020.

100 páginas. – (Para Quién y Cómo Governamos Localmente)

ISBN: 978-9968-48-848-8

1. COSTA RICA – POLÍTICA Y GOBIERNO I. Título II. Serie

Créditos

Equipo editor

Javier Ureña Picado
Errol Vladimir Cunningham Madrigal
Ana Echeverri Echeverri

Revisiones y aportes al texto

Agustín Jiménez Araya
Kenny Quirós Castro

Especialista

Errol Vladimir Cunningham Madrigal

Edición y coordinación de producción

Ana Echeverri Echeverri
Programa de Producción de Material
Didáctico Escrito (Promade)

Corrección de estilo

María Benavides González

Diseño gráfico de portada

Juan Diego Delgado Vargas
Dayana Mariel Mena Molina

Diseño y diagramación de páginas internas

Thelma Judith Carrera Castro

Apoyo administrativo

Vilma Vargas Guzmán

Impreso en Costa Rica.

Reservados todos los derechos.

Prohibida la reproducción total o parcial bajo cualquier medio mecánico o electrónico del contenido total o parcial de esta publicación sin el permiso expreso del autor y de los editores. Hecho el depósito que dicta la ley.

Presentación

Desde hace casi diez años, el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL) ha desplegado una serie de acciones educativas a lo largo y ancho del país, procurando, desde la lógica de procesos de extensión universitaria, potenciar el “diálogo de saberes” y de “actores” que contribuya al fortalecimiento y democratización del tejido sociopolítico y comunitario de los territorios.

En concordancia con lo que establece nuestro objetivo general de creación, hemos promovido “estrategias y servicios de educación superior a distancia, formal y no formal, para el desarrollo integral y participativo territorial, garantizando calidad y equidad de oportunidades educativas mediante el fortalecimiento de la diversidad de actores y agentes en sus procesos de gestión comunal y prioritariamente municipal...”.

El presente material educativo, titulado *Los primeros 100 días como autoridad local*, es parte de una colección de materiales denominada Academia Municipal, destinada a acompañar y orientar a las personas implicadas en las dinámicas de actuación/gestión político-comunitaria. Este recurso impreso se complementa con una serie de materiales bajo la modalidad de aprendizaje en línea que buscan, por esta vía, democratizar el acceso a experiencias de aprendizaje relevantes para la gestión de los diversos agentes de desarrollo territorial, apoyando el compromiso de la UNED de brindar acceso a la educación en cualquier parte y lugar y “a lo largo de toda la vida”.

Dentro de este ejemplar, temas relacionados con la representación política responsable, la rendición de cuentas, la comunicación asertiva, la construcción de acuerdos, el procedimiento parlamentario municipal y los elementos básicos del presupuesto municipal surgen como contenidos de análisis, indispensables para promover un nuevo estilo de gobernanza.

Nuestro objetivo es consolidar espacios y promover sinergias entre la ciudadanía y la institucionalidad, de manera que se mejore la capacidad de gestión, y se concrete la gobernanza en los cantones del país.

Javier Ureña Picado

Director a.i.

Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local

Índice

Guía para el uso del módulo	7
Unidad 1. Habilidades para el desarrollo organizacional	9
4.1.1 Atribuciones y relaciones de las autoridades municipales	10
4.1.2 Planificación municipal	17
Unidad 2. Marco regulatorio general	51
4.2.1 La normativa general básica	52
4.2.2 La reglamentación municipal	56
Unidad 3. El entorno y algunos indicadores cantonales	63
4.3.1 La participación ciudadana	64
4.3.2 El entorno y algunos indicadores cantonales	68
4.3.3 Los estudios de percepción	71
Unidad 4. Coordinación interinstitucional	77
4.4.1 La coordinación interinstitucional como instrumento de desarrollo	78
4.4.2 El asociativismo y los convenios municipales	87
Referencias	91

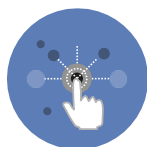
Guía para el uso del módulo

El módulo *Los primeros 100 días como autoridad local*, dirigido a las alcaldías, vicealcaldías y equipos de asesoría, ha sido elaborado con el propósito de que la persona que lo estudie aprenda de manera significativa los conocimientos básicos para un ejercicio ético y apegado a la normativa institucional, igualmente, que le sea útil para su ejercicio como autoridad local.

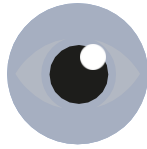
Para ello, hemos estructurado el material a partir de actividades que le guíen en su proceso de aprendizaje y apropiación de cada una de las temáticas expuestas en este y, de manera especial, que usted pueda ampliar y ver otras miradas de los contenidos.

Cada actividad está representada mediante un icono o un título específico, ahora le invitamos a conocer el significado de la simbología para aprovechar mejor en su proceso de aprendizaje e interacción con el material:

Para comenzar... siempre que encuentre este apartado, le estamos invitando a realizar una actividad para comprobar sus conocimientos previos a través de preguntas generadoras, las cuales le permitirán reconocer los aprendizajes que ya tiene sobre el tema que se expondrá. Previo a esta actividad, le recomendamos que lea el objetivo y los temas de la unidad respectiva.



Reflexión. Aquí le estamos presentando una reflexión o conclusión sobre el tema, usted también puede tener la propia, es un recurso para afianzar lo visto en la unidad.



Miradas adicionales. Este icono representa la invitación a conocer otras miradas sobre la temática o que se relacionen con esta.



Actividad de aprendizaje. Cada vez que encuentre este icono, significa que debe realizar la actividad sugerida y tiene el propósito de que usted se autoevalúe.



Otros recursos. Este icono representa otros recursos que colocamos a su disposición para ampliar el conocimiento sobre la temática.

Unidad 01 Habilidades para el desarrollo organizacional

Objetivo de la unidad

Generar conocimiento y destrezas en las autoridades electas en las alcaldías e intendencias para potenciar la gestión municipal y obtener mejores resultados en el desarrollo local.

Temas

4.1.1 Atribuciones y relaciones de las autoridades municipales.

4.1.2 Planificación municipal.

Introducción

Asumir funciones en cualquier organización no es sencillo; por naturaleza, inicia un proceso de adaptación. En este caso concreto, ubicarse en un puesto de autoridad de elección popular como representante de los intereses de un cantón.

Dicho acomodo lleva tiempo por el compromiso, las expectativas y la demanda para resolver situaciones específicas, tanto internas como externas; de igual manera, enfrentarse con la cosa pública no es sencillo, desafiar la burocracia del día a día se convierte en una situación compleja para las personas que tienen su primer contacto con lo público, es decir, para quienes proceden de lo privado, donde se toman las decisiones y se ejecuta de inmediato por el costo de oportunidad.

Cada municipalidad tiene sus propias particularidades, para efectos de desarrollar satisfactoriamente el programa de gobierno inscrito y por el cual fue electo como autoridad en la alcaldía o intendencia, convirtiéndose de vital importancia alimentar las buenas relaciones entre los dos órganos superiores, alcaldía y concejo municipal.

Para comenzar...

Ahora le invitamos a realizar la siguiente lectura. Para obtener y facilitar el aprendizaje, le sugerimos responder antes las siguientes reflexiones:

1. ¿Por qué la población no participa directamente en el desarrollo de su cantón?
2. ¿Qué hace difícil el entendimiento entre el concejo y la alcaldía-intendencia municipal?
3. ¿Cuál es la dificultad que enfrentarán las autoridades locales para cumplir con las obligaciones establecidas en el Código Municipal?
4. ¿Por qué no se cumple con la planificación municipal?

Tema 4.1.1 Atribuciones y relaciones de las autoridades municipales

La figura de la alcaldía e intendencia la encontramos en nuestra Constitución Política, concretamente, en el artículo 169.

ARTÍCULO 169.- La administración de los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal, formado de un cuerpo deliberante, integrado por regidores municipales de elección popular, y **de un funcionario ejecutivo que designará la ley**. (El resaltado es nuestro).

Este artículo constitucional reviste de mucha importancia para el Gobierno Local. Posee los siguientes componentes:

1. Define el Gobierno Local como el encargado de la administración de los intereses y servicios locales.
2. Conformar el Gobierno Local con dos órganos supremos, un cuerpo deliberante (el Concejo) y un funcionario Ejecutivo (la Alcaldía).
3. Remite a la regulación del gobierno local por medio de la ley (Código Municipal).

Otra cosa por resaltar sobre este artículo es la fuerza normativa que le da al Gobierno Local la Constitución Política, a diferencia de la mayor parte de las instituciones que son creadas por ley y pueden ser suprimidas por esta.

En ese sentido, es importante hacer referencia al espíritu del constitucionalista, pues esta manifestación le da fuerza al régimen ante la institucionalidad centralista que fue creada por ley, comprenderlo, permitirá el empoderamiento de las autoridades municipales.

En consonancia con este artículo constitucional, sobre el **“funcionario ejecutivo que designará la ley”**, en el Código Municipal, ley N.º 7794, artículo 14, encontramos que establece:

ARTÍCULO 14.- Denomínase alcalde municipal al funcionario ejecutivo indicado en el artículo 169 de la Constitución Política.

Existirán dos vicealcaldes municipales: un(a) vicealcalde primero y un(a) vicealcalde segundo. El(la) vicealcalde primero realizará las funciones administrativas y operativas que el alcalde titular le asigne; además, sustituirá, de pleno derecho, al alcalde municipal en sus ausencias temporales y definitivas, con las mismas responsabilidades y competencias de este durante el plazo de la sustitución.

[...]

El rango constitucional y legal que tienen las autoridades electas popularmente en la alcaldía o intendencia, se deben asumir las competencias y cumplir con las responsabilidades claramente establecidas en la legislación vigente. Al inicio de funciones como autoridad existen muchas interrogantes e inquietudes; de igual manera, un sinnúmero de situaciones por resolver y proyectos, para ello, es necesario conocer las competencias.

Concretamente, en el Código Municipal, en el artículo 17, se establecen las funciones de la persona titular de la alcaldía e intendencia, e igualmente en otras legislaciones afines a la Administración Pública, por encontrarse en la titularidad de jerarca de una institución pública con deberes y obligaciones a las que responde.

Algunas atribuciones y obligaciones del alcalde(sa) o intendente (art. 17)

- a) Administrador general y jefe de las dependencias municipales.
- b) Cumplimiento de los acuerdos municipales, las leyes y los reglamentos en general.

- c) Ejercer el veto, conforme a este código (recurso que más que un derecho de la Alcaldía debe verse como una obligación para garantizar el contrapeso político que representa tener derecho a voz y no tener derecho a voto).
- d) Antes de entrar en posesión de su cargo, presentar, al concejo municipal, un programa de gobierno basado en un diagnóstico de la realidad del cantón.
- e) Rendir al concejo municipal, semestralmente, un informe de los egresos.
- f) Rendir cuentas a los vecinos del cantón.
- g) Autorizar los egresos de la municipalidad.
- h) Presentar los proyectos de presupuesto.
- i) Proponer al concejo la creación de plazas y servicios.
- j) Nombrar, promover, remover al personal de la municipalidad, así como concederle licencias e imponerle sanciones.
- k) Vigilar el desarrollo correcto de la política adoptada por la municipalidad, el logro de los fines propuestos en su programa de gobierno y la correcta ejecución de los presupuestos municipales.
- l) Ostentar la representación legal de la municipalidad.
- m) Otras.

Relaciones entre autoridades municipales

Nuestro sistema municipal se encuentra en un proceso de transición: de la centralización a la descentralización, de elecciones de medio periodo separadas de las elecciones nacionales, con el objeto de elegir representantes locales de forma más consciente y sin confundirse con las listas de elección nacional.

Los gobiernos locales, dado su carácter multipartidista, requieren de más consensos y acuerdos políticos en todas las áreas para cumplir con la tarea encomendada; el sistema nos presenta dos autoridades electas popularmente con funciones y competencias propias, concretas en cada caso específico, pero estrechamente relacionadas.

La relación de la alcaldía-intendencia y concejo municipal la encontramos regulada en el Código Municipal a partir del artículo 12; en el artículo 13,

las competencias del Concejo Municipal, y en el 17, las competencias de la alcaldía e intendencia municipal.

Algunas competencias de los(as) regidores(as) municipales:

- a) Actúa en forma colegiada y responde solidariamente en sus decisiones, sin exceptuar responsabilidad a título personal (civil-penal).
- b) Participa de las comisiones que integra la presidencia municipal.
- c) Debe votar los asuntos que se sometan a votación, no puede abstenerse.
- d) Aprobar o improbar plan de desarrollo municipal, presupuestos, plan anual operativo, otros.
- e) Fijar políticas, dictar reglamentos, celebrar convenios.
- f) Algunas de sus facultades son: solicitar al presidente el uso de la palabra, presentar mociones y proposiciones, solicitar revisiones de acuerdos, apelar las resoluciones del presidente, entre otras.

De los artículos 13 y 17, se puede inferir que cada autoridad tiene delimitada sus competencias; sin embargo, en una buena proporción, las relaciones entre ambas autoridades se encuentran deterioradas por razones ideológicas político-electorales o de género y por el hecho de no tener claro que el concejo y la alcaldía no responden a una estructura jerárquica entre sí, sino que son órganos con funciones muy específicas y complementarias. El desconocimiento es tal que los regidores actúan como síndicos, pues desconocen su labor a nivel cantonal y las atribuciones de los síndicos, quienes no se han empoderado para que desde el gobierno local se respete su investidura. Todos estos aspectos no permiten generar desarrollo en el cantón.

Esta situación ocurre con frecuencia en la obstrucción de las funciones, las cuales se ven reflejadas en la toma de decisiones, por ejemplo, el concejo municipal tiene competencias concretas, como tomar acuerdos; sin embargo, en reiteradas ocasiones no los toman de forma oportuna, dificultando los procesos y obteniendo una mala gestión como resultado. En sentido contrario, también existen ejemplos cuando la persona titular en la alcaldía-intendencia no ejecuta los acuerdos, solamente por razones ideológicas sin valorar la importancia para el desarrollo y la buena marcha del cantón.

El alcalde(sa)-intendente(a) debe procurar presentar ante el concejo municipal las propuestas en orden y con transparencia, con el fin de promover la buena marcha de la institución. Estas propuestas se entregan con suficiente tiempo para que el concejo municipal tenga la oportunidad de efectuar un verdadero análisis, con opción de realizar las preguntas o propuestas necesarias, evitando dudas que llevan al deterioro de la relación por pérdida de confianza.

Generalmente, al inicio de toda administración, la relación concejo municipal-alcaldía-intendencia se torna competitiva ("quien puede en lo más, puede en lo menos"), pero más que distinguir un pulso, debe tenerse clara la complementariedad en las competencias para cumplir los objetivos y metas propuestos. La alcaldía o intendencia no puede darse el lujo de vivir en una situación tensa con el concejo municipal, la madurez política dicta el deber de propiciar buenas relaciones en pro de satisfacer el mandato constitucional y legal.

Primera sesión del periodo constitucional

La Constitución Política, en el artículo 171, establece: "Las municipalidades se instalarán el primero de mayo del año correspondiente", fecha en la cual se elige su directorio y la persona en la alcaldía o intendencia pronuncia su primer discurso como autoridad electa popularmente. La sesión posterior inmediata, denominada sesión ordinaria municipal, se encuentra fijada por la primera impresión, "insustituible", razón que motiva al titular en la alcaldía-intendencia a prepararse, a conocer la ruta en los diferentes temas; no es excusa indicar que recién se incorpora y no conoce al respecto, existen algunos asuntos básicos que debe llevar en su primer informe como alcalde(a) o intendente(a) a la sesión municipal, por ejemplo:

- 1- Revisión de los acuerdos anteriormente tomados para emitir las resoluciones de forma oportuna, en especial los de trámites legales que tienen tiempos perentorios.
- 2- Conocer en qué estado procesal se encuentra la adquisición de bienes y servicios, por ejemplo, si está en trámite la aprobación de procesos licitatorios, adjudicaciones, entre otros.
- 3- Seguimiento de pagos que requieran de acuerdo del concejo municipal.
- 4- Reglamentos en proceso de aprobación en el concejo municipal.
- 5- Análisis de informes de auditoría interna.

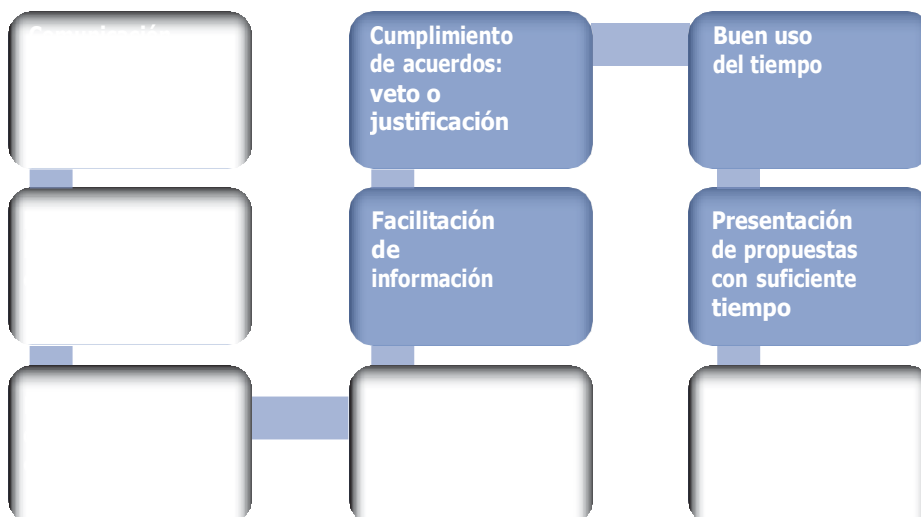
- 6- Seguimiento a todo trámite, ya sea administrativo u operativo.
- 7- Diagrama de flujo sobre los procesos y los tiempos de ejecución.
- 8- Informe sobre la ejecución presupuestaria a la fecha de asumir la alcaldía-intendencia y las proyecciones para elaborar modificaciones presupuestarias o presupuestos extraordinarios si fuese necesario.
- 9- Informarse sobre la gestión de cobro, porcentaje de pendiente de cobro.
- 10- Entre otros.

Las relaciones entre estas dos autoridades, concejo municipal y alcaldía-intendencia, deben ser en el marco de reconocimiento y respeto de las competencias que les establece el Código Municipal, así como propiciar la búsqueda de consensos y diálogos sinceros.

Acciones que favorecen las relaciones de autoridades locales

Las buenas relaciones, así como la comunicación clara y directa entre los miembros de un concejo municipal y la alcaldía-intendencia pueden dar inicio a una gestión eficiente y eficaz; por tal razón, se enumeran algunas acciones que favorecen tales relaciones.

Figura 1. Acciones para una comunicación entre autoridades locales



Algunas atribuciones y obligaciones como alcalde(sa) o intendente en sesión municipal:

- 1- Asistir, con voz, pero sin voto, a todas las sesiones del concejo municipal.
- 2- Solicitar la palabra en los casos que crea oportuna su intervención.
- 3- Responder a consultas cuando lo soliciten regidores(as), síndicos(as) o público presente en la sesión.
- 4- Presentar informe de cumplimiento de acuerdos aprobados por el concejo municipal, solicitud de acuerdos para pagos, adjudicaciones o resoluciones, presentación de planes, programas o proyectos, entre otros.
- 5- Presentar un informe de los egresos que autorice cada seis meses.
- 6- Ejercer el veto por asuntos de legalidad u oportunidad conforme lo establece el Código Municipal, artículo 167.
- 7- Rendir cuentas de forma continua sobre temas específicos y presentar un informe anual de rendición de cuentas ante el concejo, de conformidad con el artículo 17, inciso g), del Código Municipal.
- 8- Convocar al concejo municipal, con 24 horas de anticipación, a sesiones extraordinarias.
- 9- Entre otros.

Pérdida de credenciales de alcalde(sa)

La persona titular en la alcaldía o intendencia debe cumplir algunos requisitos para ser electa y, de igual forma, con aspectos constitucionales y normativos para mantenerse en su posición de autoridad. El Código Municipal, concretamente en el artículo 18, establece las causas de pérdida de credencial:

ARTÍCULO 18.- Serán causas automáticas de pérdida de la credencial de alcalde municipal:

- a) Perder un requisito o el adolecer de un impedimento, según los artículos 15 y 16 de este código.

- b) Ausentarse injustificadamente de sus labores por más de ocho días.
- c) Ser declarado, por sentencia judicial firme, inhabilitado para ejercer cargos públicos.
- d) Incurrir en alguna de las causales previstas en el artículo 73 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
- e) Cometer cualquier acción sancionada por la ley con la pérdida del cargo para funcionarios de elección popular.
- f) Renunciar voluntariamente a su puesto.

El Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) es la entidad constitucionalmente competente para cancelar la credencial del alcalde(sa) o intendente(a); sin embargo, la Contraloría General de la República tiene la competencia de control y fiscalización de la Hacienda Pública, razón que le faculta investigar y determinar responsabilidad pecuniaria de los funcionarios públicos de elección popular ante la infracción de las normas, cumpliendo con el debido proceso y comunicado al Tribunal Supremo de Elecciones.

Así las cosas, corresponde al TSE, de forma exclusiva y excluyente, cancelar las credenciales de las autoridades municipales de elección popular por constituirse en un acto referente al sufragio.

Tema 4.1.2

La planificación municipal

La planificación es un proceso continuo que busca aprovechar las oportunidades, reducir o mitigar las amenazas, potenciar las fortalezas, transformar las debilidades, solucionar los problemas y atender las necesidades por medio de estrategias que, de manera eficiente, apunten al cumplimiento de las metas y objetivos.

La planificación nos ayuda a definir lo que una organización, un plan, programa o un proyecto pretende lograr y cómo va a realizar una tarea (PNUD, 2009).

La importancia de la planificación como proceso

La planificación, más allá de métodos y técnicas, es un proceso que implica decisiones trascendentes con efectos e impactos positivos o negativos en las personas, en su calidad de vida, en sus condiciones

producción económica, en fin, en su cotidianidad. Por eso, la planificación económica y social es competencia entonces de la población, de los hombres y mujeres comunes (Jiménez, 2016).

En síntesis, la planificación contiene:

- Un proceso social de carácter permanente, el cual debe ser responsabilidad de las organizaciones sociales 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, y 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.
- Proceso permanente de toma de decisiones porque las necesidades y la satisfacción de estas se desarrollan de forma continua.
- 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. La transformación que no se consigue en su totalidad, se diseña por etapas en las cuales se acumulan logros, donde lo más sobresaliente es que la participación creciente de las personas las capacita para nuevos desafíos que necesitan menos el consenso de expertos.

Finalmente, la planificación como proceso es importante porque transforma la intención en acción y permite vislumbrar los impactos y consecuencias de los acontecimientos e influir en ellos. En este sentido, la planificación tiene la responsabilidad de prever, anticipar o visualizar lo que puede suceder en el futuro con decisiones tomadas en el presente, pero nada se cumplirá si no se organiza, dirige, controla y evalúa.

¿Cuáles son algunos beneficios de la planificación?

La planificación, en el ámbito local, desempeña un papel importante en:

- Obtener imagen integrada de la posición actual del cantón y de sus perspectivas futuras de desarrollo.

- Identifica obstáculos y potencialidades que cohesionen a la municipalidad y la ayuden a establecer un nuevo rumbo.
- Incentiva a la comunidad a participar en la búsqueda de oportunidades y a actuar, y no solo a reaccionar a los cambios.
- Asigna recursos a los problemas más sensibles y prioritarios.
- Identifica acciones, políticas e inversiones que tendrán mayor impacto positivo en la situación futura del cantón.
- Asegura que las estrategias de desarrollo del territorio tengan objetivos claros a mediano y largo plazo, tratando de minimizar el riesgo de que se vean drásticamente comprometidos o modificados por un cambio en el liderazgo político.
- Provee un mecanismo para la cooperación entre los sectores público y privado.
- Se reconoce a la población como sujeto activo de desarrollo.
- Se provee de confianza, situación que ha desmejorado las relaciones de la población y autoridades locales.
- Se promueve la tolerancia e identidad de comunidad.

¿Cuáles son los instrumentos de la planificación municipal?

De acuerdo con el marco jurídico que rige el proceso de planificación del desarrollo municipal, se establecen los siguientes instrumentos que permiten a las municipalidades planificar, para el largo, mediano y corto plazo, el desarrollo de sus territorios:

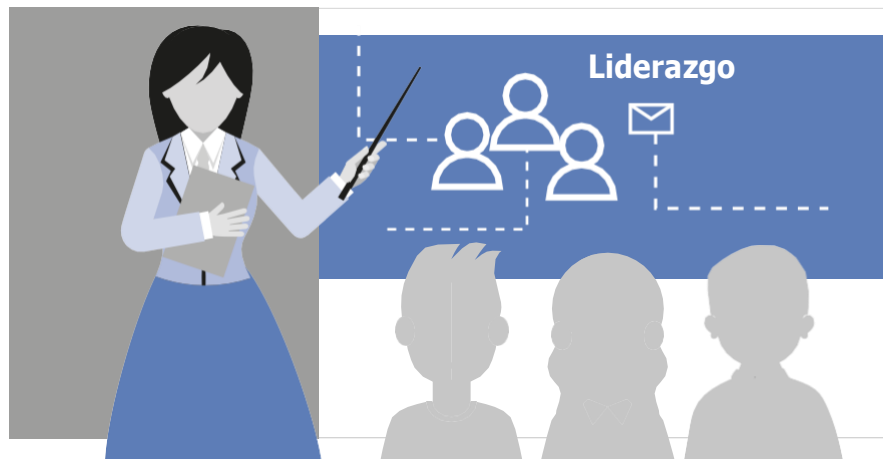
- Programa de gobierno presentado por el titular en la alcaldía: programa propuesto en campaña por alcalde(sa)-intendente(a) en cumplimiento del artículo 17 del Código Municipal. Mediano plazo.
- Plan de Desarrollo Municipal (PDM): elaborado con participación ciudadana y presentado por la alcaldía o intendencia y aprobado por el Concejo Municipal (artículo 13). Mediano plazo.
- Plan Anual Operativo: plan de corto plazo, un año, rige del 1 de enero al 31 de diciembre (contempla: objetivos específicos, actividades, metas, indicadores, recursos humanos, materiales y financieros, cronograma).

- Plan de desarrollo humano local (PDHL), largo plazo.
- Planes de ordenamiento territorial (POT, planes reguladores), largo plazo.
- Plan quinquenal de conservación y desarrollo de la red vial cantonal (Ley 8114), mediano plazo.
- Plan de gestión de residuos sólidos municipales (Ley 8839), largo plazo.
- Plan de gestión ambiental, el plan cantonal de emergencia (Ley 8884).

La planificación con participación ciudadana

El éxito en un proceso de planificación integral concertado, con visión de largo plazo, que garantice la solución o contención de las principales problemáticas municipales y asegure el aprovechamiento de sus potencialidades para obtener un desarrollo sostenible, requiere de las siguientes condiciones básicas:

- **Papel proactivo y liderazgo del alcalde(sa) o intendente(a)**



El alcalde(sa) o intendente(a) inicia su proceso de planificación con el programa de gobierno que presentó en la oferta electoral y fue legitimada por la voluntad popular, asumiendo el compromiso de cumplir todo cuanto propuso a la población; por lo tanto, debe fungir como el líder del proceso de planificación, en el sentido de ser capaz de motivar la participación de la población en el cantón y propiciar acuerdos entre los diferentes grupos de interés del territorio y con las instituciones del gobierno central.

Solo si el alcalde(sa) o intendente(a) asume el papel de gestor, generador de consensos y dinamizador de procesos, logrará involucrar en la gestión a todos los sectores de la comunidad y a los diferentes grupos económicos, sociales y políticos; obtendrá consentimientos y compromiso con el desarrollo que se desea para el municipio y, por consiguiente, logrará respaldo y gobernabilidad durante su mandato.

- **Consenso y respaldo de la administración**

Para lograr los propósitos del proceso de planificación, un aspecto básico es contar con un eficiente y articulado equipo de trabajo, con colaboradores(as) que se comprometan con el desarrollo del municipio. Lo anterior deriva, por lógica, en tener un personal con sentido de pertenencia e identidad hacia la institución, conocedor de su ámbito de acción y responsabilidades para con la población.

Adicionalmente, este equipo debe tener la capacidad de trabajar en forma coordinada y asumir cada cual las responsabilidades que su cargo requiera en beneficio del municipio. En su área, es necesario que cada colaborador(a) asegure la transparencia en el manejo de la información y de los recursos, y con sus acciones debe propiciar la participación de la sociedad civil.

- **Desempeño de la Oficina de Planificación**

La Oficina de Planificación Institucional Municipal, o aquella instancia que ejerza este importante rol, se constituye en pieza clave para el éxito del proceso de planificación. El papel de estas oficinas es fundamental para alcanzar los propósitos y objetivos del plan de desarrollo y, en esencia, para lograr la integralidad entre los objetivos nacionales-globales, territoriales y sectoriales. En este sentido, la oficina de planificación o la que haga sus veces debe:

1. Garantizar que el conjunto de la administración conozca y comprenda los objetivos y las estrategias de gobierno del alcalde(sa) o intendente(a) y participe en el proceso de estudio, formulación y ajuste de la parte estratégica del PDM.
2. Promover, en coordinación con las demás entidades descentralizadas (mancomunidades), así como instituciones del gobierno central, el análisis sobre las responsabilidades de cada instancia o dependencia en la gestión del PDM; y, con base en ello, establecer planes de acción o agendas de implementación y definir los recursos humanos, técnicos y financieros requeridos para su ejecución (principio de subsidiaridad y complementariedad).
3. Liderar y articular aspectos específicos de la planificación financiera, sectorial, territorial y económica.

4. Posibilitar a las demás áreas, departamentos o dependencias de la administración y a sus funcionarios(as) el acceso a diagnósticos, estadísticas, estudios, informes y otras diferentes fuentes de información; así como a instrumentos o herramientas técnicas y de gestión (guías, matrices, procedimientos) y, conjuntamente, con el área financiera determinar los recursos financieros necesarios para el proceso de formulación del plan (maximización-optimización).
5. Articular los procesos de planificación de forma integral, coordinando con los diferentes sectores el cumplimiento de las metas del PDM.
6. Promover estrategias e instrumentos para asegurar total articulación entre los sistemas de planificación y presupuesto.

Si la oficina de planificación o quien haga sus veces, logra ejercer un papel de liderazgo, coordinación y concertación con el resto de las áreas o departamentos de la administración municipal, es más sencillo que el conjunto de la administración marche al unísono, con propósitos comunes y con mecanismos y procedimientos ágiles, reconocidos y avalados, para lograrlos.

- **Compromiso real y relación permanente con el concejo municipal**

Es primordial que el concejo municipal esté dispuesto a adoptar las medidas requeridas para emprender todas las etapas de la planificación, recordando que el concejo debe crear la política y la priorización del desarrollo en función del programa de gobierno de la alcaldía e intendencia, asegurando la articulación entre el programa de gobierno y el plan de desarrollo municipal y para preparar las normas, regulaciones, disposiciones y apoyar los actos administrativos requeridos con el fin de implementar los objetivos y estrategias del plan.

¿Cuál es la normativa que rige el proceso de planificación municipal?

La base jurídica que sustenta la responsabilidad de los gobiernos locales en materia de la planificación está contenida, entre otros, en la Constitución Política de la República, el Código Municipal, las leyes de la Administración Financiera y presupuestos públicos, Ley Orgánica del Ambiente, Ley de Planificación Urbana, Ley de Construcciones, Ley de Simplificación y eficiencia tributarias (N.º 8114) y el reglamento al artículo 5, inciso b) de esa ley, así como Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local CL-2009-CO-DFOE emitida por la Contraloría General de la República que contiene el resumen de disposiciones legales y técnicas para el subsector municipal, el cual

debe considerarse en el proceso presupuestario, y las Normas Técnicas de Presupuesto Público (NTPP-2012) que deben observar las entidades, órganos descentralizados, unidades descentralizadas y municipalidades, sujetos a la fiscalización de la Contraloría General de la República.

En varios artículos del Código Municipal, define las atribuciones del concejo municipal, relacionadas con la planificación, a saber:

ARTÍCULO 4.- La municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política. Dentro de sus atribuciones se incluyen las siguientes:

b) Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.

ARTÍCULO 13.- Son atribuciones del concejo, algunos incisos:

a) Fijar las políticas y prioridades de desarrollo del municipio.

b) Acordar los presupuestos y aprobar las contribuciones, tasas y precios que cobre por los servicios municipales, así como proponer los proyectos de tributos municipales a la Asamblea Legislativa.

k) Acordar la celebración de plebiscitos, referendos y cabildos.

l) Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Operativo Anual.

ARTÍCULO 99.- Las municipalidades deberán diseñar planes de pago y atención adecuados a sus obligaciones. Para ello, deberán incluir, en sus presupuestos ordinarios, partidas suficientes para cumplir con los compromisos adquiridos. El incumplimiento acarreará la falta de aprobación del presupuesto municipal por la Contraloría General de la República.

ARTÍCULO 108.- Una vez aprobado el presupuesto por la Contraloría General de la República, el original se enviará a la secretaría municipal, donde quedará en custodia, y se remitirá copia al alcalde municipal, al contador o auditor interno, a cada uno de los regidores propietarios, así como a los demás despachos que acuerde el Concejo o indique el reglamento.

ARTÍCULO 181.- En la primera semana de julio de cada año, los comités cantonales de deportes y recreación someterán a conocimiento de los Concejos Municipales sus programas anuales de actividades, obras e inversión, antes de aprobarse los presupuestos ordinarios de la municipalidad.

Los comités también deberán presentar un informe de los resultados de la gestión correspondiente al año anterior.

Asimismo, el **artículo 17** señala las obligaciones del alcalde municipal, relativas a la presentación de un programa de gobierno basado en un diagnóstico de la realidad cantonal, inciso "e) Antes de entrar en posesión de su cargo, presentar, al Concejo Municipal, un programa de gobierno basado en un diagnóstico de la realidad del cantón", los proyectos de presupuesto, ordinario y extraordinario, en forma coherente con el Plan de Desarrollo Municipal y, en el l), Vigilar el desarrollo correcto de la política adoptada por la municipalidad, el logro de los fines propuestos en su programa de gobierno y la correcta ejecución de los presupuestos municipales

En materia presupuestaria, el artículo 101 señala que el presupuesto municipal deberá satisfacer el plan anual operativo de la manera más objetiva, eficiente, razonable y consecuente; y el artículo 103, la obligatoriedad de que los concejos de distrito presenten en la primera semana de julio la lista de programas, proyectos, requerimientos de financiamiento y prioridades basados en el Plan de Desarrollo.

El reglamento, en el artículo 5, inciso b) de la Ley 8114 de Simplificación y eficiencia tributaria sobre la inversión pública en la red vial cantonal, establece, entre otras cosas, que las Juntas Viales Cantonales formularán planes quinquenales y anuales de conservación y desarrollo vial, en concordancia con las políticas y directrices emitidas por el Concejo, el Ministerio de Obras Públicas y Transportes y los planes reguladores vigentes. También, se indica que dichos planes serán remitidos al concejo para la aprobación respectiva.

En los Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local CL-2009-CO-DFOE, emitidos por la CGR, se incluyen varias disposiciones aplicables a la presentación y contenido de los PAO municipales, complementadas con un resumen de conceptos que aporta elementos para el desarrollo efectivo de la planificación estratégica, la valoración de propuestas sobre objetivos y metas y su establecimiento efectivo, el desarrollo de instrumentos de medición de resultados y la correspondiente evaluación de desempeño.

El marco legal se complementa con los artículos 15 y 21 de la Ley de Planificación Urbana, que autorizan a los gobiernos locales para planificar y controlar el desarrollo urbano, dentro de los límites de su territorio, por medio de la implementación de planes reguladores y de los reglamentos de desarrollo urbano conexos tales como renovación urbana, fraccionamiento y urbanización, condominios, mapa oficial, ordenamiento vial, zonificación y construcciones, los cuales constituyen los instrumentos indispensables para normar el territorio en el ámbito local.

Formulación del Plan de Desarrollo Municipal

La formulación del plan de desarrollo municipal (PDM) es un proceso participativo en el que se suman todos los niveles y procesos de acuerdo con el mapa básico de organización, así como sus funciones y responsabilidades:

Mapa básico de organización

El concejo municipal	La alcaldía-intendencia	Dependencia encargada de planificación institucional o aquella que ejerza este importante rol	Dirección Administrativa Financiera	Todas las direcciones o procesos
<p>Es la instancia responsable de aprobar el PDM y el presupuesto municipal sometido por el alcalde e intendencia. Algunos de sus miembros participan en el proceso de formulación y revisión del PDM.</p>	<p>Es la primera autoridad ejecutiva, representativa y administrativa del gobierno local. Aprueba los objetivos institucionales del PDM, supervisa el proceso de formulación en todas sus etapas y toma decisiones en el ajuste del PDM acorde con el presupuesto municipal. Finalmente, es responsable de elevarlo al concejo municipal para su aprobación.</p>	<p>Es la encargada de elaborar el PDM, coordinando la participación de todas las demás áreas o procesos de la municipalidad. En general, es responsable de coordinar y consolidar los planes, programas, proyectos y actividades de desarrollo del municipio.</p>	<p>Encargada de solicitar y revisar las proyecciones de los diferentes procesos y determinar la disponibilidad de recursos para ser presupuestados en el periodo correspondiente. Se encarga de la elaboración del presupuesto ordinario en sintonía con la planificación estratégica y operativa definida, así como de llevar a cabo las modificaciones presupuestaria.</p>	<p>Esto es: servicios municipales (limpieza de vías, mantenimiento y ornato de parques, mercado, cementerio, otros), control y desarrollo urbano (obras públicas, planificación urbana, control constructivo), ambiente, el área de administración tributaria y financiera (tesorería, contabilidad, presupuesto, proveeduría), tendrán participación en las diferentes etapas de formulación del PDM, otros.</p>

Importancia del plan de desarrollo municipal

La elaboración del PDM se fundamenta en el artículo 13 del Código Municipal, requiere de la aprobación del concejo municipal de cada municipalidad. Al respecto, se debe señalar que las fuentes bibliográficas consultadas indican que el PDM es el instrumento guía para la acción de las instancias públicas y privadas del municipio en el mediano plazo, en el cual se expresan los resultados de un proceso de planificación concertado entre los diversos sectores de la población local, los cuales deben vincularse con los ejes estratégicos establecidos en el plan de desarrollo humano local (PDHL) o plan estratégico.

En el PDM, se definen en forma clara los objetivos de desarrollo del municipio, las estrategias y programas que se impulsarán y las metas que se pretenden alcanzar para garantizar las mejoras institucionales en el corto, mediano y largo plazo, la mejora en la calidad de vida de la población y el aprovechamiento racional y eficiente de los recursos humanos, naturales, físicos, administrativos y financieros de los cuales dispone el gobierno municipal siempre en articulación con el PDHL con la participación de la población (tomado de Material de Consulta Plan Estratégico Municipal, proyecto FOMUDE, 2010).

Por lo tanto, el proceso de elaboración del PDM debe conllevar una clara identificación y priorización de los problemas o necesidades cantonales (PDHL), con base en un diagnóstico institucional, y la definición de acciones concretas por consolidar en el corto, mediano o largo plazo, que permitan satisfacer las necesidades prioritarias del cantón para un adecuado desarrollo local, todo con una efectiva participación de los miembros de las comunidades que lo conforman.

Entre los aspectos más relevantes del PDM, podemos citar:

- Su diseño y formulación deriva del programa de gobierno presentado por el o la alcaldesa-intendente de turno.
- Instrumento guía para la acción del gobierno local con visión de mediano plazo (4 años).
- Se basa en la visión de desarrollo del municipio en el largo plazo, así como diferentes planes y programas nacionales, regionales y sectoriales que impactan el desarrollo del cantón.
- Expresa resultados de un proceso de planificación concertado entre diversos sectores de la población local y la coordinación con las instituciones públicas con participación en el ámbito local.

- Contribuye a lograr la visión de desarrollo del municipio, concretar los objetivos estratégicos y cumplir con la misión institucional de la municipalidad.
- Permite ordenar y otorgar coherencia a los programas y proyectos previstos para obtener los objetivos de desarrollo, reduciendo de esta manera el grado de incertidumbre.
- Ayuda a la preparación y organización evitando improvisar en la ejecución de los proyectos.
- Permite prever la necesidad de recursos para el cumplimiento de lo programado, facilitando la toma de decisiones para gestionarlos. Asimismo, posibilita optimizar el uso de los recursos.
- Facilita el monitoreo, seguimiento y evaluación de los proyectos e iniciativas municipales, por lo que se constituye en un elemento clave para el control de la gestión.
- Mejora la transparencia en la gestión municipal, en tanto permite un mejor seguimiento de la ejecución presupuestal.
- Además de las acciones relativas al desarrollo comunal, incluye las correspondientes al desarrollo institucional.

¿Para qué sirve el plan de desarrollo municipal?

Constituye el punto de referencia en todo proceso de gestión municipal, pues, por medio de este, se articula y delimita la acción del gobierno local en el ámbito territorial, con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que le hayan sido asignadas por la Constitución y el Código Municipal.

Además, es el instrumento que hace efectiva la propuesta política formulada por la alcaldía municipal-intendencia en el marco de su Programa de Gobierno.

¿Por qué se formula el PDM?

- Es un requerimiento establecido en la normativa que rige la planificación del desarrollo municipal, concretamente en los artículos 13 y 17 del Código Municipal, en particular lo establecida por el ente contralor.

- El Código Municipal establece la importancia de esta herramienta y el protagonismo de la alcaldía-intendencia y el concejo municipal en su formulación y aprobación.
- Alinea y complementa la ruta de largo plazo trazada en el PDHL.
- Instrumento que anima el proceso de planificación institucional que permite establecer políticas y prioridades, así como desarrollar capacidades de gestión del gobierno local para el desarrollo cantonal e institucional con participación ciudadana.
- El PDM es la base para formular los planes anuales operativos y el proceso presupuestario anual.
- Promueve la descentralización y el fortalecimiento municipal.

¿Qué es el plan anual operativo?

El plan anual operativo (PAO) es el plan de corto plazo, representa el punto de partida del proceso de participación, ya que al elaborar el presupuesto debe pensarse en términos de prioridades para usar racionalmente los recursos municipales, los cuales siempre serán insuficientes ante la gran cantidad de necesidades institucionales y de la comunidad.

La planificación y el presupuesto se constituyen en un doble proceso, donde la información de uno se complementa con la formulación del otro. En este sentido, es recomendable que elaborar los planes y presupuestos se lleve a cabo simultáneamente y, por lo tanto, en estrecha colaboración entre los funcionarios de dichas áreas.

Entre los aspectos más relevantes del PAO están:

- 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 (1 año); 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.

- Constituye uno de los instrumentos de planificación de los gobiernos locales, y es el referente del presupuesto anual.
- Cada año, las municipalidades tienen la obligación de elaborarlo y aprobarlo.
- Instrumento sobre el que se debe realizar la evaluación anual de los resultados de la gestión municipal y debe estar vinculado con las propuestas contenidas tanto en el programa de gobierno, el PDM, como lo establecido en el PDHL.
- Contribuye a lograr visión de desarrollo del municipio, concretar los objetivos estratégicos y cumplir con la misión institucional de la municipalidad.
- Permite ordenar y dar coherencia a los programas y proyectos previstos para obtener los objetivos de desarrollo, reduciendo el grado de incertidumbre.
- Ayuda a preparar y organizar evitando la improvisación en la ejecución de los proyectos.
- Permite prever la necesidad de recursos para cumplir lo programado, facilitando la toma de decisiones para gestionar dichos recursos y optimizar su uso.
- Permite el monitoreo, seguimiento y evaluación de los proyectos e iniciativas municipales, se constituye en un elemento clave para el control de la gestión.
- Mejora la transparencia en la gestión municipal, en tanto permite un mejor seguimiento de la ejecución presupuestaria.

Cronograma-planificación y presupuesto municipal

A continuación, se presenta un cuadro, en el cual se establece un cronograma con fechas perentorias que debe cumplir el alcalde(sa) o intendente(a), relacionado con la planificación participativa y elaboración de presupuesto.

Primer año de gestión (ingreso de nuevas autoridades)

Artículo	Oct	Abril	Mayo	Junio Julio	Agosto	Set
Elaboración/formulación/ presentación (programa de Gobierno) Código Electoral	X					
Entrega / programa de Gobierno		X				
Inicio o continuidad de la gestión de la alcaldía			X			
ARTÍCULO 13.- Son atribuciones del concejo: l) Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Anual Operativo que elabore la persona titular de la alcaldía...					X	X
ARTÍCULO 17.- Corresponden a la persona titular de la alcaldía las siguientes atribuciones y obligaciones: i) Presentar los proyectos de presupuesto, ordinario y extraordinario, de la municipalidad, en forma coherente con el Plan de desarrollo municipal, ante el Concejo Municipal para su discusión y aprobación...					X	

Primer año y siguientes de la planificación

Enero	Art. 113 C. M.	Inicio del ejercicio presupuestario (1 de enero). PUBLICACIÓN DE COMPRAS	
Febrero	Art. 114 C. M. Conocimiento de liquidación presupuestaria (a más tardar el 15 de febrero). Art. 17 inciso f. Entrega de informe de rendición de cuentas al concejo municipal, a más tardar el 28 de febrero. La CGR publica en el Diario Oficial La Gaceta, a más tardar en la segunda quincena de febrero de cada año, la lista con el nombre de cada administración, así como el monto de su presupuesto autorizado para respaldar la contratación de bienes y servicios no personales.	Inicia proceso de presupuesto extraordinario, en meses siguientes, cuando lo crea pertinente la alcaldía. Art. 114 C. M.	Inicia proceso de modificaciones presupuestarias, cuando lo crea pertinente la alcaldía. Art. 109
Marzo	Rendir cuentas a los vecinos del cantón, primera quincena de marzo. (Art. 17, inciso g.)		

Mayo-junio-julio	Recomendaciones y entrega de listados de concejos de distrito. En junio vence el plazo para liquidar o reconocer los compromisos efectivamente adquiridos del periodo anterior.	Art. 103 C. M. (primera semana de julio) Art. 116	
Julio-agosto	Elaboración y presentación de PAO y presupuesto municipal. alcaldía-intendencia	Art. 104 C.M. (30 de agosto)	
Setiembre	Aprobación de presupuesto. Concejo Municipal 30 de setiembre, límite para entregar presupuesto ordinario en la CGR.	Art. 105 C. M.	
Octubre-noviembre	Art. 111 C. M. La CGR deberá aprobar parcial o totalmente, o improbar en un plazo de un mes contado a partir del recibo el plan-presupuesto.		
Diciembre	Cierre de ejercicio presupuestario.	Art. 113 C. M.	

El cuadro anterior muestra el cronograma establecido en el Código Municipal, este requiere de planificación para lograr con éxito los procesos. Se nota mucho trabajo por hacer y aún más por cumplir, iniciando con la planificación y elaboración del plan de desarrollo municipal, plan anual operativo, presupuesto, entre otras.

Llegó la hora de retomar la coordinación con la población e iniciar con la toma de decisiones para ello, le invitamos a reflexionar sobre:

¿Cuál será el canal de comunicación?

¿Cuáles mecanismos tecnológicos se utilizarán para mejorar la comunicación?

¿Cómo lograr una participación efectiva en el desarrollo del cantón?

La planificación será un éxito si contamos con la participación ciudadana, esto evitará cometer la menor cantidad de errores y la posibilidad de invertir los recursos en las verdaderas necesidades del cantón; de igual forma, permite generar el desarrollo deseado por la población.

El talento humano municipal



Iniciar con la labor municipal exige investigar sobre el equipo de trabajo, conocer sobre la estructura organizacional de la municipalidad. Las personas colaboradoras de la institución son pieza fundamental para lograr los objetivos propuestos, si el equipo no funciona, de nada valen las ilusiones y el compromiso para cumplir las metas planteadas.

¿Es necesario reflexionar sobre qué permite que las personas colaboradoras brinden los resultados esperados? ¿La cantidad de colaboradores(as) es

apta para el buen funcionamiento municipal? Si respondemos a estas interrogantes, entenderemos la necesidad de conocer cada nivel, área, departamento y unidad, y la importancia de que funcione adecuadamente para llegar al destino fijado.

Las personas colaboradoras responden positivamente cuando el trato se da con respeto y el mensaje se transmite con claridad, lo más importante cuando se inicia con esta labor es contar con el conocimiento de la estructura organizacional.

De igual forma, es importante examinar cuál es el clima laboral, estar al tanto de las personas colaboradoras de la administración municipal, generar confianza para que puedan realizar sus aportes y se sientan escuchados.

Cuando los colaboradores(as) tienen la oportunidad de externar sus dudas a la autoridad competente y se les permite replantear los cambios necesarios con una visión de mejora continua, se conseguirá y estimulará la confianza y el trabajo en equipo, lo que permite el logro de los objetivos y metas.

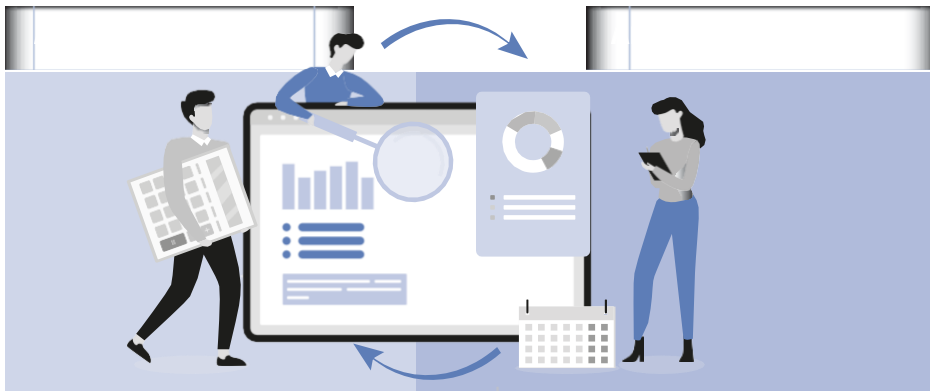
Es importante erradicar la amenaza histórica de las nuevas autoridades con expresiones como "limpiar" o "cambiar" a las personas colaboradoras de la anterior administración, pues esta situación solamente desencadena indisposición y un clima laboral tenso, con resultados poco productivos. A futuro, existirá el tiempo adecuado en la realidad del día a día para pensar en decisiones de cambio cumpliendo con los debidos procesos.

Las municipalidades enfrentan, como cualquier otra empresa o institución, climas laborales rígidos, se pueden encontrar con subgrupos y, ante tal situación, la alcaldía o intendencia debe tener la apertura de escuchar a todo el personal y crear su propia opinión con mucha madurez para no perder la objetividad, ni fortalecer las posibles brechas en las relaciones laborales.

Los gobiernos locales gozan de autonomía, razón que permite definir la estructura organizacional de cada municipalidad; sin embargo, en general, encontramos la estructura organizacional de las municipalidades dividida en varios niveles, a saber: el nivel político (concejo municipal y alcaldía-intendencia), el nivel sustantivo (administrativo y operativo) y el nivel de apoyo.

El nivel político es el área que lidera, direcciona y orienta las políticas, los objetivos y las estrategias de la municipalidad. Suministra directrices a todos los demás procesos. En esta, las autoridades son las responsables de organizar, dirigir y controlar los sectores tanto a del nivel sustantivo como de apoyo.

En el nivel sustantivo, encontramos las áreas que interactúan para cumplir con la misión institucional, área administrativa y área operativa.



En el nivel de apoyo, ubicamos las áreas que dan soporte a la organización, esenciales en la disponibilidad de recursos, respecto a servicios, equipo e insumos, manteniendo a todas las áreas para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Su nivel técnico, experto o práctico apoya a las áreas ubicadas en el nivel sustantivo y político. Ofrecen asesoría, servicio, control y son necesarios para que los procesos sustantivos puedan ejecutarse adecuadamente.

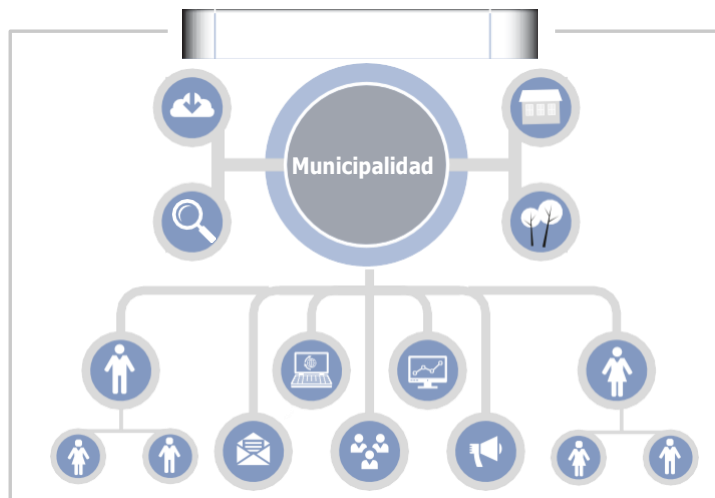
La persona titular en la alcaldía o intendencia debe conocer el organigrama institucional, aspectos básicos de la estructura organizacional de la municipalidad que aspira dirigir, por ejemplo:

- Número de colaboradores(as) por género de la organización.
- Número y clases de departamentos o áreas que tiene la institución.
- Número de unidades.
- Número y clases de jefaturas por género.
- Cantidad de colaboradores(as) por área operativa y administrativa.
- Cantidad de colaboradores(as) profesionales, técnicos y operarios.
- Cantidad de personas en propiedad, interinas, contratos por servicios, jornales.
- Estado de situación de la carrera administrativa municipal (CAM) en la institución.
- Sobre la convención colectiva, de existir.
- Tercerización de servicios.
- Entre otras.

¿Qué es un organigrama?

Un organigrama es un esquema o representación gráfica de la organización, en este caso de la estructura municipal; incluye las estructuras departamentales y, en algunos casos, las jefaturas que las dirigen, relaciones jerárquicas y competenciales de los distintos niveles de jerarquía y el vínculo existente entre ellos.

Para Enrique B. Franklin, autor del libro *Organización de empresas* (2009), el organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.



¿Por qué es importante conocer la estructura organizacional?

La información posibilita sumar conocimiento a la autoridad y el conocimiento genera el poder, mejora su condición de dirigir la institución por el camino correcto sin discriminación y con la seguridad de que el talento humano es el recurso más importante de la organización; además, le permite detectar carencias o debilidades administrativas u operativas de la municipalidad, esto facilita tomar decisiones oportunas para fortalecer y dar mantenimiento continuo a su equipo de trabajo.

Al conocer al equipo de trabajo municipal, se puede proponer la reorganización deseada, según las expectativas de desarrollo y programa de gobierno con que se compromete la alcaldía o intendencia.

De igual manera, el equipo de trabajo y la organización cuenta con diversos manuales, reglamentos internos que también deben conocer los jerarcas para su aplicación, propuesta de modificación o para crearlos en la eventualidad de que no existan.

¿Qué es un manual descriptivo de puestos?

El manual descriptivo de puestos constituye la base fundamental para gestionar el potencial humano en cualquier organización (UNGL, 2016). Es importante conocer el título V del Código Municipal, "El personal municipal", y observar el título III, "Modificación de la ley N.º 2166, Ley de Salarios de la Administración Pública de 9 de octubre de 1957", contenida en la Ley 9635, Fortalecimiento de las finanzas públicas.

El manual de puestos es un instrumento técnico de trabajo, es la base de la administración del talento humano. Este manual permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de personal, análisis de los puestos, su clasificación y valoración, orientar a las personas encargadas del talento humano con respecto al tipo de tareas que deben realizar los diferentes colaboradores en sus puestos y procesos de trabajo, determinar el personal requerido cuando existan plazas vacantes, aplicar debidamente una política de ascensos, efectuar reestructuraciones de las dependencias con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento de las personas colaboradoras, servir de base al mantenimiento del sistema de salarios, establecer programas de capacitación y herramientas para la evaluación del desempeño.

El manual de puestos en la municipalidad debe ser ajustado de acuerdo con las necesidades institucionales; por lo tanto, es recomendable dedicar esfuerzos con el fin de mantenerlo actualizado.

Según lo establecido en los artículos 129 y 130 del Código Municipal, de 1998:

ARTÍCULO 129.- Las municipalidades adecuarán y mantendrán actualizado el Manual Descriptivo de Puestos General, con base en un Manual descriptivo integral para el régimen municipal. Contendrá una descripción completa y sucinta de las tareas típicas y suplementarias de los puestos, los deberes, las responsabilidades y los requisitos mínimos de cada clase de puestos, así como otras condiciones ambientales y de organización. El diseño y la actualización del Manual descriptivo de puestos general estará bajo la responsabilidad de la Unión Nacional de Gobiernos Locales. Nacional de Gobiernos Locales como las municipalidades podrán solicitar colaboración a la Dirección General de Servicio Civil. Para elaborar y actualizar tanto el Manual general como las adecuaciones respectivas en cada municipalidad, tanto la Unión Nacional de Gobiernos Locales como las municipalidades podrán solicitar colaboración a la Dirección General de Servicio Civil.

Las municipalidades no podrán crear plazas sin que estén incluidas, en dichos manuales, los perfiles ocupacionales correspondientes.

ARTÍCULO 130.- Las municipalidades mantendrán actualizado un Manual de organización y funcionamiento, cuya aplicación será responsabilidad del alcalde municipal.

Todas las plazas aprobadas en el presupuesto deberán tener su correspondiente diseño en los manuales descriptivos de puestos; y estos tendrán que mantenerse actualizados. Las municipalidades no podrán crear plazas sin que estén incluidas en los manuales y será responsabilidad exclusiva de la administración velar para que las funciones que desempeñan las personas colaboradoras correspondan a las descritas en tal documento.

Algunos reglamentos municipales de naturaleza administrativa, con responsabilidad o implicaciones para los colaboradores municipales, son los siguientes:

Reglamentos municipales

Reglamento de organización y funcionamiento	Reglamento de evaluación del desempeño
Reglamento de normas para la aplicación de carrera profesional	Reglamento de Cobro Judicial y extrajudicial de la municipalidad
Reglamento de Caja Chica	Reglamento de Registro de Proveedores
Reglamento de Reclutamiento y Selección de Personal	Reglamento de Policía Municipal
Reglamento de Capacitaciones	Entre otros

En la medida de lo posible, y hasta donde la situación económica de la municipalidad lo permita, cuente con una persona encargada del recurso humano; de esta manera, podrá canalizar los requerimientos para una buena gestión, analizando qué necesita para cumplir con su programa de gobierno, qué equipo de trabajo requiere, qué perfil y puestos se necesitan para cumplir satisfactoriamente la gestión. Contar con la persona profesional en el área, le permitirá crear o modificar los perfiles de personal profesional, técnico u operativo necesario para cumplir con las tareas encomendadas, elaborar el plan de capacitación para contar con talento humano actualizado, entre otros asuntos propios del cargo.

No dude en realizar la evaluación del desempeño con objetividad (arts. 143-149 del C.M.); para tal efecto, la municipalidad debe contar con un reglamento, que le permita hacer la evaluación al amparo de la legalidad, de no existir, trabaje en su elaboración, puede tener como modelo un reglamento de otra municipalidad, para presentarlo al Concejo Municipal que tiene la competencia de aprobar.

¿Qué es la evaluación del desempeño?

José Carpio (2007) define la evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera como cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

La evaluación del desempeño reside en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, estimula el cumplimiento de las responsabilidades laborales y la relación entre la jefatura y la persona colaboradora. Su importancia se basa en el hecho de que es un instrumento utilizado para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos individualmente, permite a las jefaturas de todos los niveles mantener una comunicación y medición sistemática y objetiva de sus colaboradores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas del trabajo previamente acordado para el cumplimiento de las líneas estratégicas y directrices del plan de desarrollo municipal y evaluar resultados.

La responsabilidad del jerarca no puede ser delegada, pero sí compartirse, se reconoce la que tienen los titulares subordinados (colaboradores) sobre el trabajo encomendado, es decir, tienen responsabilidad sobre su labor, razón por la que el jerarca debe advertir a cada uno y una de ellas sobre la pericia y obligación de no inducir a error. Para tal efecto, es posible encontrar varios criterios de la Procuraduría General de la República y la Contraloría General de la República al respecto y consultar la ley N.º 8292, Ley General de Control Interno.

Control Interno, entre estos el artículo 13:

Artículo 13.-Ambiente de control. En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

(...)

- d) Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación, para que los procesos se lleven a cabo; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable...

En conclusión, no es válido iniciar labores en la alcaldía o la intendencia con desconocimiento de la estructura municipal, para ello es importante conocer cuántos colaboradores trabajan en la institución, en qué condición laboral se encuentran las personas colaboradoras, cuál es el clima laboral que se vive en la municipalidad y, sobre todo, cuáles son las expectativas que se generan ante el cambio de autoridad; toda esta información permitirá tomar decisiones apegadas a la realidad institucional y puede favorecer los resultados.

El presupuesto municipal

En los gobiernos locales, la inversión de los recursos ha sido un reto permanente de las administraciones, esto debido a que, por ley, los municipios tienen la responsabilidad de generar desarrollo integral de sus cantones, tal y como lo establece la Constitución Política en su artículo 169, referente a la administración de los intereses y servicios locales de cada cantón estará a cargo del gobierno municipal.

Los recursos económicos de los que dispone la municipalidad son básicos para generar la estrategia de desarrollo, se requiere saber con qué se cuenta y cómo se puede invertir, pero, de igual manera, se requiere saber cuánto se necesita para cumplir con el programa de gobierno y la estrategia de gestión.

¿Conoce usted el presupuesto de su municipalidad?

El presupuesto municipal es una estimación de ingresos y una proyección de egresos (gastos), es una autorización de gasto, expresa la planificación anual de la institución para lograr los objetivos en el marco del desarrollo cantonal, el cual debe ser aprobado por el Concejo Municipal y la Contraloría General de la República. A continuación, los artículos del Código Municipal referentes al presupuesto municipal y cuadros de ingresos y egresos generales de los que se compone el presupuesto municipal.

Para referirse al presupuesto municipal, es importante reconocer el sustento constitucional de los artículos 175, 184 y, en especial, el 176 que, con su última modificación, introduce los presupuestos plurianuales; es igualmente indispensable conocer los artículos 100 y 116 del Código Municipal:

Constitución Política

ARTÍCULO 175.- Las Municipalidades dictarán sus presupuestos ordinarios o extraordinarios, los cuales necesitarán para entrar en

vigencia, la aprobación de la Contraloría General que fiscalizará su ejecución.

ARTÍCULO 176.- La gestión pública se conducirá de forma sostenible, transparente y responsable, la cual se basará en un marco de presupuestación plurianual, en procura de la continuidad de los servicios que presta.

El presupuesto ordinario de la República comprende todos los ingresos probables y todos los gastos autorizados de la administración pública, durante todo el año económico. En ningún caso, el monto de los gastos presupuestos podrá exceder el de los ingresos probables.

La Administración Pública, en sentido amplio, observará las reglas anteriores para dictar sus presupuestos.

El presupuesto de la República se emitirá para el término de un año, del primero de enero al treinta y uno de diciembre.

Código Municipal

ARTÍCULO 100.- Las municipalidades acordarán el presupuesto ordinario que regirá del 1º de enero al 31 de diciembre de cada año. Para tal fin, utilizarán la técnica presupuestaria y contable recomendada por la Contraloría General de la República. El presupuesto deberá incluir todos los ingresos y egresos probables y, en ningún caso, los egresos superarán los ingresos.

ARTÍCULO 106.- El presupuesto ordinario y los extraordinarios de las municipalidades, deberán ser aprobados por la Contraloría General de la República. El presupuesto ordinario deberá remitirse a más tardar el 30 de setiembre de cada año y los extraordinarios, dentro de los quince días siguientes a su aprobación. Ambos términos serán improrrogables.

A todos los presupuestos que se envíen a la Contraloría se les adjuntará copia de las actas de las sesiones en que fueron aprobados. En ellas, deberá estar transcrito íntegramente el respectivo presupuesto, estarán firmadas por el secretario(a) y presidencia del Concejo, además de refrendadas por el alcalde municipal, deberá incluirse adicionalmente el Plan operativo anual, el Plan de desarrollo municipal y la certificación del tesorero municipal referente al respaldo presupuestario correspondiente.

Plan presupuesto

Esta fase se compone del plan anual operativo y el presupuesto, lo cual lleva una construcción técnica que recae sobre los funcionarios municipales, pero la fase de análisis y aprobación es responsabilidad directa de las distintas autoridades municipales, debido a que el alcalde(sa) o intendencia es responsable de presentar el proyecto plan presupuesto ante los regidores y estos deberán tomar la decisión de aprobar o improbar.

Una vez definido el plan anual operativo, se debe asignar recurso económico a cada proyecto de inversión municipal y los respectivos gastos administrativos, de ahí la importancia del financiamiento y las buenas prácticas municipales en la aplicación de herramientas eficientes y eficaces en la generación de nuevos ingresos y la captación de los existentes, para así generar mayor inversión pública en los cantones.

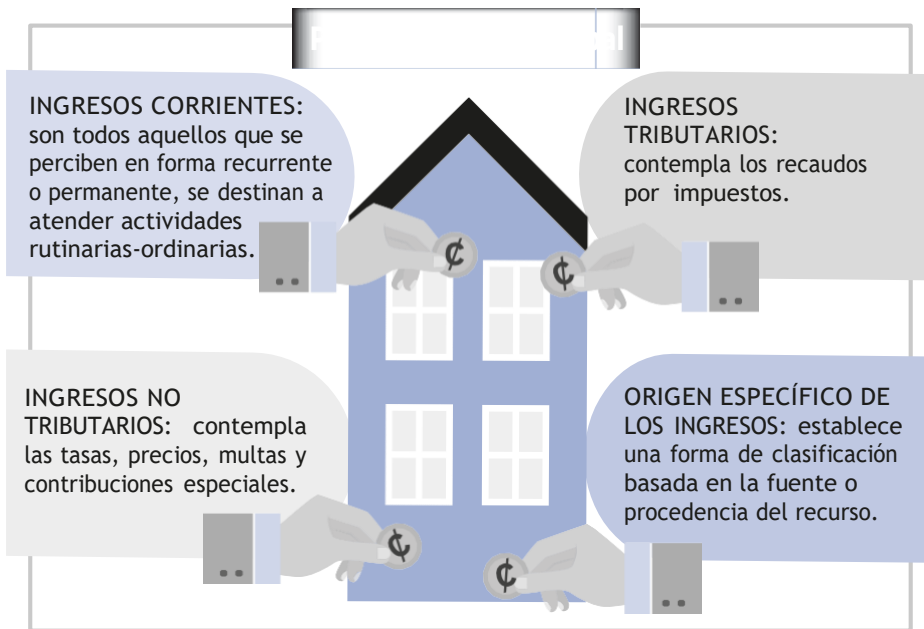
El presupuesto municipal se compone de ingresos y egresos

En materia de ingresos, es importante conocer que se divide en ingresos propios e ingresos de capital, de tal manera, el ingreso propio es el que genera la municipalidad con el cobro de tasas e impuestos y el ingreso de capital refiere al financiamiento, superávit, o venta de activos y transferencia del Gobierno de la República.

Con respecto al ingreso, es necesario conocer las fuentes de financiamiento para el egreso, pues existen fuentes de ingresos que por ley son de carácter específico, lo cual significa que la misma ley define el uso de los recursos captados; y están los ingresos libres, es decir, recursos que no tienen restricción en su uso.

En egresos, el tema es más amplio, ya que existen estructuras definidas y de acatamiento obligatorio, una de ellas es la estructura programática, la cual divide el presupuesto en materia de egreso en cuatro programas con sus respectivas actividades, servicios o grupos. Luego, se da la estructura por objeto del gasto, compuesta de nueve partidas presupuestarias y estas de sus respectivas sub partidas, con la denominación de códigos presupuestarios, en cada uno de estos instrumentos de aplicación en los presupuestos municipales se explica claramente el uso adecuado, tanto de la estructura programática como de la estructura por objeto del gasto que debe tener el proyecto presupuesto.

A continuación, algunos conceptos importantes para interpretar el presupuesto municipal:

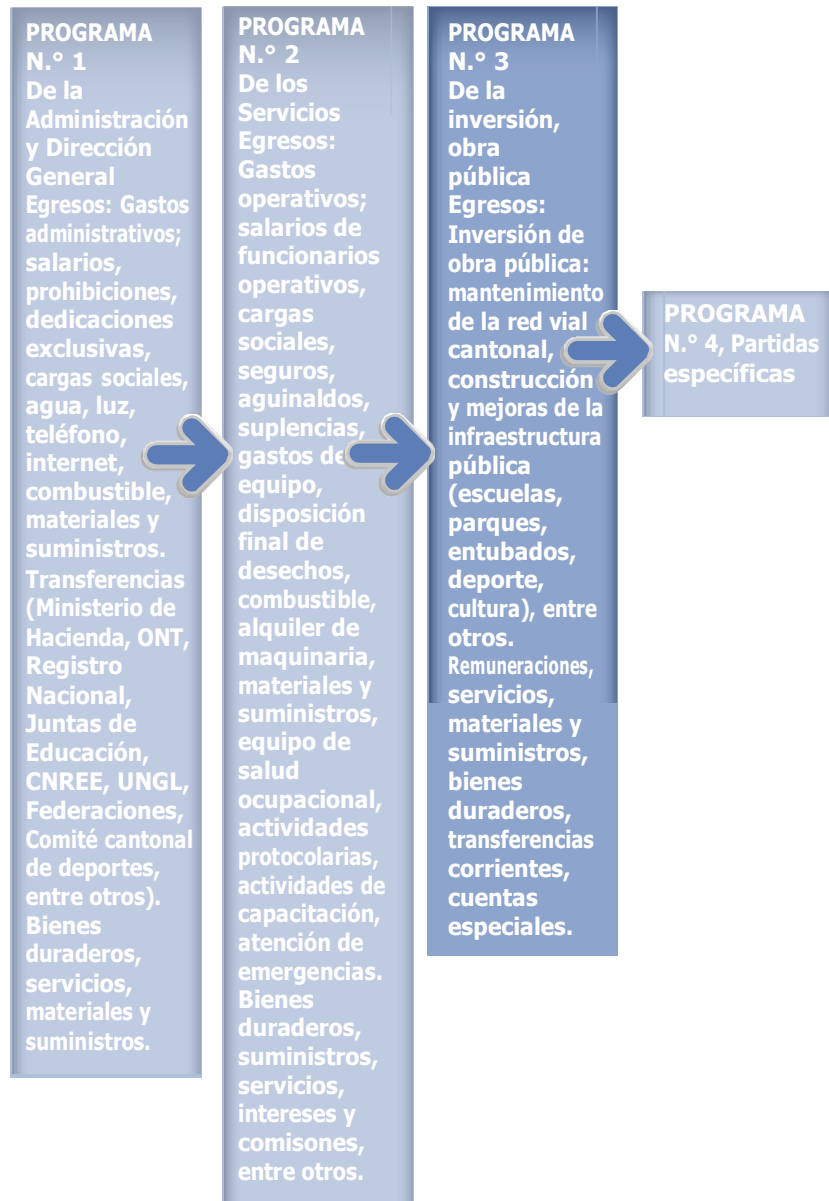


El presupuesto municipal se divide en programas; a continuación, un resumen por programa y cuentas generales en cada uno de ellos.

Ingresos por programa de forma general



Egresos por programa de forma general



El resumen de ingresos y egresos anteriormente presentado contempla los rubros de ingresos y egresos que obtienen todas las municipalidades de forma general; sin embargo, es necesario recordar que las municipalidades son diferentes, manejan sus particularidades y especificidades en relación con los ingresos y egresos.

Ejemplo de ingresos específicos en algunas municipalidades:

Recaudación de impuestos

- Impuesto o canon sobre la zona marítimo terrestre.
- Impuestos al banano.
- Impuestos al cemento.
- Impuestos por salidas del país.
- Impuestos sobre espectáculos públicos.

Otros ingresos:

- Alquiler de locales o mercados municipales.
- Servicio de agua potable.
- Entre otros.

Una vez que conoce el presupuesto municipal y el contenido disponible, queda sobre la mesa la realidad a la que se enfrenta el gobierno local, queda claro qué puede realizar con recursos propios y revela cuánto se debe gestionar a lo externo de la municipalidad para alcanzar los compromisos adquiridos en el programa de gobierno y, de ser necesario, tomar la decisión de replantear la propuesta en la elaboración del plan de desarrollo municipal y plan anual operativo.

Técnicamente el alcalde(sa) o intendente(a) municipal debe leer correctamente un presupuesto, tal lectura le ayudará a resolver y tomar decisiones de forma conjunta con los profesionales en el área; de no contar con una lectura clara del presupuesto, estará en desventaja y con pocas posibilidades de resolver ante las emergencias o cuando las regidurías intenten comprometer recursos sin tener conocimiento de la situación presupuestaria. En resumen, estará en dificultades para la toma de decisiones de forma oportuna.

Asimismo, debe procurar que la información presupuestaria sea compartida de manera más accesible y transparente con las y los regidores municipales, bien sea en el marco de la comisión de hacienda y presupuesto, o bien ante el concejo municipal que es el responsable de la aprobación de los presupuestos ordinarios y extraordinarios.

Históricamente, las recomendaciones en relación con el manejo del presupuesto se refieren a que una buena planificación genera pocos movimientos en el presupuesto, pero eso no significa que no se deben realizar modificaciones presupuestarias para resolver situaciones emergentes o convenientes.

Ejemplo:

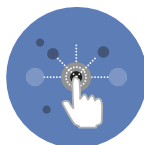
Usted enfrenta una tormenta muy fuerte en el cantón, las calles vecinales se llenan de huecos y requiere con urgencia bachear para solventar la situación a corto plazo. Tiene recursos para construir obra pública en el rubro obras por contrato; pero, dadas las circunstancias, el MOPT le ofrece la mezcla asfáltica, razón que le permitirá avanzar mayor cantidad de kilómetros, requerirá contratar acarreo y horas extras para que la cuadrilla de la municipalidad coloque la mezcla y aprovechar la donación que impactará con más kilómetros de bacheo. Sin duda alguna, se requiere de una modificación presupuestaria, tomar recursos de obras por contrato y pasar a alquiler de maquinaria, acarreo y pago de horas extras.

Ese movimiento usted debe saber identificarlo en el presupuesto, conocer los recursos económicos disponibles, las partidas que puede disminuir y las que debe proveer de recursos para aprovechar la oportunidad y hacer buen y mejor uso de los recursos públicos.

Se torna fundamental conocer la estructura del presupuesto, saber identificar los clasificadores por objeto del gasto del sector público en niveles, a saber:

- a) Primer dígito se utiliza para distinguir la partida, que es el nivel más agregado de clasificación.
- b) Los dígitos dos y tres corresponden al "grupo de subpartidas", en el cual se ubican aquellas que poseen una naturaleza semejante.
- c) Los dos últimos dígitos se asignan a la "subpartida", que es el nivel de mayor especificidad de una erogación. (Ministerio de Hacienda, 2008, p. 3) .
- d) Comprender claramente cuando la Municipalidad se enfrenta a un superávit o déficit.
- e) Conocer la diferencia entre recursos libres y recursos específicos, y su inversión.

Reflexión



El contenido de esta unidad hace énfasis en las competencias de las autoridades electas popularmente, en las buenas relaciones entre los dos órganos políticos Alcaldía-Intendencia y Concejo Municipal, la importancia

de planificar con participación ciudadana, el conocimiento de la estructura organizacional y el presupuesto, cómo factores indispensables que ayudan a realizar una buena gestión municipal con capacidad para generar desarrollo local. Queda claro que es posible, desde las diferentes visiones multipartidistas, asumir como autoridad la competencia de fijar políticas públicas cantonales de forma planificada y respetar las normas por las que nos regimos en la administración pública. Bajo este razonamiento, desarrollaremos el tema de Margo Regulatorio en la siguiente unidad.

Mirada adicional



La municipalidad, junto a los Concejos de Distrito son las instancias más cercanas a la población, es el gobierno que verdaderamente puede resolver las necesidades de forma oportuna, siempre y cuando la administración sea ordenada y eficiente en la gestión de cobro y, desde luego, que sus contribuyentes sean responsables en el pago de los servicios y contribuciones. Para ampliar este tema, observe el video Gestión de cobro y rendición de cuentas, <https://www.youtube.com/watch?v=CjNP105E8yI&t=1s>

Entre las responsabilidades del gobierno local, se encuentra velar porque se cumplan los planes reguladores para la planificación del desarrollo. Conozca más en el video El plan regulador, <https://www.youtube.com/watch?v=BvEX7wygygg&t=60s>

Otros recursos y enlaces externos



- Código Municipal, ley N.º 7494;
<http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/codigomunicipal.pdf>
- Ley General de Control Interno, ley N.º 8292,
http://ocu.ucr.ac.cr/images/ArchivosOCU/Normativa/NormativaExterna/Ley_8292_Control_Interno.pdf
- Ley para perfeccionar la rendición de cuentas, ley N.º 9398,
https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2016/10/06/ALCA210_06_10_2016.pdf
- Asimetrías económicas locales,
<https://www.youtube.com/watch?v=WOAf6Tfjg6c&t=22s>

Actividades de autoevaluación de la unidad 1



Le invitamos a responder las siguientes interrogantes:

- 1- ¿Coincide usted con el listado de asuntos que debe contemplar el informe semanal de alcaldía para presentar en la sesión del Concejo Municipal, cuáles serían sus observaciones y aportes personales al respecto?
- 2- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las relaciones entre el concejo y la alcaldía municipal para promover el desarrollo, considerando la diversidad multipartidista y los continuos procesos electorales?
- 3- ¿Cuáles alternativas de solución plantearía en su relación de autoridad con el concejo municipal para tratar de mejorar la gestión de su gobierno local?
- 4- ¿Qué tipo de relación es la que está establecida entre la alcaldía y el concejo municipal: de jerarquía o de coordinación?

Visite la página web de su municipalidad e identifique las herramientas de planificación aprobadas por el concejo municipal.

Este apartado tiene como objetivo que usted conozca, como autoridad y jerarca de la municipalidad, aspectos básicos de la estructura organizacional.

¿Conoce usted la estructura organizacional de la municipalidad que dirige?

Estructura organizacional	Cantidad por género	Observaciones
Número de colaboradores(as) por género de la organización.		
Número y clases de departamentos o áreas que tiene la institución.		
Número de unidades.		
Número y clases de jefaturas por género.		
Cantidad de personas colaboradoras por área operativa y administrativa.		
Cantidad de personas que colaboran como profesionales, técnicas u operarias.		
Cantidad de personas en propiedad, interinas, contratos por servicios, jornales.		
Regulación interna (talento humano)	Conoce la regulación SI O NO	Observaciones
Reglamento de la Carrera Administrativa Municipal (CAM) en la institución.		
Convención colectiva de la municipalidad.		
Contratación de servicios por parte de la municipalidad.		
Manual de puestos.		
Escala salarial.		
Reglamento de valoración del desempeño.		
Reglamento de reclutamiento y selección de personal.		
Reglamento de capacitaciones.		

Unidad 02 Marco regulatorio general

Objetivo de la unidad

Conocer el marco regulatorio básico aplicable a la gestión municipal para una toma de decisiones segura y evitar contratiempos que vayan en detrimento del desarrollo local y de la misma autoridad.

Temas

4.2.1 La normativa general básica

4.2.2 La reglamentación municipal

Introducción

La tarea municipal se encuentra judicializada, toda acción nos remite a la legislación y sus respectivos procesos, tanto a lo interno de la administración como a lo externo en las relaciones autoridad-sociedad civil, autoridad-administración pública. Por eso, remite a cualquier autoridad electa popularmente a conocer el marco normativo, sin importar si es profesional en el área o que disponga de los profesionales calificados en materia legal, debido a que la responsabilidad no se delega.

En nuestro país no se puede justificar desconocimiento de la ley; por tal razón, es necesario y básico conocer las leyes que son de uso diario en el quehacer municipal y en la administración pública.

Para comenzar

Realice la lectura del módulo 2, pero antes reflexione sobre la normativa y procedimientos internos del gobierno local, responda a la siguiente pregunta.

La proveeduría de la institución está bajo la estructura administrativa, ¿conoce usted el reglamento y los procedimientos establecidos en la municipalidad para el proceso de adquisición de bienes y servicios?

Tema 4.2.1

La normativa general básica

El marco normativo es uno de los temas que puede generar resistencia cuando se desea actuar de forma rápida; sin embargo, debe ser la fuente que permita caminar de forma ordenada y sin complicaciones al asumir, como autoridad, responsabilidad civil y penal.

Normativa general de aplicación municipal

Código Municipal, Ley N.° 7794 (aplicación diaria).	<ul style="list-style-type: none"> • Código que norma el quehacer de las municipalidades. • Contempla disposiciones generales. • Regula las relaciones intermunicipales. • Dicta las competencias, atribuciones y deberes del concejo municipal, alcaldía, concejo de distrito y administración municipal, en resumen, la organización municipal. • Regula las sesiones municipales. • Regula todo lo referente al personal municipal. • Regula la hacienda municipal. • Regula concejos municipales de distrito, los comités cantonales de deporte. • Regula la materia recursiva.
---	--

<p>Ley de Contratación Administrativa, ley N.° 7494 y su reglamento (aplicación cada vez que realice una actividad contractual).</p>	<ul style="list-style-type: none">• Regula la actividad contractual de la municipalidad.• Se caracteriza por conformarse a partir de una serie de principios jurídicos que orientan y regulan los procesos.• Establece los tipos de licitaciones que aplica según sea el caso.
<p>Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N.° 8131.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Normas que son aplicables a la materia financiera administrativa, artículos relacionados con el Código Municipal en materia presupuestaria.
<p>Ley General de Control Interno N.° 8292 (aplicación diaria, minimizar el riesgo).</p>	<ul style="list-style-type: none">• Normas que regulan la acción de administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:<ul style="list-style-type: none">a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.• Titular subordinado: funcionario de la administración activa responsable de un proceso, con autoridad para ordenar y tomar decisiones.• Jerarca: superior jerárquico del órgano o del ente; ejerce la máxima autoridad dentro del órgano o ente, unipersonal o colegiado (Concejo Municipal).

<p>Ley General de la Administración Pública, Ley N.º 6227 (aplicación diaria como administración pública)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Normas que imponen un procedimiento, hace que los actos administrativos queden sujetos a legalidad.
<p>Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, N.º 8422 (aplicación diaria)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regula, previene y sanciona el enriquecimiento ilícito de los servidores públicos, con el propósito de garantizar el ejercicio honrado y decoroso de la función pública.
<p>Ley de Patentes Municipales (propia en cada cantón)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toda municipalidad tiene su propia ley de patentes comerciales, el concejo municipal la formula y aprueba, luego la envía a la Asamblea Legislativa para su aprobación final.
<p>Ley de Transferencia de Competencias, N.º 8801</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de transferencia de competencias y recursos a las municipalidades que pretende contribuir con la modernización del Estado costarricense, acercar la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente, así como mejorar la gobernabilidad democrática y la fiscalización social en la gestión pública.
<p>Primera Ley Especial para la Transferencia de Competencias: Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal, N.º 9329</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se considerarán como parte de la red vial cantonal las aceras, ciclovías, pasos, rutas peatonales, áreas verdes y de ornato que se encuentran dentro del derecho de vía y demás elementos de infraestructura de seguridad vial entrelazadas a las calles locales y caminos cantonales, el señalamiento vertical y horizontal, los puentes y demás estructuras de drenaje y retención, las obras geotécnicas o de otra naturaleza asociadas con los caminos.
<p>Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, N.º 9635</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importante observar el título III, modificación de la ley N.º 2166, Ley de Salarios de la Administración Pública contenida en la Ley 9635, con implicaciones directas a las municipalidades como la Regla Fiscal.

Ahora bien, las leyes citadas anteriormente no contemplan legislación específica para áreas del país como es el caso de la Ley sobre la Zona Marítimo Terrestre, N.º 6043, o la Ley de Conservación de la Vida

Silvestre, N.º 7317, que, de igual forma, es importante conocer en los cantones donde se ubican en esas áreas o territorios.

Entre otras leyes importantes, de aplicación o acatamiento directo en la municipalidad, encontramos las siguientes:

Otras leyes

Leyes	Número de ley
• Ley Orgánica de la Contraloría General de la República	7428
• Ley de Control de Partidas Específicas	7755
• Ley Nacional de Emergencia	7914
• Ley de fiestas cívicas y festejos populares	4286
• Ley de juegos	3
• Ley General de Espectáculos Públicos	7440
• Ley de Incentivo para el Desarrollo Turístico	6990
• Ley de Ventas Ambulantes y Estacionarias	6587
• Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria	8114
• Ley de Licores	9047
• Ley de Bienes Inmuebles	7509 y su modificación con la 7729
• Ley de Construcciones	833
• Ley de Planificación Urbana	4240
• Ley Orgánica del Ambiente	7554
• Ley Forestal	7575
• Ley General de Salud	5395

Leyes	Número de ley
• Ley de Aguas	276
• Ley para la gestión integral de residuos	8839

Tema 4.2.2

La reglamentación municipal

La Constitución Política, en su artículo 170, y el Código Municipal, en su artículo 4, otorgan autonomía política, administrativa y financiera a las municipalidades; tal razón impone a las cooperaciones regular sus actos para cumplir efectivamente con la administración de los intereses y servicios locales. Igualmente, el Código Municipal dicta la obligación de elaborar los reglamentos internos en su articulado, se citan algunos ejemplos:

Artículos del Código Municipal

Artículo		Reglamento
Artículo 4	g) Convocar al municipio a consultas populares para los fines establecidos en esta Ley y su Reglamento .	Reglamento para Consultas Populares
Artículo 13	<p>c) Dictar los reglamentos de la Corporación, conforme a esta ley.</p> <p>d) Organizar, mediante reglamento, la prestación de los servicios municipales.</p> <p>e) Celebrar convenios, comprometer los fondos o bienes y autorizar los egresos de la municipalidad, excepto los gastos fijos y la adquisición de bienes y servicios que estén bajo la competencia del alcalde municipal, según el reglamento que se emita, el cual deberá cumplir con los principios de la Ley de Contratación Administrativa, N.º 7494, de 2 de mayo de 1995 y su reglamento.</p>	<p>Reglamento para la prestación de servicios municipales (art. 74 CM)</p> <p>Reglamento de Obras Menores</p> <p>Reglamento de cobros judiciales y extrajudiciales</p> <p>Reglamento de Egresos Municipales</p>
Artículo 17	<p>a) Ejercer las funciones inherentes a la condición de administrador general y jefe de las dependencias municipales, vigilando la organización, el funcionamiento, la coordinación y el fiel cumplimiento de los acuerdos municipales, las leyes y los reglamentos en general.</p> <p>ñ) Cumplir las demás atribuciones y obligaciones que le correspondan, conforme a este código, los reglamentos municipales y demás disposiciones legales pertinentes.</p> <p>k) Nombrar, promover, remover al personal de la municipalidad, así como concederle licencias e imponerle sanciones; todo de acuerdo con este código y los reglamentos respectivos. Las mismas atribuciones tendrá sobre el personal de confianza a su cargo.</p>	Reglamento Autónomo de Organización y de Servicio

Artículo		Reglamento
Artículo 27	e) Llamar al orden al Presidente Municipal cada vez que, en el desempeño de su cargo, se separe de las disposiciones de este código o los reglamentos internos de la municipalidad.	Reglamento de Sesiones Municipales (Reglamento Interno de Orden, Dirección y Debates del Concejo Municipal)
Artículo 50	Por medio de un reglamento interno, los Concejos regularán la materia referida en este capítulo (sesiones municipales).	
Artículo 43	<p>Toda iniciativa tendiente a adoptar, reformar, suspender o derogar disposiciones reglamentarias, deberá ser presentada o acogida para su trámite por el Alcalde Municipal o alguno de los regidores.</p> <p>Salvo el caso de los reglamentos internos, el Concejo mandará a publicar el proyecto en La Gaceta y lo someterá a consulta pública no vinculante, por un plazo mínimo de diez días hábiles, luego del cual se pronunciará sobre el fondo del asunto.</p> <p>Toda disposición reglamentaria deberá ser publicada en La Gaceta y regirá a partir de su publicación o de la fecha posterior indicada en ella.</p>	Obligación de publicar los reglamentos internos de la municipalidad

Artículo		Reglamento
Artículo 71	<p>La municipalidad podrá usar o disponer de su patrimonio mediante toda clase de actos o contratos permitidos por este Código y la Ley de contratación administrativa, que sean idóneos para el cumplimiento de sus fines. (...) ... Cada municipalidad emitirá el reglamento para regular lo anterior (donaciones).</p>	<p>Reglamento para donaciones (becas, bienes muebles e inmuebles, contribuciones, otros)</p>
Artículo 90	<p>La licencia municipal referida en el artículo anterior solo podrá ser denegada cuando la actividad sea contraria a la ley, la moral o las buenas costumbres, cuando el establecimiento no haya llenado los requisitos legales y reglamentarios o cuando la actividad, en razón de su ubicación física, no esté permitida por las leyes o, en su defecto, por los reglamentos municipales vigente.</p>	<p>Reglamento de Licencias Comerciales</p>
Artículo 97	<p>Mediante convenios institucionales, apoyo estatal u otras formas de colaboración, podrá crearse un fondo de aval o garantía de las emisiones de títulos municipales, con las reglas y condiciones estatuidas en el reglamento que cada municipalidad emita para el efecto.</p>	
Artículo 118	<p>... Los Concejos podrán autorizar el funcionamiento de cajas chicas que se regularán por el reglamento que emitan para el efecto; estarán al cuidado del tesorero y por medio de ellas podrán adquirirse bienes y servicios, así como pagar viáticos y gastos de viaje. Los montos mensuales serán fijados por cada Concejo y todo egreso deberá ser autorizado por el alcalde municipal.</p>	<p>Reglamento de Caja Chica Reglamento de Caja Recaudadora</p>

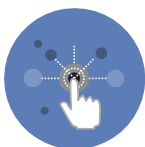
Artículo		Reglamento
Artículo 176	Los concejales, el alcalde, los alcaldes suplentes, el tesorero, el auditor y el contador, sus cónyuges o parientes en línea directa o colateral hasta el tercer grado inclusive están inhibidos para integrar estos comités, los cuales funcionarán según el reglamento que promulgue la municipalidad (comité de deportes).	Reglamento Comité de Deportes
Artículo 178	El comité cantonal funcionará con el reglamento que dicte la respectiva municipalidad...	Reglamento Comité de Deportes

A continuación, se citan otros reglamentos de los que debe disponer la municipalidad:

- Reglamento interno de uso de vehículos
- Reglamento para la regulación de ventas ambulantes
- Reglamento de cementerio
- Reglamento de mercados municipales
- Reglamento de cobro judicial y extrajudicial de la municipalidad
- Reglamento de caja recaudadora
- Reglamento de registro de proveedores
- Reglamento de becas
- Reglamento de espectáculos públicos
- Reglamento de rótulos
- Reglamento de policía municipal
- Reglamento de manejo de residuos sólidos
- Reglamento de obras menores
- Reglamento de archivo

- Reglamento de sesiones del Concejo Municipal
- Reglamento de Concejos de Distrito
- Otros

Reflexión



En esta unidad, se destaca la importancia de conocer las normas legales aplicables todos los días en la gestión municipal con énfasis en la elaboración de reglamentos para garantizar orden y transparencia en el quehacer municipal, apegados tanto a los principios legales como constitucionales.

Mirada adicional



La Ley de Contratación Administrativa, Ley N.º 7494 y su reglamento son instrumentos importantes en la función pública, por tanto, toda autoridad nacional y local deben conocerla y acatar sus disposiciones.

Otros recursos y enlaces externos



Constitución Política

Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley N.º 8131.

Ley Especial para la Transferencia de Competencias: Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal, Ley N.º 9329.

Ley General de la Administración Pública, Ley N.º 6227.

Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, N.º 8422.

Actividades de autoevaluación de la unidad 2

Actividad 1



A partir de la lectura de la unidad, reflexione sobre la normativa y procedimientos internos del gobierno local, analice las siguientes sugerencias:

SUGERENCIAS:

1. Revise el inventario de reglamentos internos con los que cuenta la municipalidad, identifique su aplicación en los procesos de la gestión municipal para evitar contratiempos.
2. Revise con detenimiento el informe final de gestión entregado por su antecesor(a) para que tome las decisiones atinentes de acuerdo con la normativa vigente.
3. Solicite un informe detallado sobre los casos legales que tiene pendiente la institución, recordando que usted representa legalmente a la municipalidad.
4. Solicite un informe sobre la adquisición de bienes y servicios que se ejecutan o que se encuentran en trámite, usted, como nueva autoridad, será la persona responsable en adelante y terminará de formalizar los procesos.

Agregue otros aspectos importantes relativos a la normativa:

Unidad 03 El entorno y algunos indicadores cantonales

Objetivo de la unidad

Utilizar los indicadores municipales y estudios de percepción existentes en el cantón para facilitar el proceso de planificación y la toma de decisiones en función del desarrollo local.

Temas

- 4.3.1 La participación ciudadana
- 4.3.2 El entorno y algunos indicadores cantonales
- 4.3.3 Los estudios de percepción

Introducción

Al inicio de la labor municipal, se debe tomar el tiempo para observar el entorno, reflexionar sobre los temas que son competencia directa de la municipalidad y se encuentran establecidos en el Código Municipal y otra normativa de aplicación obligatoria al gobierno local.

Para comenzar...

Para iniciar su proceso de aprendizaje, le proponemos desarrollar el siguiente ejercicio de reflexión:

1. ¿Conoce usted algún estudio de percepción que se haya realizado en su cantón en los últimos años?
2. ¿Aprovecharía los recursos de entes como universidades para realizar estudios de percepción en su cantón? Sí o no, explique.
3. ¿Está dispuesto(a) a contar con un Gobierno Abierto? ¿Cuál sería la estrategia para contar con este?

Tema 4.3.1

La participación ciudadana

En este apartado es importante examinar el origen de administrar los intereses y servicios locales, reflexionar “qué desea y piensa la población”, si el rumbo es consecuente con las expectativas de la población.

En ese orden de ideas, el alcalde(sa) o intendente(a) como autoridad electa popularmente por los vecinos(as) del cantón tiene la obligación de conocer muy bien los procesos municipales con la participación ciudadana y ponerlos en práctica.

La municipalidad debe ser una institución de puertas abiertas, con plena transparencia en el quehacer municipal, con autoridades dispuestas a escuchar más que opinar.

La Constitución Política, el Código Municipal y otras leyes de aplicación directa en el régimen municipal consignan en su articulado la obligatoriedad de fomentar la participación ciudadana; a continuación, se citan algunas normas:

Constitución Política

ARTÍCULO 9.- El Gobierno de la República es popular, representativo, **participativo**, alternativo y responsable. Lo ejercen el pueblo y tres Poderes distintos e independientes entre sí: el Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial. (La negrita no es del original).

Código Municipal

ARTÍCULO 4.-

- h) Promover un desarrollo local **participativo** e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población...

ARTÍCULO 5.- Las municipalidades **fomentarán la participación activa**, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del gobierno local. Las instituciones públicas estarán obligadas a colaborar para que estas decisiones se cumplan debidamente. (La negrita no es del original).

ARTÍCULO 13.- Son atribuciones del concejo (...)

- a) Fijar la política y las prioridades de desarrollo del municipio, conforme al programa de gobierno inscrito por el alcalde municipal para el período por el cual fue

elegido y mediante la **participación de los vecinos**. (La negrita no es del original).

- g) Nombrar directamente, por mayoría simple y con un criterio de equidad entre géneros, a las personas miembros de las juntas administrativas de los centros oficiales de enseñanza y de las juntas de educación, quienes solo podrán ser removidos por justa causa. Además, nombrar, por igual mayoría, a las personas representantes de las municipalidades ante cualquier órgano o ente que los requiera.
- k) **Acordar la celebración de plebiscitos, referendos y cabildos** de conformidad con el reglamento que se elaborará con el asesoramiento del Tribunal Supremo de Elecciones, observando, en cuanto a la forma e implementación de estas consultas populares, lo preceptuado por la legislación electoral vigente. (La negrita no es del original).
- l) Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Anual Operativo que elabore la persona titular de la alcaldía, con base **en su programa de gobierno** e incorporando en él la diversidad de necesidades e intereses de la población... (la negrita no es del original).

¿Sabía usted que las municipalidades tienen varios mecanismos o sistemas de consultas populares?



Cabildo: reunión previo acuerdo municipal en la que es invitada la comunidad a nivel distrital o cantonal para tratar asuntos de su interés, su naturaleza es consultiva.

Plebiscito: consulta popular (sí o no), los vecinos y vecinas del cantón se pronuncian sobre un asunto de trascendencia, su naturaleza es la fase constitutiva del acto, tiene carácter de acuerdo municipal.

Referendo: consulta popular que tiene como objeto, aprobar, modificar o derogar un reglamento o disposición municipal de carácter normativo, su naturaleza es la fase integrativa del acto, el acuerdo municipal lo toma el concejo y lo ratifican los(as) vecinos(as).

ARTÍCULO 17.- Corresponden a la persona titular de la alcaldía las siguientes atribuciones y obligaciones: (...)

- e) Antes de entrar en posesión de su cargo, presentar, al concejo municipal, un programa de gobierno basado en un diagnóstico de la realidad del cantón. Este debe incorporar la perspectiva de género, el enfoque de derechos humanos y el principio de no discriminación por motivos de sexo o por cualquier otra condición.

Este programa de gobierno deberá ser **difundido a las diferentes organizaciones y a las personas vecinas del cantón.** (La negrita no es del original).

- i) Presentar los proyectos de presupuesto, ordinario y extraordinario, de la municipalidad, en forma coherente con el Plan de desarrollo municipal, ante el Concejo Municipal para su discusión y aprobación...

ARTÍCULO 49.- En la sesión del Concejo posterior inmediata a la instalación de sus miembros, el Presidente nombrará a los integrantes de las Comisiones Permanentes, cuya conformación podrá variarse anualmente.

Cada concejo integrará, como mínimo, nueve comisiones permanentes: Hacienda y Presupuesto, Obras Públicas, Asuntos Sociales, Gobierno y Administración, Asuntos Jurídicos, Asuntos Ambientales, Asuntos Culturales, Condición de la Mujer, de Accesibilidad (Comad) y la de Seguridad. Al integrarlas, se procurará que participen en ellas todos los partidos políticos representados en el concejo. La Comisión Permanente de Seguridad podrá tener, en calidad de asesores, a los funcionarios de las fuerzas de policías presentes en el cantón, **miembros de la sociedad civil y de asociaciones comunales...**

Los funcionarios municipales **y los particulares podrán participar en las sesiones con carácter de asesores...** (la negrita no es del original).

Así las cosas, la participación de los pobladores en la planificación del desarrollo cantonal no es una opción, sino que es una obligación que debe ser cumplida según el Código Municipal.

Otras leyes de aplicación municipal que contemplan la participación



Fortalecimiento de los mecanismos de participación

En la perspectiva de la democracia, es fundamental que las nuevas administraciones apoyen los distintos mecanismos de participación ciudadana por medio del fortalecimiento de los canales de comunicación e interacción de todos los actores presentes en el territorio; y, así, expresen sus intereses y concertar las estrategias de desarrollo para el municipio. De esta forma, la administración local podrá contar con el apoyo de sus comunidades y generar condiciones de gobernabilidad y sostenibilidad de las acciones que se emprendan.

Así como la alcaldía e intendencia tienen la obligación de promover la participación ciudadana, la obligación existe para las regidurías y concejales de distrito, por ejemplo:

Código Municipal:

ARTÍCULO 57.- Los Concejos de Distrito tendrán las siguientes funciones:

- e) Fomentar la participación activa, consciente y democrática de los vecinos en las decisiones de sus distritos.
- h) Recibir toda queja o denuncia, que sea de su conocimiento, sobre la ilegalidad o arbitrariedad de una actuación material, acto, omisión o ineficiencia de las personas funcionarias públicas, trasladarla ante el órgano o ente público que corresponda y darles seguimiento, hasta la resolución final, a los casos que lo ameriten.

ARTÍCULO 103.- En la primera semana de julio, los concejos de distrito deberán presentar una lista de sus programas,

requerimientos de financiamiento y prioridades, basados en el Plan de Desarrollo Municipal y considerando las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres. De conformidad con las necesidades de la población, el concejo incluirá en el presupuesto municipal, los gastos correspondientes, siguiendo el principio de igualdad y equidad entre los géneros.

Tema 4.3.2

El entorno y algunos indicadores cantonales

Para las autoridades municipales, concretamente para las alcaldías e intendencias, es fundamental conocer el escenario cantonal en las diferentes áreas de acción que tendrán como responsabilidad antes de asumir el cargo, según lo establece el Código Municipal en el artículo 17.

Artículo 17.- Corresponde al alcalde municipal las siguientes atribuciones y obligaciones: (...)

- e) Presentar, al Concejo municipal antes de entrar en posesión de su cargo, un programa de gobierno basado en un diagnóstico de la realidad del cantón, y deberá ser difundido a las diferentes organizaciones y vecinos del cantón.

Con respecto al artículo 17 del Código Municipal, Ley N.º 7794, encontramos una norma que obliga a conocer el cantón, a basar el programa de gobierno en un diagnóstico de su realidad; para tales efectos, las autoridades tienen la ventaja de contar con la información recopilada y detallada que nos ofrecen varias instituciones, entre ellas, el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC).

Algunos indicadores locales que podemos encontrar son:

Indicadores

1. Índice de Gestión Municipal de la Contraloría General de la República
2. Índice de Desarrollo Humano Cantonal
3. Índice de Pobreza Humana Cantonal
4. Índice de Competitividad Cantonal
5. Índice de Desarrollo Relativo al Género
6. Índice de Gestión Municipal
7. Índice de Desarrollo Distrital

Algunos índices:

Índice de Pobreza Humana Cantonal (IPHc)

La pobreza humana es el proceso en que las personas carecen de oportunidades básicas para alcanzar un proyecto de vida, atenta contra el acceso a oportunidades y desarrollo de capacidades. Un gobierno local no puede obviar este segmento de la población en el que se presta mayor atención a las personas adultas mayores, niños y mujeres. Los planes de desarrollo municipal deben contemplar con claridad este indicador y generar las políticas públicas necesarias al respecto, y reflejar sus acciones en el plan anual operativo para ofrecer bienestar a esta población, con objetivos y metas claras y precisas.

Índice de Desarrollo Humano cantonal (IDHc)

El IDHc permite ver las posibilidades que tienen las personas del cantón para alcanzar su proyecto de vida. El IDHc combina índices de esperanza de vida (IEV), de conocimiento (IC) y de bienestar material (IBM).

Este indicador nos habla sobre la esperanza de vida de nuestros habitantes, permite planificar el desarrollo con visión a futuro. Costa Rica, en general, es un país que envejece, las personas viven más años y nacen menos niños, por lo que toda obra pública debe ser accesible a las personas adultas mayores; de igual manera, nos permite evaluar el conocimiento de la población, el acceso a la educación y los niveles de bienestar, si esos niveles son bajos el gobierno local, debe actuar, por ejemplo: toda inversión pública y desarrollo de proyectos deben contemplar la accesibilidad.

Índice de Desarrollo Relativo al Género (IDGc)

El IDGc ajusta el Índice de Desarrollo Humano para reflejar las desigualdades entre hombres y mujeres, entre dimensiones nivel de vida, salud y educación.

Culturalmente, el acceso a oportunidades de las mujeres ha sido inferior a la de los hombres, una razón de ello ha sido el cuidado de niños(as), de las personas adultas mayores o con necesidades especiales. Un gobierno local debe velar por incentivar y crear espacios para dar oportunidades a esta población, por ejemplo, la ley de la red de cuidado coloca a las municipalidades como administradoras de las redes, esto permite que, dentro de los programas de gobierno, se dicten las políticas públicas necesarias para desarrollar este tipo de proyectos que dan oportunidades a esta población vulnerable.

Índice de Competitividad Cantonal (ICC)

El ICC evalúa la capacidad productiva de cada cantón, así como los factores que promueven o detienen su desarrollo de acuerdo con algunas variables.

Las autoridades municipales tienen una labor y responsabilidad directa sobre el desarrollo del cantón, este indicador revela la condición de desarrollo empresarial, económico, la capacidad de innovación, la calidad de vida de sus habitantes, la situación de la infraestructura, el clima laboral y empresarial; con todos estos datos, el concejo municipal puede dictar la política pública de desarrollo y la alcaldía con la participación de quienes habitan el cantón para elaborar las estrategias operativas con el objetivo de alcanzar un cantón más competitivo, que permita la inversión acorde a las características propias del territorio, generando empleo y ofreciendo más y mejores oportunidades a la población, que contribuya a salir de la pobreza y sobre todo a la generación de empleo.

Índice de Gestión Municipal (IGM)

El IGM mide el desempeño de las municipalidades y se elabora con la medición de 61 indicadores relacionados con 5 ejes: desarrollo y gestión institucional; planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas; gestión de desarrollo ambiental; gestión de servicios económicos y gestión de servicios sociales.

Los indicadores permiten a las autoridades municipales conocer qué se está haciendo bien en la municipalidad y qué no está funcionando de la mejor manera, como autoridad recién electa es fundamental examinar cada uno de los resultados en los diferentes ejes e implementar las acciones correctivas.

Es muy frecuente escuchar que la forma como se mide no corresponde o no es la mejor para evaluar, sin embargo, no consienta que la excusa o justificación no le permita implementar la mejora.

Índice de Desarrollo Social Distrital (IDS)

Este índice tiene como objetivo ordenar los distritos y cantones, según su nivel de desarrollo social, y aborda las condiciones esenciales para el desarrollo social en las dimensiones económica, salud, educación, participación electoral.

El indicador permite a las autoridades descubrir que, en ocasiones, hay muchas desigualdades entre los distritos, por ejemplo, se puede encontrar un cantón con posiciones muy buenas, pero al relacionarlos se encuentran asimetrías sumamente considerables, reflejando las pocas oportunidades, disparidades e inclusión social que tiene un distrito en relación con otro.

Estadísticas y censos

El censo que realiza el INEC revela información importante para elaborar la propuesta de programa de gobierno y el plan de desarrollo municipal, permite conocer la realidad de cada cantón y realizar las propuestas que

se requieren para lograr el desarrollo deseado. Algunos ejes temáticos que desarrolla el censo se enlistan seguidamente:

Indicadores

1. Pobreza y brechas
2. Regionalización y segregación
3. Integración poblacional
4. Demografía
5. Educación
6. Empleo y movilidad territorial
7. Migración y remesas
8. Vivienda y ambiente
9. Tecnologías de información y comunicación (INEC, 2014)

Estos ejes temáticos permiten distinguir las condiciones en que se encuentra el cantón, buscar alternativas para resolver la problemática real que viven las y los vecinos. Por ejemplo, un cantón con un índice de pobreza muy alto debe llamar la atención de sus autoridades; a la vez, le invita a conocer cómo está el indicador competitividad cantonal, si este se encuentra en las mismas condiciones que la pobreza, no queda más alternativa que buscar cómo hacer competitivo el cantón de acuerdo con las características propias del territorio.

Tema 4.3.3 Los estudios de percepción

La información que encontramos en este apartado se refiere a todos aquellos estudios que se realizan en la comunidad y de los cuales se obtienen datos precisos e importantes sobre la vida de un cantón, por ejemplo: estudios que efectúan estudiantes de las universidades, otras instituciones o empresas en relación con la pobreza, la seguridad ciudadana, la percepción sobre la gestión del gobierno local, estudios de personas con discapacidad, condiciones y oportunidades para las personas adultas mayores, entre otros; para comprender su importancia, es necesario saber qué es un estudio de percepción y cómo puede contribuir en la gestión municipal.

Qué es percepción

Percepción es la acción y efecto de percibir a través de los sentidos (vista, olfato, tacto, auditivo y gusto).

Ahora bien, es importante conocer la percepción social, la cual estudia las influencias sociales sobre lo que siente o piensan las personas que viven en una comunidad, cómo perciben su entorno. Indiscutiblemente, la sociedad influye en la percepción de las personas, aun cuando no hayan vivido una experiencia de forma directa, pueden tener una idea por lo que escuchan o por la información que recibe de otras personas en los diferentes medios, por ejemplo: redes sociales, televisión, radio, periódicos, entre otros, pues existe una interacción entre sí de forma dinámica.

Las y los habitantes de un cantón seleccionan, organizan e interpretan la información para integrar una visión significativa y coherente del cantón, de manera que reaccionan y actúan sobre la base de sus percepciones, no sobre una realidad objetiva; muchas veces escuchamos ideas o conceptos totalmente alejados de la realidad en la comunidad, sin embargo, equivocados o no, ahí están y se reproducen, por lo general, creando malestar a todo nivel.

Los gobiernos locales se rigen en un marco constitucional y legal, el cual exige la participación ciudadana, oportunidad que, bien aprovechada, permitirá a las autoridades estar al tanto de la percepción que tienen los habitantes del cantón sobre la gestión, facilitando los ajustes necesarios para satisfacer las necesidades, ofrecer mejores servicios y generar un mejor desarrollo local.

Por medio de la percepción de los vecinos de un cantón, se va formando un marco de referencia que se va construyendo de manera invariable, a través de las experiencias de vida o por lo que recibe de la sociedad.

Las percepciones no se encuentran aisladas, intervienen varios elementos con los cuales las personas se encuentran conviviendo en el día a día. Se percibe a través de los sentidos y es común ver actitudes negativas sobre la administración municipal o escuchar en los diferentes espacios locales comentarios sobre el gobierno local, la pregunta obligada es ¿qué hacen las autoridades locales para conocer la opinión de la población para la que trabaja?

En la gestión local no se pueden discriminar sectores, pues todos están presentes e interactúan en el territorio, uno de estos son los grupos comunales que se encuentran organizados y dispuestos a contribuir en el desarrollo, pero requieren ser escuchados en la exposición de sus propuestas, sobre lo que se quiere hacer o por lo que están dispuestos a luchar en un cantón o distrito. La percepción de la población no puede

separarse de la toma de decisiones, las autoridades municipales deben interpretar y responder a las necesidades que vive la población y velar por el desarrollo del territorio.

Las personas suprimen automáticamente y de manera inconsciente la información de su entorno, fabrica juicios de valor, toma decisiones y actúa según sus sentimientos, con consecuencias reales. Así que las percepciones no deben dejar de estudiarse, es fundamental darles importancia para garantizar la satisfacción de la población para la que sirve y administra sus intereses.

La percepción conduce a la acción, como respuesta a cambios, a resolver un problema o a dictar las políticas de desarrollo cantonal, con un fin fundamental como es obtener el bienestar de la población.

Tras un proceso de identificación de problemáticas sociales, económicas y ambientales, los gobiernos locales se enfrentan a muchos desafíos como alcanzar el desarrollo local sustentable, por ejemplo, cumplir con la agenda 2030 para el desarrollo sustentable que posibilite mejorar la calidad de vida de la población.

Cuando el desarrollo de cualquier acción se encamine a solucionar problemas cantonales o distritales, está dirigido al fracaso si no se toma en cuenta el elemento de la participación ciudadana y su percepción, responsable tanto de las acciones negativas como también de ser factor primordial en darles solución.

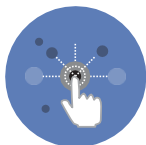
Conocer cómo se percibe la gestión municipal, el sentimiento de la población de un cantón y sus necesidades estará asociado con la realidad del momento y con los problemas actuales, y son vistos de manera implícita o explícita valorando la realidad, aunque fuera de manera subjetiva, la actitud de la población dependerá en mucha medida en la forma en que han sido escuchados y entendidos.

Así como varias instituciones elaboran estudios de percepción, la municipalidad puede y tiene el potencial para realizar sus propios estudios, reuniones, sondeos o encuestas sobre el entorno local, por ejemplo, conocer de primera mano qué piensa la población sobre la gestión municipal, qué siente, ya sea por medio de encuestas, comentarios en los autobuses, boca a boca, comprender sobre el imaginario social siempre es de mucha importancia para la toma de decisiones.

Las prácticas de las municipalidades deben estar encaminadas a un gobierno abierto, compartir la información con el público, haciendo que se establezca una relación más abierta, participativa y transparente. Parte de una estrategia para un nuevo modelo de administración es usar eficientemente las TIC (tecnologías de la información y comunicación), que brindan una amplia gama de posibilidades en términos de recoger

más rápido y con mayor capacidad de interacción la opinión de los y las municipales respecto de las diversas temáticas que encierra la gestión municipal.

Reflexión



El contenido de esta unidad enfatiza en la importancia de la participación ciudadana para tomar decisiones en virtud de generar desarrollo y, sobre todo, en satisfacer el interés y necesidades de la población, así como de conocer el cantón, en aprovechar los indicadores y estudios de percepción que realizan varias instituciones que contribuyen en la identificación de los verdaderos problemas del territorio, permitiendo la toma de decisiones de manera acertada bajo estudios serios; de tal manera que se hagan las inversiones convenientes para cumplir con la responsabilidad en la condición de autoridad y generar un verdadero desarrollo.

Mirada adicional



Video *Políticas de desarrollo económico local*, IFCMDL, https://www.youtube.com/watch?v=kx_c2IrdXbk

Otros recursos y enlaces externos



Fichero cantonal 2020:

<http://www.tse.go.cr/pdf/ficheros/municipal2016.pdf>

Código Municipal:

<https://www.tse.go.cr/pdf/normativa/codigomunicipal.pdf>

Censo INEC 2011: <http://www.inec.go.cr/censos/censos-2011>

Actividades de autoevaluación de la unidad 3



Actividad 1

Para conocer los indicadores, le invitamos a ingresar al siguiente enlace: <http://www.tse.go.cr/fichero.htm>, fichero del Tribunal Supremo de Elecciones y ubique su cantón.

A partir de la información disponible en el enlace, identifique:

- 1- ¿Qué utilidad podría tener la información disponible en el "Fichero Cantonal" para gestionar su gobierno local?
 - 2- ¿Coincide usted con el comentario resumen inserto en la ficha de su cantón?
 - 3- ¿Cuáles serían sus observaciones al respecto?
 - 4- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el gobierno local de su cantón para promover el desarrollo, considerando los datos disponibles?
 - 5- ¿Cuáles alternativas de solución plantearía desde su puesto de elección popular para tratar de mejorar la gestión de su gobierno local?
- Investigue con las y los colaboradores municipales expertos en la materia a qué se deben los indicadores más bajos, cuáles son los factores internos y externos que mantienen una calificación baja en el indicador. Con los resultados obtenidos, elabore una estrategia con las fortalezas y oportunidades del cantón para mejorar la calificación. Complete el siguiente cuadro.

Indicadores	Indicador cantonal	Factor interno	Factor externo	Fortalezas	Oportunidades
Pobreza y brechas					
Regionalización y segregación					
Integración poblacional					
Demografía					
Educación					
Empleo y movilidad territorial					
Migración y remesas					
Vivienda y ambiente					
Tecnologías de información y comunicación					

- Redacte las estrategias de mejora en las áreas en las cuales los indicadores obtienen una calificación baja en su cantón.

Unidad 04 Coordinación interinstitucional

Objetivo de la unidad

Reconocer la importancia de la coordinación interinstitucional, aprovechando las oportunidades para resolver problemas de forma conjunta, maximizar la inversión y mejorar la gestión local para promover el desarrollo local.

Temas

4.4.1 La coordinación interinstitucional como instrumento de desarrollo

4.4.2 El asociativismo y los convenios municipales

Introducción

En el desarrollo cantonal, intervienen muchas instancias de las cuales el alcalde(a) o intendente(a) debe tomar como una oportunidad para mejorar la gestión, es importante conocer, articular y coordinar entre las instituciones para impactar de forma positiva en el desarrollo del cantón.

Para comenzar...

El módulo de coordinación interinstitucional tiene como objetivo articular con otras instituciones y organismos lo pertinente para aprovechar los recursos existentes y lograr una mejor gestión y desarrollo local.

Investigue:

1. ¿Cuántas instituciones de gobierno se encuentran ubicadas en su cantón?
2. ¿Funciona el CCCI en su cantón?
3. ¿Cuál es la agenda conjunta que trabaja el CCCI en su cantón?

Tema 4.4.1

La coordinación institucional como instrumento de desarrollo

El régimen municipal lo encontramos consagrado en la Constitución Política en el Título XII, "El régimen municipal", capítulo único, en los artículos 169-179, establece que las municipalidades gozan de autonomía, por ejemplo, en el artículo 169 de la Constitución Política y el 6 del Código Municipal, ley 7794, que reza:

Artículo 169. – La Administración de los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del gobierno municipal formado de un cuerpo deliberante, integrado por regidores municipales de elección popular, y de un funcionario ejecutivo que designará la ley.

La Sala Constitucional ha establecido en la jurisprudencia que existen servicios públicos, los cuales, por naturaleza, son municipales y que están claramente definidos en el artículo 169 constitucional y "... resulta indispensable que exista una relación de coordinación entre las entidades municipales y los demás órganos públicos, incluyendo el Poder Ejecutivo..." (Voto 13577-07):

ARTÍCULO 6.- La municipalidad y los demás órganos y entes de la Administración Pública deberán coordinar sus acciones. Para tal efecto deberán comunicar, con la debida anticipación, las obras que proyecten ejecutar.

El interés público refiere a aquel interés que concierne al cantón de forma directa e inmediata, de naturaleza pública, dirigido a la generalidad del municipio.

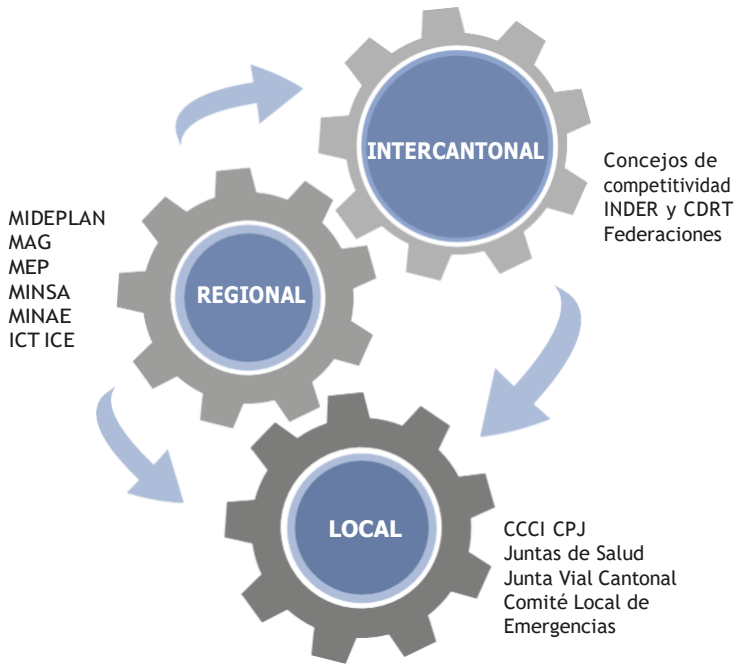
La municipalidad está facultada para entrar en todo aquello que beneficie el desarrollo del cantón y el bienestar de la población, presta servicios locales, realiza obra pública, interviene en el área social, ambiental, económica y, para tal efecto, puede recurrir a instrumentos privados, por ejemplo: la participación de la municipalidad en sociedades de economía mixta.

La relación y coordinación con instituciones públicas y privadas debe facilitar el quehacer municipal, propiciar la coordinación para aprovechar las capacidades instaladas de las organizaciones, fortalecer inversiones y resolver las necesidades de la población.

Las relaciones con las instancias inician en el mismo territorio, en el área social, económica, ambiental, recreativa, productiva, entre otras; todas forman parte directa del desarrollo cantonal.

Ejemplos de coordinación que debemos potenciar en las municipalidades:

La coordinación Interinstitucional



Nivel local

Instancia	Ley	Articulación
Instancia de coordinación política entre los diversos entes públicos con representación cantonal.	Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades, Ley N.° 8801.	ARTÍCULO 18.- Creación de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional. Con el propósito de coordinar el diseño, la ejecución y la fiscalización de toda política pública con incidencia local. Los consejos serán presididos por la alcaldía de cada municipalidad.

Los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional se convierten en una ventana de oportunidades para los gobiernos locales, es importante aprovechar este mandato de ley.

La persona titular en la alcaldía tiene la potestad de convocar a los y las representantes de todos los entes públicos para coordinar las acciones de desarrollo de manera planificada y con inversión conjunta.

Instancia	Ley	Articulación
El comité cantonal de deportes y recreación y comités distritales.	Código Municipal, Ley N.° 7794, artículo 173 y siguientes.	Órgano adscrito a la municipalidad con personalidad jurídica instrumental para construir, administrar y mantener las instalaciones deportivas de su propiedad u otorgadas en administración.

Los comités cantonales de deportes están integrados por cinco residentes del cantón: dos miembros propuestos por el concejo municipal, dos por las organizaciones deportivas y recreativas del cantón y un miembro de los grupos comunales restantes; solamente pueden destinar un 10 % del presupuesto para gastos administrativos. La municipalidad deberá asignarle, como mínimo, un 3% de los ingresos ordinarios anuales municipales que se destina a la inversión del deporte y la recreación. Se tiene un reto importante de incidir en todas las etapas de vida de la población (niñez, adolescencia, adultos, adultos mayores) en igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Las Municipalidades mantienen en general la dirección y control en la política de deporte y recreación del cantón, así como la obligación y responsabilidad de velar por que el órgano desconcentrado –pero aún adscrito– cumpla cabalmente con la competencia entregada y pueda satisfacer efectivamente las necesidades –intereses y servicios– locales en ese ámbito (CGR-oficio N.° 08439).

Instancia	Ley	Articulación
<p>La Junta Vial Cantonal Integración, art. 10:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El alcalde municipal, quien la presidirá. 2. Un miembro del concejo municipal, con voz, pero sin voto. 3. El director de la región o de la microrregión del MOPT o un representante designado por este. 4. Un representante de los concejos de distritos, nombrados en asamblea de estos. 5. Un representante de las asociaciones de desarrollo integral del cantón. 6. El director de la unidad técnica de gestión vial municipal. 	<p>Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria, Ley N. ° 8114</p>	<p>Destinar recursos para que las municipalidades conserven y mantengan los caminos con diferentes actores, instituciones y organizaciones comunales.</p>

La Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria contempla una de las primeras transferencia de recursos al régimen municipal, la ley crea una junta vial cantonal que se nombra por cuatro años para tomar los acuerdos por mayoría simple de los miembros presentes, tiene la potestad de decidir sobre el uso de los recursos y la obligación de fiscalizarlos; dentro de sus deberes o funciones están la formulación de planes quinquenales y anuales de conservación y desarrollo vial, en concordancia con las políticas y directrices emitidas por el concejo, el MOPT y los planes reguladores de desarrollo cantonal vigentes.

Instancia	Ley	Articulación
<p>El comité de la persona joven. Integración</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una persona representante municipal, quien lo presidirá, designada por el concejo municipal. 2. Dos personas representantes de los colegios del cantón. 3. Dos personas representantes de las organizaciones juveniles cantonales, debidamente registradas en la municipalidad. 4. Una persona representante de las organizaciones deportivas. 5. Una persona representante de las organizaciones religiosas. 	<p>Ley general de la persona joven, Ley N.° 8261.</p>	<p>En cada municipalidad, se conformará un comité cantonal de la persona joven y será nombrado por un período de dos años en coordinación directa con la administración, para la planificación y ejecución de proyectos.</p>

Los Comités Cantonales de la Persona Joven (CCPJ) son instancias municipales de participación, integradas por jóvenes del cantón que representan distintas agrupaciones.

Los comités cantonales de la persona joven ejecutan las siguientes funciones:

- Presentan proyectos en beneficio de la juventud para acceder a los recursos destinados por ley.
- Coordinan con agrupaciones juveniles del cantón e instituciones para la proyección de la juventud.
- Mantener una relación permanente con la municipalidad para trámite de recursos, presentación de informes, conformación y funcionamiento, asesoría y apoyo.

Instancia	Ley	Articulación
<p>Juntas de educación y juntas administrativas.</p>	<p>Las juntas administrativas y de educación. Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas, Decreto ejecutivo 31024 del 13/02/2003.</p>	<p>Arts. 1, 11, 14, 15 y 21 mencionan la articulación de las juntas con la municipalidad.</p> <p>Las juntas son delegaciones de las municipalidades y organismos auxiliares de la administración pública.</p> <p>Ninguna persona de la municipalidad podrá ser miembro de las juntas.</p> <p>Las juntas administrativas serán nombradas directamente por el concejo municipal.</p> <p>Los miembros de las juntas serán juramentados por el concejo municipal, quien podrá delegar tal atribución en el(la) alcalde(sa) municipal. Los miembros de las juntas podrán ser removidos por el concejo municipal respectivo, cuando medie justa causa.</p>

Por ley, las juntas están llamadas a jugar un papel estratégico en la atención de las necesidades de los centros educativos como en infraestructura, mobiliario y equipo. El nombramiento y remoción de los miembros de las juntas recae en los concejos municipales.

Instancia	Ley	Articulación
Comité cantonal de emergencias	Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo, N.º 8488.	<p>Instancias de coordinación.</p> <p>Art. 10 e inciso c) Regional-Municipal. Función de coordinación de las instituciones públicas, privadas, organismos no gubernamentales y la sociedad civil para trabajar en la atención de emergencias o desastres, se integra por las organizaciones no gubernamentales, las privadas, las locales y comunales, definirán su representación por medio de la autoridad interna de cada una de ellas, la coordinación se realizará por medio de los alcaldes o de su representante.</p>

Los comités locales de emergencia están constituidos por los directores(as) o jefes(as) locales de las instituciones públicas representadas en el cantón, el alcalde(sa)-intendente(a) municipal, representantes de organizaciones no gubernamentales representadas en el cantón, representantes de la empresa privada. Con este tipo de coordinación interinstitucional, las municipalidades pueden prevenir y atender las emergencias que se produzcan en el territorio y aprovechar la capacidad instalada de muchas instituciones que convergen en el cantón.

Instancia	Ley	Articulación
Juntas de Protección de la Niñez y Adolescencia.	Juntas de Protección de la Niñez y Adolescencia. Código de la Niñez y la Adolescencia, ley N.º 7739.	Las Juntas de Protección de la Niñez y Adolescencia son instancias que se encargan de adecuar y coordinar las políticas públicas sobre la materia en el nivel local.

En las juntas participa, con voz y voto, un(a) representante de la población adolescente de la comunidad, mayor de 15 años (CNA, Ley 7739, artículo 179). Tienen la importante labor de promover, canalizar y recomendar la formulación de proyectos de apoyo a los derechos de las personas

menores de edad. Estas juntas permiten a la municipalidad analizar en detalle las políticas que se dictarán para proteger a población vulnerable como la niñez y los problemas sociales que se enfrenta en el cantón.

Instancia	Ley	Articulación
	<p>Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, Ley N.° 9220.</p>	<p>Los servicios de cuidado y desarrollo infantil que forman parte de la Redcudi serán aquellos prestados directamente por instituciones públicas: los centros de educación y nutrición y los centros infantiles de atención integral, de la dirección nacional de CEN-Cinai del Ministerio de Salud, y los centros de cuidado y desarrollo infantil gestionados por las municipalidades.</p> <p>Formarán parte de la red los siguientes entes, órganos e instituciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Ministerio de Educación Pública. 2. El Patronato Nacional de la Infancia. 3. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 4. El Instituto Mixto de Ayuda Social. 5. El Ministerio de Salud. 6. El Instituto Nacional de las Mujeres. 7. La Caja Costarricense de Seguro Social. 8. El Instituto Nacional de Aprendizaje. 9. La Dirección Nacional de CEN-Cinai. 10. La Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. 11. Las municipalidades. 12. Otras que se incorporen vía decreto ejecutivo.

Nivel intercantonal

Instancia	Ley	Articulación
Consejos territoriales y regionales de desarrollo rural	Inder, transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), Ley N.° 9036.	<p>Coordinar con los gobiernos locales y los entes públicos correspondientes, impulsar políticas, acciones y programas en los territorios rurales orientados al desarrollo.</p> <p>Formulación de los planes de desarrollo rural territorial en cada uno de los territorios y regiones, los cuales deberán estar armonizados con los planes reguladores elaborados por las municipalidades que orientarán la acción del sector público implicado, de acuerdo con los objetivos establecidos en la presente ley.</p>
Instancia	Ley	Articulación
Consejos de Competitividad.	Consejos de Competitividad, ejemplo Reglamento de Creación del Consejo de Competitividad de la Región Branca N.° 37027-MEIC-PLAN.	<p>Ejemplo de consejo Región Branca, articulación y coordinación; en la integración del Consejo participan como miembros.</p> <p>c) Los alcaldes o alcaldesas de los gobiernos locales de la región.</p> <p>Dentro de sus funciones están identificar, priorizar, definir y proponer estrategias de competitividad.</p> <p>Celebrar acuerdos con el Gobierno Central y los gobiernos locales para la implementación de políticas públicas alineadas con su propuesta estratégica de competitividad.</p>

Tema 4.4.2

El asociativismo y los convenios municipales

Parte de los derechos y garantías de toda persona costarricense está el derecho a asociarse, así consagrado en la Constitución Política.

ARTÍCULO 25.- Los habitantes de la República tienen derecho de asociarse para fines lícitos. Nadie podrá ser obligado a formar parte de asociación alguna.

En consecuencia, el Código Municipal, en varios artículos, igualmente se refiere a regular mecanismos de asociación para que los gobiernos locales suscriban convenios con otras municipalidades o entidades, siempre y cuando exista un acuerdo municipal, tal y como corresponde en un órgano colegiado. Los convenios intermunicipales requieren de votación calificada de dos terceras partes de la totalidad de sus miembros.

A continuación, se citan algunos artículos del Código Municipal referidos al asociativismo:

Artículo	
Artículo 9	Las municipalidades podrán pactar entre sí convenios cuya finalidad sea facilitar y posibilitar el cumplimiento de sus objetivos, lograr una mayor eficacia y eficiencia en sus acciones, así como para prestar servicios y construir obras regionales o nacionales.
Artículo 10	Las municipalidades podrán integrarse en federaciones y confederaciones ; sus relaciones se establecerán en los estatutos que aprueben las partes, los cuales regularán los mecanismos de organización, administración y funcionamiento de estas entidades, así como las cuotas que deberán ser aportadas. Para tal efecto, deberán publicar en La Gaceta un extracto de los términos del convenio y el nombramiento de los representantes.
Artículo 11	Previo estudio de factibilidad, los convenios intermunicipales requerirán la autorización de cada Concejo , la cual se obtendrá mediante votación calificada de dos terceras partes de la totalidad de sus miembros. Estos convenios tendrán fuerza de ley entre las partes.

Artículo	
Artículo 49	<p>En la sesión del Concejo posterior inmediata a la instalación de sus miembros, el Presidente nombrará a los integrantes de las comisiones permanentes, cuya conformación podrá variarse anualmente.</p> <p>... La Comisión Permanente de Seguridad podrá tener, en calidad de asesores, a los funcionarios de las fuerzas de policía presentes en el cantón, miembros de la sociedad civil y de asociaciones comunales.</p>
Artículo 95	<p>Las municipalidades y cualesquiera formas de asociación entre ellas podrán celebrar toda clase de préstamos.</p> <p>Los préstamos requerirán la aprobación de al menos dos terceras partes de la totalidad de los miembros del Concejo Municipal respectivo. Los préstamos de asociaciones municipales requerirán aprobación de todas las municipalidades participantes.</p> <p>(...)</p>
Artículo 179	<p>Los comités cantonales de deportes y recreación podrán donar implementos, materiales, maquinaria y equipo para dichos programas, a las organizaciones deportivas aprobadas por el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, que se encuentren debidamente inscritas en el Registro de Asociaciones, así como a las juntas de educación de las escuelas públicas y las juntas administrativas de los colegios públicos del respectivo cantón; además, deberán proporcionarles el local que será su sede y todas las facilidades para el cabal cumplimiento de sus fines.</p>

Al amparo de los artículos citados anteriormente, los gobiernos locales o sus autoridades se encuentran asociados en su mayoría a:

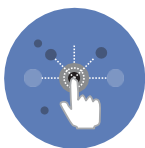
- Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL)
- Federaciones provinciales o regionales
- Confederaciones
- Red Costarricense de Mujeres Municipalistas (RECOMM)
- Asociación Nacional de Alcaldías e Intendencias (ANAI)
- Otros

De igual forma, los gobiernos locales se han unido y firmado convenios con otras instituciones para fortalecer su quehacer y cumplir con el mandato constitucional de velar por la buena administración de los intereses y servicios locales de cada cantón.

Algunos ejemplos:

Convenios	Ejemplo de convenios
Universidades	Intercambios de estudiantes, estudios en diferentes áreas: social, ambiental, económica, elaboración de planes (reguladores, PDM, otros).
Otras municipalidades	Prestación de servicios (áreas limítrofes), prestación de maquinaria, mejoras de la red vial cantonal, otras.
Ministerio de Hacienda	Compartir información tributaria, elaboración de plataformas de valores (ONT), otros.
Ministerio de Obras Públicas y Transportes	Construcción, rehabilitación y mejoras de la red vial cantonal.
Ministerio de Comercio Exterior	Reducción de trámites, regulación de zonas fronterizas.
Ministerio de Educación	Funcionamiento de escuelas de música.
Ministerio de Cultura	Funcionamiento de escuelas de música, eventos culturales en el cantón.
Ministerio de Vivienda	Desarrollos de proyectos de interés social.
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Programa Empléate.
INDER	Concejos Regionales.
IFAM	Desarrollo de proyectos.

Reflexión



En esta unidad, se destaca la importancia de la coordinación institucional para conocer, articular y coordinar entre las instituciones e impactar de forma positiva en el desarrollo del cantón. Además de la importancia de crear agendas conjuntas que tienen efectos e impactos de forma directa en el desarrollo y gestión política cantonal.

Las relaciones con las instancias inician en el mismo territorio, en las áreas social, económica, ambiental, recreativa, productiva, entre otras, todas forman parte directa del desarrollo cantonal.

Mirada adicional



La Ley N.º 8801, Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a la Municipalidad, crea los CCCI para fomentar la coordinación institucional. Para ampliar este tema, observe el video *CCCI* y video *Otras instancias de coordinación*.

Otros recursos y enlaces externos

- Código Municipal
- Ley N.º 8801. Ley general de transferencia de competencias del Poder Ejecutivo a la Municipalidad

Actividades de autoevaluación de la unidad 4

¿Conoce usted las organizaciones a las que está asociada su municipalidad, enumérelas?

El siguiente cuadro muestra los tipos de coordinación a nivel local, regional, intercantonal, nacional. ¿Identifique cómo se puede aprovechar la coordinación interinstitucional para mejorar la gestión municipal?

Ubique las instituciones públicas presentes en su cantón	Identifique las acciones conjuntas para el logro de los objetivos y metas planteadas en la planificación institucional	Diseñe la agenda de acción: convocatorias planes (objetivos, metas, cronogramas, entre otros)

Referencias

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1971). Ley N.º 4755. Código de Normas y Procedimientos Tributarios (Código tributario). San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1978). Ley N.º 6227. General de la Administración Pública. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1995). Ley N.º 7494 de Contratación Administrativa.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1998). Ley N.º 7794 Código Municipal. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2001). Ley N.º 8131 de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2002). Ley N.º 8292 General de Control Interno. San José. Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2004). Ley N.º 8422 Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2010). Ley N.º 8801 General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2015). Ley N.º 9329 Especial para la Transferencia de Competencias: Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal. San José, Costa Rica.
- Contraloría General de la República (2019). *Índice de Gestión Municipal. Resultados del periodo 2018* San José, Costa Rica.

- Franklin, E. (2009). Organización de empresas. 3.º ed. McGraw-Hill, Interamericana. Editores S. S.: México.
- Gobierno de la República de Costa Rica (2018). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022* Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2011). Costa Rica a la Luz del Censo 2011. San José: Costa Rica.
- “Percepción”. En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/percepcion/> Consultado: 29 de noviembre de 2019.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-Costa Rica. Atlas del Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica 2011, Universidad de Costa Rica. San José, C.R.: PNUD.
- Ramírez, Marina Alejandra, Fallas Vega, Elena, y Lihanny Linkimer Bedoya (2005). *Constitución Política de Costa Rica (anotada y concordada y con jurisprudencia constitucional)*. San José: Editorial Investigaciones Jurídicas S.A.
- Tribunal Supremo de Elecciones (2019). Fichero cantonal, 2020. San José, Costa Rica: Instituto de Formación y Estudios en Democracia.
- Unión Nacional de Gobiernos Locales y otros (s. f.). Proyecto “Recopilación de leyes conexas con la legislación municipal y su concordancia con las normas del Código Municipal”. San José, Costa Rica.

