

## GUIA DE TRABAJO

LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA EL FUNCIONAMIENTO Y APOYO OPERATIVO DE LOS CONSEJOS DE COORDINACION INTERINSTITUCIONAL.



# Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica

Acuerdo de Contribución N° FOMUDE-CONV-NU-001-2008



**FOMUDE**  
PROYECTO DE FORTALECIMIENTO  
MUNICIPAL Y DESCENTRALIZACIÓN



**mideplan**  
ministerio de planificación nacional y política económica



**ONU HABITAT**  
POR UN MEJOR FUTURO URBANO



## GUIA DE TRABAJO

---

**LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA EL FUNCIONAMIENTO Y APOYO OPERATIVO DE LOS CONSEJOS DE COORDINACION INTERINSTITUCIONAL.**

Costa Rica – Noviembre 2009

## Área de Modernización del Estado

Unidad de Fortalecimiento Municipal

Coordinación del proceso: Esteban A. Arias Carvajal.

Equipo de trabajo:

Cristian Otey Aguila, Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo Humano Local.

Henry Guillén Picado, Municipalidad de Santa Ana.

Saidem Vidaurre Arredondo, Asesor, Presidencia Ejecutiva IFAM.

Diseño y Diagramación: Paula Abarca Sánchez

Teléfono (506) 2281-2737 o 2281-2700 Fax (506) 2281-2737

E-mail: [fortalecimientomunicipal@mideplan.go.cr](mailto:fortalecimientomunicipal@mideplan.go.cr)

web: [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)

Dirección: Edificio Adriático, 200 metros norte de la Subaru,

Barrio Dent, San Pedro de Montes de Oca

Apartado 10127-1000 San José, Costa Rica.

Documento para validación de las Alcaldías Municipales

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>LINEAMIENTOS PARA EL FUNCIONAMIENTO Y OPERATIVIDAD</b>	
<b>SECCIÓN I: CONDICIONES PREVIAS</b>	<b>11</b>
<b>SECCIÓN II: OPERATIVIDAD DE LA SECRETARÍA TÉCNICA EN LOS CONSEJOS DE COORDINACIÓN</b>	<b>17</b>
<b>SECCIÓN III: PRIMER ENCUENTRO DE CONSTITUCIÓN CONSEJOS DE COORDINACIÓN</b>	<b>23</b>
<b>SECCIÓN IV: SEGUNDO ENCUENTRO</b>	<b>29</b>
<b>SECCIÓN V: TERCER ENCUENTRO DE SEGUIMIENTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	<b>33</b>
<b>SECCIÓN VI: DOCUMENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE LOS CONSEJOS DE COORDINACIÓN</b>	<b>35</b>



# PRESENTACIÓN

Acorde con la realidad costarricense, cada vez somos más los que proponemos una descentralización del Estado con el consecuente fortalecimiento de nuestros gobiernos locales. La agenda para ese fortalecimiento municipal es diversa y ya contamos con acciones significativas en las que hemos avanzado, siendo precisamente la que presentamos en esta ocasión, una herramienta sustantiva como lo es la Guía de trabajo denominada “Lineamientos Metodológicos para el funcionamiento y apoyo operativo de los Consejos de Coordinación Interinstitucional”, sobre los cuales logramos la promulgación de un decreto ejecutivo y de una directriz presidencial para respaldar su legalidad y legitimidad. También hemos generado un significativo avance en diversos cantones del territorio nacional, con la sensibilización y apropiación de este proceso, que constituye un gran paso para lograr una estructura legítima de coordinación entre las instituciones nacionales y las instituciones locales, para que desde el nivel local se concilie e integre la planificación y la inversión pública costarricense.

La Administración Arias Sánchez ha impulsado muchos programas y propuestas sobre los que poco a poco se empiezan a ver algunos frutos, conscientes de que todavía falta mucho, especialmente en cuanto al reconocimiento y posicionamiento de los Gobiernos Locales en el sector público costarricense, proceso que pasa por la reforma del Estado que desde el MIDEPLAN impulsamos, para consolidar una reforma integral incluyente y con la participación de todos los sectores costarricenses.

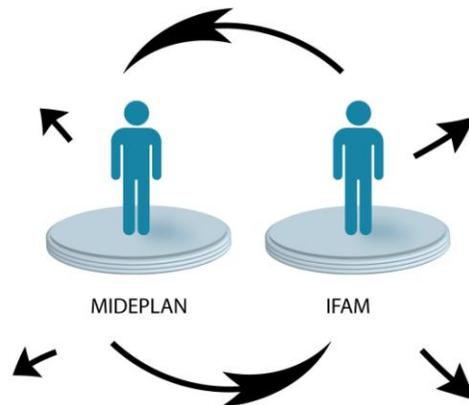
En el marco de este claro proceso de apoyo al sector local, se evidencian acciones concretas como la presentación ante la Asamblea Legislativa de un proyecto de ley para el “Fortalecimiento de los Gobiernos Locales”, que entre otras cosas importantes, busca implementar el artículo 170 de la Constitución Política, para transferir competencias y recursos del Poder Ejecutivo a las Municipalidades; la institucionalización y oficialización de un Instituto de Capacitación y Formación Municipal, con el cual se promueve con el

respaldo de la UNED, una educación especializada y continua en la materia municipal para los diversos sectores nacionales; el fortalecimiento de las capacidades municipales por medio de la elaboración de Planes Cantorales del Desarrollo Humano Local, que constituyen instrumentos de planificación participativa para dirigir el desarrollo cantonal que en suma incidirá en la planificación nacional y los Consejos Cantorales de Coordinación Interinstitucional, sobre los que esta Guía pretende ser un instrumento de significativo apoyo para todos los Gobiernos Locales costarricenses.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized letters and a large circular flourish on the right side.

Roberto J. Gallardo N.  
Ministro

# ÁMBITOS DE ACCIÓN



La implementación de los Consejos Cantonales de Coordinación Interinstitucional (CCCI) se desarrolla en el marco del “Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local”, que define como propósito final:

*“Contribuir al fortalecimiento de la Descentralización y el Desarrollo Humano de Costa Rica mediante un proceso de planificación participativa e incluyente, la instalación de un Observatorio Nacional para la Descentralización y cuatro Observatorios Locales y la Promoción de la Participación de la Mujer en el ámbito local”.*

El Proyecto es implementado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y apoyado por IFAM.

La experiencia de este Proyecto, genera un fomento en la iniciativa de los CCCI, permitiendo una gestión de instalación y funcionamiento en otras municipalidades del país.

Esta Guía tiene como propósito facilitar el trabajo de comprensión, coordinación y puesta en marcha de los Consejos de Coordinación; su Secretaría Técnica, y la conformación de la agenda de trabajo, que permita una planificación integrada y una proyección sustantiva para el beneficio de todas y todos los ciudadanos del país, especialmente adaptando las políticas públicas a la realidad cantonal.

# **LINEAMIENTOS PARA EL FUNCIONAMIENTO Y OPERATIVIDAD**

**(METODOLOGÍA DE TRABAJO)**



# SECCIÓN I

## CONDICIONES PREVIAS



Alcaldía

### 1.1. LIDERAZGO E INTERÉS DE LA ALCALDÍA

Se le atribuye a la Alcaldía Municipal la coordinación y dirección de los CCCI. Esto con la finalidad de que el Alcalde o Alcaldesa, presida y oriente el accionar de los Consejo de Coordinación en su cantón. Se hace necesario que la Alcaldía lidere este proceso ya que es ella misma, la que tiene la responsabilidad legal de proponer al Concejo Municipal, los planes de desarrollo institucional y cantonal de corto, mediano y largo plazo. De la misma manera,, los CCCI pretenden fortalecer la Gobernabilidad en los cantones, por medio de una coordinación directa en la ejecución de los planes y programas del sector público para el desarrollo local, en cada territorio del país.

El interés y diligencia técnica que muestre la Administración Municipal, es el factor relevante, para la sostenibilidad del proceso.

La importancia de los Consejos de Coordinación en cada cantón, radica en el propósito funcional que las Alcaldías le otorguen, como un **instrumento para solventar las necesidades de vinculación y comunicación del sector público**, con respecto a los planes de trabajo de las distintas instancias del Poder Ejecutivo.

Se debe resaltar la relación directa de estos consejos, sobre la gestión de los servicios públicos centralizados como Seguridad, Salud, Trabajo, Educación, Niñez, Obras Públicas, Agricultura, Turismo y otras más que conforman los sectores que forman parte del Poder Central, que las Municipalidades requieren en la ejecución de los planes y programas de corto, mediano y largo plazo. De esta forma, las Alcaldías tienen la facultad de requerir **probidad**, sobre las acciones que realizan las otras instituciones públicas participantes, como responsables de impulsar de manera pronta y cumplida el accionar de los Concejos.

## 1.2. INVENTARIO INSTITUCIONAL Y DE ORGANIZACIONES

Se considera como Inventario Institucional, el **conjunto de actores, grupos organizados de ciudadanía y las instituciones públicas locales, regionales y nacionales que operan en el cantón, o la región**. Se debe registrar, desde los grupos organizados (asociaciones, fundaciones, etc) hasta las organizaciones formales que actúan en proyectos específicos de naturaleza vial, comunal, patronal, redes de congregación, equipos recreativos, deportivos, artísticos, culturales, patronatos escolares, juntas de educación, o de emprendimientos.

La función principal del Inventario es instrumentalizar **la convocatoria que realiza la Secretaría Técnica** a las reuniones de los Consejos de Coordinación. Debido a que la organización social y del sector público es diferente en cada cantón y en cada distrito, se recomienda una estrategia de inventario de organizaciones, que inicie con el nombramiento de un **Responsable del Inventario**, el cual debe ser un funcionario de la Municipalidad, que por experiencia y formación conozca el territorio y a las personas que lo conforman.

La calidad del inventario, se mide por número de comunicaciones efectivas que el encargado realiza, y por la asistencia a las reuniones del Consejo de Coordinación. Una estrategia de convocatoria, implica el primer paso de coordinación, y debe ser exitoso en la definición de fechas y horas de reunión. Por tanto es un trabajo serio, que debe realizarse con criterio y capacidad de decisión, y que por recomendación debiera estar delegado en la persona de más alto rango de la Secretaría Técnica y **estructurado como procedimiento**, de forma que permita verificar las debilidades y amenazas en la convocatoria, a fin de mitigar o corregir los riesgos de no asistencia.

Es indispensable contar con un expediente de convocatorias que registre la siguiente información:

- i) Listado de las Instituciones, presentes en el territorio local, que incluya: Nombre de la institución o grupo; nombre del contacto; cargo; dirección; teléfono; e-mail.
- ii) Registro de convocatorias, que incluya: objeto de la convocatoria; fecha de convocatoria, medio de comunicación (telefónica, correo, e-mail, oral, oficio, otra); nombre del contacto; cargo; confirmación de asistencia; confirmación de dispensa y justificación de no asistencia; y firma de quien realizó la convocatoria. Para el caso de las ausencias de funcionarios públicos, no justificadas, estas pueden ser reportadas al Jerarca para su control y debida amonestación, por tanto este registro debe cumplir con las normas del debido proceso, por lo que se recomienda comunicar siempre, por medio de oficio, para su recibido.
- iii) Identificar a personas de la ciudadanía, que pueden ser invitadas en forma particular o que no pertenecen a alguna asociación, y que por la naturaleza o especificidad de los temas a tratar, agregan valor a la reunión de coordinación.

iv) Se recomienda hacer una matriz con los siguientes datos:

**INVENTARIO DE INSTITUCIONES**  
**CONSEJO DE COORDINACION DE \_\_\_\_\_**

Id_registro	Institución /Organización	Nombre contacto	Sexo		Cargo	Dirección / Distrito	Teléfonos	Correo Electrónico
			M	H				

1. Id\_Registro: Consecutivo para identificar la línea en la base de datos.
2. Institución / Organización: Describe el nombre de la institución o grupo
3. Nombre Contacto: Describe el nombre de la persona responsable a ser convocada.
4. Sexo: Indicador de género.
5. Cargo: Puesto y trato para ubicación y comunicaciones escritas.
6. Dirección: Ubicación territorial.
7. Teléfonos: Números de acceso telefónico
8. Correo Electrónico: Referencias de E-mail.

***Se adjunta el archivo para su aplicación: Pulse Control+clic para abrir la Matriz de datos, [Inventario de Instituciones](#).***

### **1.3. ESTRATEGIA DE CONVOCATORIA**

La Convocatoria es la actividad inicial de todos los procesos técnicos de los Consejos de Coordinación. Por su importancia debe contar con una atención particular, que permita planificar, evaluar y controlar los resultados de la misma.

En principio la convocatoria parte de la iniciativa de la Alcaldía Municipal, quien define el Objeto de la Convocatoria y la Agenda u Orden del Día. De esta forma se establece el contenido para la redacción de las invitaciones y oficios de convocatoria, definiendo

¿Cuándo?, ¿Dónde?, y ¿Cuál es el objetivo general y los específicos de la reunión del Consejo de Coordinación?

Se recomienda contar con Agendas de trabajo, como la mejor forma de organizar las actividades pendientes, y el control de seguimiento de los acuerdos de coordinación tomados en sesiones anteriores. Es importante mantener el principio de representatividad e inclusión en las convocatorias y que se tenga como meta, una asistencia superior al 80% de la convocatoria, que permita generar productos con amplia validez y de activa participación.

En cuanto a los medios y forma de convocatoria, se identifican las siguientes tendencias:

- Invitación personalizada dirigida al representante registrado, que debe ser con correspondencia.
- Invitación abierta a la organización, por correspondencia para que designe un representante.
- Invitación telefónica o de palabra, sin control de correspondencia.
- ***Invitación por Oficio a cada director del área local o regional, o en su defecto al jerarca institucional.***
- Avisos abiertos mediante: asambleas, congregaciones o reuniones cívicas y sociales, afiches y otros medios de comunicación local.

Por razones de procedimiento las opciones idóneas, son las que permiten generar registros de control y clara definición de la Agenda de Trabajo. Se recomienda que la Secretaría Técnica disponga de los recursos para que se entreguen las invitaciones, de manera personal y oportuna.

De la misma manera, la Alcaldía Municipal debe reforzar las convocatorias utilizando otros medios de comunicación como el teléfono, el fax, el correo electrónico y otros que considere oportuno, para los casos de reiteradas ausencias, justificadas o injustificadas, de forma que se garantice en el más alto nivel de mando, en el control de la participación. En caso de reiteradas ausencias este procedimiento le permite a la Alcaldía comunicar de manera directa al Jerarca, el incumplimiento de deberes en que está incurriendo el funcionario designado.

La mejor técnica de convocatoria, involucra un componente importante de empatía, que busca generar una respuesta efectiva de participación de las instituciones públicas. Este componente se alcanza por el conocimiento directo entre las personas convocadas y la Alcaldía Municipal, quien las convoca, lo que a la larga da calidad a la asistencia y completa el valor integral de los acuerdos tomados en el seno de los Consejos de Coordinación.

#### **1.4. ESTRATEGIA DE FUNCIONAMIENTO Y OPERATIVIDAD DE LOS CONSEJOS DE COORDINACIÓN.**

El objetivo estratégico de los Consejos de Coordinación, es la planificación interinstitucional para el desarrollo local; bajo un enfoque integral, incluyente y participativo. Su gestión estará dirigida por la potencia, empatía y logros propuestos por la Administración Municipal, y a la capacidad de dar seguimiento e integrar el conjunto de acciones y procedimientos de servicio público, utilizados en los procesos de desarrollo local, así como por la participación de Concejos Municipales y Consejos Municipales de distrito, las demás instituciones públicas y privadas, y de los ciudadanos, cada cual según su ámbito de competencia.

Los Consejos de Coordinación deben asumir la responsabilidad de gestionar los planes y programas aprobados por los Concejos Municipales de corto, mediano y largo plazo. Su estrategia potencia el desarrollo local en los cantones, supera la concepción centralista de coordinación interinstitucional y asume el propósito de dar respuesta a las demandas que están presentes en lo local, y que involucra otros sectores de servicio público.

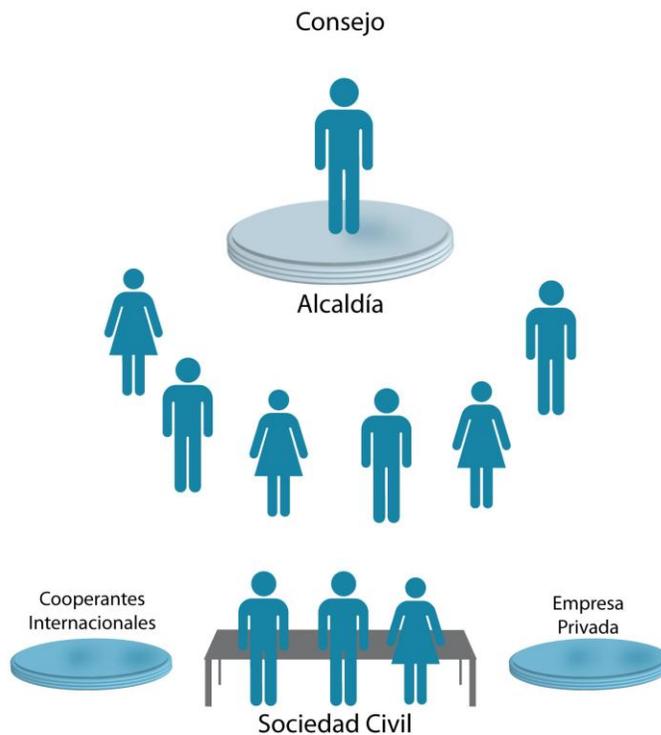
Se recomienda la construcción de una dinámica de reunión, que facilite el diálogo y la conversación; sin una mesa central, preferiblemente con mesas en forma de letra U o bien letra O; o solo sillas sin mesa, o en su defecto una mesa general, que permita el contacto visual entre las y los miembros.

De la igual manera se recomienda a las Alcaldías municipales conocer el Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo editado mediante el Decreto Ejecutivo número 34582-PLAN como base para organizar la operatividad de los Consejos de Coordinación, dirigir las convocatorias y organizar ejecutivamente las sesiones de los Consejos de Coordinación por sector si fuese necesario.



# SECCIÓN II

## OPERATIVIDAD DE LA SECRETARÍA TÉCNICA EN LOS CONSEJOS DE COORDINACIÓN



### 3.1. IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES

Las oficinas de las Alcaldías Municipales funcionarán como Secretarías Técnicas de los Consejos de Coordinación Interinstitucional, con los recursos disponibles que se estimen necesarios. Esta Secretaría es un órgano de apoyo y estará encargada de aspectos de

logística y organización, así como de velar por el cumplimiento de los acuerdos tomados. Los órganos, entes y empresas públicas, dentro de sus posibilidades y competencias, y sin perjuicio del cumplimiento de sus deberes, podrán facilitar recursos técnicos, humanos o financieros para el funcionamiento de la Secretaría Técnica del Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional.

Esta instancia deberá llevar el orden administrativo del funcionamiento y operatividad del Consejo de Coordinación Interinstitucional, cumpliendo con las siguientes recomendaciones:

1. Conocer y mantener actualizado, el inventario de instituciones y organizaciones, para dirigir y asesorar a la alcaldía municipal en las convocatorias.
2. Levantar las actas en cada Consejo de Coordinación, que deberán incluir:
  - a. Razón de apertura: Lugar y hora de inicio; nombre de los participantes de cada institución pública y organizaciones presentes; indicación de lectura del acta anterior y los ajustes solicitados.
  - b. Control de acuerdos: Orden del Día; las deliberaciones realizadas; opiniones de mayoría, de minoría y acuerdos tomados;
  - c. Razón de cierre: Hora y fecha, lugar de celebración de la sesión y la hora de cierre. (Por ejemplo: A las catorce horas del día 27 de agosto de 2009, en Rancho San Francisco, de San Marcos Tarrazú, se concluye la cesión del Consejo de Coordinación Regional de la Zona de Los Santos).
  - d. Las actas deben ser firmada por el respectivo Alcalde Municipal, quien actúa en calidad de presidente del Consejo y por el coordinador de la Secretaría Técnica.
3. La Secretaría debe llenar un control de asistencia, con indicación de la hora de llegada y salida de los miembros, cédula y firma del funcionario o el participante.

Es importante que la Secretaría conozca los planes de desarrollo municipal y los planes de desarrollo cantonal, cuando los hubiere, a fin de dar seguimiento y proponer Agendas de trabajo interinstitucionales. A falta de los mismos, debe procurar conocer los Planes Anuales Operativos de las Instituciones que participan, específicamente en las metas que señalen programas o proyectos para la zona. Esta función apoya la competencia de la Alcaldía, para orientar la ejecución sectorial y articular acciones de servicio público que reduzcan la duplicidad y mejoren la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

El coordinador o coordinadora, encargado o encargada de la Secretaría Técnica deberá ser nombrado por la Alcaldía Municipal, antes de la actividad de constitución del Consejo de Coordinación, y será comunicado a los participantes en el primer encuentro realizado.

La Secretaría Técnica tiene el deber de gestionar la administración funcional de los Consejos de Coordinación Interinstitucional, de forma que sea un facilitador de procesos y un medio de vinculación entre los diferentes actores públicos y privados, involucrados en el desarrollo cantonal.

Entre las funciones que puede gestionar la Secretaría Técnica están las siguientes:

- a. Convocatoria a sesiones ordinarias y reuniones extraordinarias.
- b. Facilitar y dar apoyo a la participación institucional y comunal.
- c. Documentar los procesos de toma de decisiones y acuerdos
- d. Seguir y evaluar el cumplimiento de acuerdos
- e. Elaborar las fichas técnicas de proyectos.
- f. Elaborar informes de avance de gestión

La Secretaría Técnica para la realización de estas funciones es recomendable que cumpla con los siguientes objetivos específicos:

- a. Coordinar la planificación regional de las instituciones públicas para la ejecución del Plan de Desarrollo Humano Cantonal.
- b. Vincular los planes de trabajo y definir metas relacionadas para la integración de procesos de servicio público.
- c. Monitorear el cumplimiento de los acuerdos del Consejo.
- d. Observar los indicadores de ejecución de metas de las instituciones involucradas y presentar un informe semestral al Consejo.
- e. Elaborar un Informe anual sobre los resultados de los acuerdos y metas del año anterior.

### **3.2. ASUMIR RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN**

La gestión, es junto con la evaluación, el control y la rendición de cuentas, la estructura funcional de la administración de servicios públicos. Por su parte la gestión, remite a la capacidad de ejecutar las actividades propuestas en los planes operativos y en el presupuesto, y se controla a nivel municipal con el Indicador de Gestión del Gasto, que cada dos años emite la Contraloría General de la República.

Las responsabilidades de gestión de los Consejos de Coordinación, se encuentran en el decreto de constitución y su reglamento, mismos que deben ser conocidos por los miembros del Consejo. Se

recomienda que en la primera sesión de trabajo, se entregue una copia del Decreto y del Reglamento, de forma que facilite su comprensión y estudio.

La primera responsabilidad de los miembros, es asistir a las reuniones de trabajo, convocadas de manera formal, debido que la ausencia injustificada es motivo de sanción por parte del jerarca institucional. Durante la participación hay un deber de probidad, que se requiere para dar valor a la participación, debido a que el atributo trascendente del Consejo radica en la Diversidad Disciplinaria de sus miembros, y en la calidad del “criterio de experto” que cada uno aporta a la discusión y toma de decisiones técnicas complejas.

### **3.3. ARTICULACIÓN DE AGENDAS DE TRABAJO**

La construcción de un sistema de coordinación, sobre la base del trabajo de los Consejos de Coordinación, parte de la capacidad de articular Agendas de Trabajo, entre los miembros del mismo. Estas Agendas pueden estar relacionadas con el seguimiento y evaluación de cumplimiento de los acuerdos tomados; o bien con una definición táctica de apoyar desde la Alcaldía, de manera interinstitucional, la ejecución de actividades de los Planes de Trabajo.

Aunque resultase obvio, debemos recalcar que la Agenda, no se refiere al Orden del Día de cada sesión. La Agenda, más bien es el documento que resume la estrategia y táctica de trabajo, para el cumplimiento de las metas propuesta, es por tanto una herramienta de planificación cantonal o regional, que permite el control, la evaluación y la rendición de cuentas sobre la gestión realizada por el propio Consejo de Coordinación

La Agenda se construye con base en la Planificación de corto, mediano y largo plazo del Gobierno Local, es decir los Planes de Desarrollo Municipal, los Planes de Desarrollo Cantonal y los Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local, con el afán de articular estos con los planes de trabajo de cada institución, identificando las líneas de acción que requieren coordinación, y que por sus características resulta facilitarse con un trabajo de equipo intersectorial. Este conjunto de acciones identificadas y agrupadas por ejes estratégicos o programas de acción, constituye la herramienta de administración más importante para el mejoramiento continuo, y la consecución del mayor impacto posible en los resultados y logros esperados.

Por ejemplo, en el Consejo Cantonal de Santa Ana, se utilizó una buena práctica que resulta importante explicar para la comprensión de la Agenda de Trabajo. Cuando los miembros del Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional, asumieron sus cargos, se les solicitó hacer una lectura de las líneas de acción, numeradas o indexadas, propuestas en el Plan de Desarrollo Humano Cantonal. De esta lectura, se registró en una matriz aquellas que tenían relación con los planes de trabajo propuestos por cada institución para el año siguiente, con un comentario explicativo. La acción realizada generó un vínculo, que permitió sistematizar el trabajo sectorial por ejes de intervención y que facilitó la construcción de Agenda de Trabajo CCCI, para el año siguiente.

En el caso de los Consejos Regionales de Coordinación Interinstitucional, podemos citar la experiencia de la zona de los Santos; este consejo lo componen los gobiernos locales de León Cortes, San Marcos de Tarrazú, y Santa María de Dota. Aquí la situación cambió, en la medida en que contamos con tres planes de desarrollo humano cantonal, por lo cual se solicitó también realizar un listado de las líneas de acción por cantón. Luego se realizó un cruce de las coincidencias en ejes estratégicos y acciones propuestas. Se encontró con diferencias que no habían sido consideradas por los tres cantones, las cuales se ofrecen como ajustes de mejoras, si son oportunas para el resto; o bien se consideró que algunas diferencias responden a la diversidad del cantón y se administra como tal.

En resumen, lo importante es cumplir la función de coordinación ejecutiva, y definir los ejes estratégicos, líneas de acción y tareas que debemos gestionar, evaluar, controlar y rendir cuentas, para el mayor bienestar de la ciudadanía de nuestra zona de trabajo.

Para lo anterior se debe utilizar una matriz como la que se muestra a continuación.

**Municipalidad de \_\_\_\_\_**  
**Análisis del Plan de Desarrollo Cantonal**  
 Guía de Trabajo #1

Funcionario: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Nombre Institución u organización: \_\_\_\_\_

Ref. base datos de las líneas de acción del PDHC	Comentario:  <i>Propuesta institucional para solventar la línea de acción identificada por la institución pública en el Plan de Desarrollo Cantonal. Es el como la institución pública le encuentra solvencia a la necesidad planteada (plan. programa, proyecto)</i>

### 3.4. TRABAJO DE COORDINACIÓN POR METAS E INDICADORES

Una vez aprobada la Agenda de Coordinación, la Secretaría debe estructurar un plan de trabajo que identifique metas. Esta herramienta, es una matriz que permite determinar los objetivos estratégicos, específicos y las metas con indicadores, además de las personas responsables de realizar las actividades y reportar los avances, y la descripción del logro o impacto social esperado con la gestión de la meta propuesta. Esta coordinación debe estar relacionada con la anterior matriz de identificación de líneas de acción y debe funcionar para darle el seguimiento a las acciones vinculadas entre el gobierno local y la institución pública responsable de dar el seguimiento a las acciones identificadas.

Plan de Trabajo Consejo de Coordinación

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS PROPUESTA	INDICADOR DE RESULTADOS	RESPONSABLE DE GESTION	DESCRIPCIÓN DEL LOGRO ESPERADO

Se busca con ello que la Secretaría administre el proceso de gestión, orientada a resultados. Ello facilita entender su trabajo, como un órgano operativo, cuya esencia está en facilitar todos los procesos que se requieran para el mejoramiento de la gestión de los Concejos de Coordinación Interinstitucional.

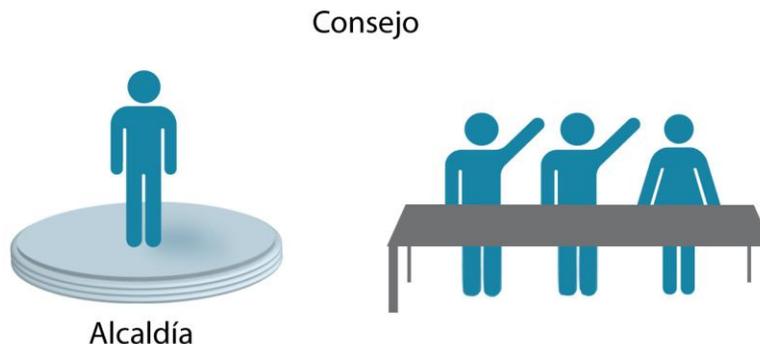
Las metas se construyen a partir de la naturaleza de los programas o ejes estratégicos en que se va operar como Consejo de Coordinación, y por ello su formulación dependerá de los intereses y servicios que presta el sector público relacionado con este órgano.

Los indicadores se construyen a partir de las metas. Lo importante es recordar que la Secretaría debe mantener una vigilancia activa sobre los resultados, monitorear los avances y elaborar los reportes según el impacto logrado en el bienestar de la ciudadanía.

Es importante también, que la Secretaría conozca la línea base de los indicadores de Desarrollo Humano Cantonal, el Índice de Movilidad de Género, y el Índice de Pobreza, de manera que sus observaciones sirvan de alerta a la Alcaldía y permitan orientar la gestión de los Consejos.

# SECCIÓN III

## PRIMER ENCUENTRO DE CONSTITUCIÓN CONSEJOS DE COORDINACIÓN



### 2.1. PRESENTACIÓN DE NORMATIVA

La creación de los Consejos de Coordinación Interinstitucional esta fundamentado en diferentes fuentes normativas que anteceden la creación de esta instancia:

Como tal se promulgó mediante Decreto Ejecutivo número 34804-PLAN, modificado por el Decreto Ejecutivo número 35388-PLAN, la creación de los Consejos Distritales, los Consejos Cantonales y los Consejos Regionales de Coordinación Interinstitucional, como órganos colegiados de vinculación y consulta sectorial pública y privada para la gobernabilidad local.

La anterior norma jurídica encuentra su fundamento en el Principio de Coordinación del Estado que procede del artículo 140, inciso 8) de la Constitución Política, según el cual corresponde al Poder Ejecutivo “vigilar el buen funcionamiento de los servicios y dependencias administrativas” y tiene como finalidad obtener la unidad de la actuación administrativa del Estado. La norma citada conjuntamente con el artículo 188 constitucional

contienen los principios de coordinación y dirección del Poder Ejecutivo sobre la administración central y descentralizada.

La Ley de Planificación Nacional indica que corresponde al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica velar porque los programas de inversión pública, incluidos los de las instituciones descentralizadas y demás organismos de Derecho Público, sean compatibles con las previsiones y el orden de prioridad establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo. Esta ley faculta al Poder Ejecutivo para crear y establecer, vía decreto ejecutivo, los mecanismos de coordinación necesarios para la mejor consecución de sus fines.

De la misma manera la Ley General de la Administración Pública regula la facultad de coordinación del Poder Ejecutivo en los artículos 26, inciso b) y 27, inciso 1). En razón de hacer valer este principio, el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 “Jorge Manuel Dengo Obregón”, en su Capítulo V (Eje de Reforma Institucional) dispone, como una de sus metas, el refuerzo de la capacidad de coordinación política y de planificación de la acción institucional. Lo anterior con las finalidades de evitar la duplicidad de funciones y de mejorar la prestación de servicios públicos, alcanzando mayor articulación y coordinación en la gestión pública.

Que por disposición del Código Municipal, las municipalidades y los demás órganos y entes de la Administración Pública deben coordinar sus acciones. Para tal efecto deberán definir y comunicar, con la debida anticipación, las obras que proyecten ejecutar.

La propia Sala Constitucional se ha referido al tema de la coordinación de los gobiernos locales con la Administración Central y Descentralizada en los siguientes términos: *“las municipalidades pueden compartir sus competencias con la Administración Pública en general, relación que debe desenvolverse en los términos como está definida en la ley (artículo 5 del Código Municipal anterior, artículo 7 del nuevo Código), que establece la obligación de “coordinación” entre las municipalidades y las instituciones públicas que concurran en el desempeño de sus competencias, para evitar duplicaciones de esfuerzos y contradicciones, sobre todo, porque sólo la coordinación voluntaria es compatible con la autonomía municipal por ser su expresión. En otros términos, la municipalidad está llamada a entrar en relaciones de cooperación con otros entes públicos, y viceversa”*. En el mismo sentido, sigue desarrollando el tema la Sala Constitucional: *“Así, las relaciones de las municipalidades con los otros entes públicos, sólo pueden llevarse a cabo en un plano de igualdad, que den como resultado formas pactadas de coordinación, con exclusión de cualquier forma imperativa en detrimento de su autonomía, que permita sujetar a los entes corporativos a un esquema de coordinación sin su voluntad o contra ella; pero que sí admite*

*la necesaria subordinación de estos entes al Estado y en interés de éste (a través de la “tutela administrativa” del Estado, y específicamente, en la función de control la legalidad que a éste compete, con potestades de vigilancia general sobre todo el sector)”. De igual forma, expone la Sala Constitucional: “Esta obligación de coordinación entre las instituciones del Estado y las municipalidades está implícita en la propia Constitución Política; así por ejemplo, en lo que se refiere a la potestad tributaria municipal, en tanto que, la iniciativa debe ser de los propios Concejos, tanto para su aprobación por parte de la Asamblea Legislativa, como para la exención de los tributos, aún tratándose de la política económica del Estado, como se indicó en sentencia número 2311-95, supra citada; con lo cual, se está diciendo que debe existir una debida y obligada coordinación entre el Estado y los entes corporativos locales, cumpliéndose así lo ordenado por esta disposición, sin que ello implique una invasión a la autonomía municipal” (Voto N° 5445-99 de 14 de julio de 1999).*

## **2.2. CONSTITUCIÓN DEL CONSEJO DE COORDINACIÓN: INFORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN**

### **Objetivos del primer encuentro constitución**

#### **Enero -Marzo**

##### **1. Exponer el funcionamiento y operatividad del Consejo de Coordinación.**

Será MIDEPLAN quien asesore al Consejo de Coordinación en relación a las metodologías a aplicar en su seno para desarrollar una efectiva gestión.

##### **2. Dar a conocer la normativa básica a las instituciones públicas.**

MIDEPLAN como emisor de la normativa facilitara la inducción a la normativa vigente a las alcaldías municipales y a los representantes de las instituciones públicas ante el Consejo de Coordinación Interinstitucional.

##### **3. Motivar a la participación.**

Como parte de la inducción al tema, las alcaldías Municipales y MIDEPLAN deberán crear un ambiente propicio y motivar a la participación de las instituciones en esta instancia, como medio para planificar el desarrollo local de una forma articulada.

Para el primer encuentro anual se podrá utilizar una guía como la siguiente:

**Orden del Día**  
**Desarrollo de la Actividad de Constitución**  
**CONSEJOS DE COORDINACIÓN DE \_\_\_\_\_**

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
Saludo, presentación de la Agenda de Trabajo Presentación de participantes	20 minutos	Funcionario/a municipal
<b>Presentación de la Alcaldía y presentación de la Secretaría Técnica</b>	10 minutos	Alcaldía
Presentación del CONSEJOS DE COORDINACIÓN : a) Objetivos b) Resultados Esperados c) Tiempo de ejecución d) Metodología	40 minutos	MIDEPLAN
Espacio para preguntas	30	MIDEPLAN
<b>Acuerdo de constitución CONSEJOS DE COORDINACIÓN</b>	20 minutos	Alcaldía
Acuerdo de calendarización de próxima reunión de funcionamiento y operatividad de los CONSEJOS DE COORDINACIÓN	15 minutos	Alcaldía
Refrigerio		

Se obtendrá de este evento los siguientes productos de:

1. Lista de asistencia al primer encuentro constitución.
2. Listado de calidades, teléfonos, referencias de ubicación digital.
3. Acuerdo sobre la estrategia de convocatoria, por fechas y horas.
4. Acuerdo de constitución.
5. Estructura del Acta oficializada por la Secretaría Técnica (Formato Electrónico):
  - a. Asistencia.
  - b. Mociones de los/las asistentes.
  - c. Acuerdo de constitución.
  - d. Acuerdos de trabajo.
  - e. Coordinación fecha segundo encuentro de funcionamiento y operatividad.
  - f. Firma de todas y todos los funcionarios presentes.

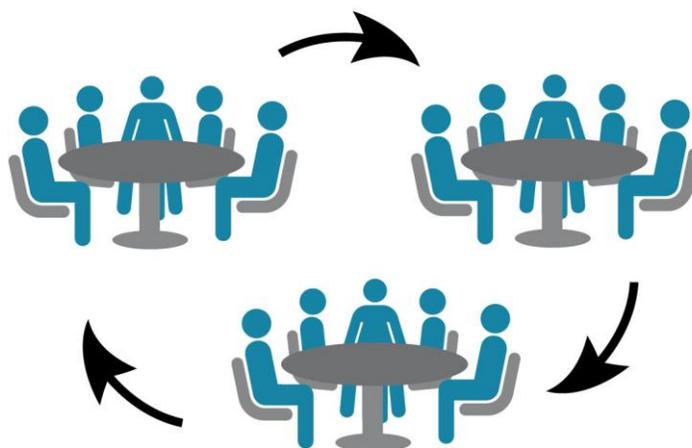
## **Material de Apoyo**

- 1) Presentación de Orden del Día en formato electrónico.
- 2) Presentación de funcionamiento de los Consejos de Coordinación
- 3) Decreto Ejecutivo numero 35388-PLAN sobre creación de los consejos.
- 4) Código Municipal.
- 5) Directriz Presidencial para el funcionamiento y operatividad de los Consejos de Coordinación
- 6) Lineamientos de Contraloría General de la República para la Planificación del Desarrollo Local.
- 7) Lineamientos metodológicos para el funcionamiento y operatividad de los Consejos de Coordinación Interinstitucional.



# SECCIÓN IV

## SEGUNDO ENCUENTRO



### 4.1. OPERATIVIDAD DEL CONSEJO DE COORDINACIÓN: (METODOLOGÍA DE TRABAJO)

Marzo-Julio

Definida la convocatoria, fecha y hora, se realizará el segundo encuentro operativo, el cual debe cumplir con los siguientes objetivos:

- 1) Exponer los avances que la Secretaría Técnica ha realizado para la elaboración del inventario institucional.
- 2) Exponer el Plan de Desarrollo Cantonal o el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local. Lo ideal es que se de a conocer a la institucionalidad la planificación del desarrollo del gobierno local para que este sirva de base para el trabajo de articulación de acciones.
- 3) Realización del ejercicio metodológico para realizar la articulación de las líneas acción según el Plan de Desarrollo Cantonal o el Plan de Desarrollo Humano Local con las instituciones públicas

## Desarrollo de la Actividad

Actividad	Tiempo	Responsable
Saludo, presentación de la Agenda de Trabajo Presentación de participantes	20 minutos	Alcaldía
Presentación del trabajo realizado por la Secretaría Técnica en relación al inventario institucional.	20 minutos	Secretaría Técnica
Espacio para preguntas	20	Alcaldía y Secretaría Técnica
<b>Exposición del Plan de Desarrollo Cantonal o el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local. Asignación de Trabajo por acción/sector/institución, trabajo de articulación.</b>	20 minutos	Alcaldía Municipal e Instituciones públicas. MIDEPLAN, realizara ejercicio metodológico.
Acuerdo de calendarización de próxima reunión de seguimiento, según acciones, sector e institución.	15 minutos	Alcaldía Municipal y Secretaría Técnica.
Refrigerio		

## Resultado Esperado del segundo encuentro de coordinación. (Productos)

Se obtendrá de este momento los productos de:

1. Estrategia de convocatoria cantonal (Mejorada)
2. Inventario institucional (Aumentado)
3. Plan de Desarrollo Cantonal articulado con las instituciones publicas por /sector/institución.
  - a. Asignación responsable
  - b. Identificación de acciones por institución
  - c. Agrupación de acciones por sector
4. Acta del Consejo de Coordinación oficializada por la Secretaría Técnica (Formato Electrónico):
  - g. Asistencia.
  - h. Mociones e intervenciones de los/las asistentes.
  - i. Acuerdos tomados.
  - j. Fecha del siguiente encuentro.
  - k. Suscrita por la Alcaldía.

## Material de Apoyo

1. Presentación Consejos de Coordinación en formato electrónico.
2. Decreto ejecutivo creación de los Consejos de Coordinación. .
3. Código Municipal.
4. Directriz Presidencial para el funcionamiento y operatividad de los Consejos de Coordinación. .
5. Lineamientos de Contraloría General de la República para la Planificación del Desarrollo Local Lineamientos metodológicos para el funcionamiento y operatividad de los Consejos de Coordinación Interinstitucional.
6. Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo.
7. Manual Organizacional del Sector Público costarricense.  
[www.mideplan.go.cr/content/view/48/446/](http://www.mideplan.go.cr/content/view/48/446/)



# SECCIÓN V

## TERCER ENCUENTRO DE SEGUIMIENTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS



**OPERATIVIDAD DEL CONSEJO DE COORDINACIÓN: (METODOLOGÍA DE TRABAJO)**

Octubre-Diciembre

**Objetivos del tercer encuentro de coordinación: seguimiento y rendición de cuentas**

1. Informe de la Alcaldía Municipal sobre el seguimiento dado a las acciones institucionales para solventar las líneas de acción identificadas en el Plan de Desarrollo Humano Local o el Plan de Desarrollo Cantonal
2. Exposición de cada institución de los resultados obtenidos según la articulación realizada con base en las líneas de acción del Plan de Desarrollo Cantonal o del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local.
3. Toma de acuerdos necesarios para retomar acciones concretas según las consideraciones de cada caso.

### Desarrollo de la Actividad de Seguimiento y rendición de cuentas:

Actividad	Tiempo	Responsable
Saludo, presentación de la Agenda de Trabajo Presentación de participantes	20 minutos	Alcaldía
Presentación del seguimiento dado por la Alcaldía Municipal a las acciones institucionales para solventar las líneas de acción del Plan de Desarrollo Cantonal o el PCDHL.	40 minutos	Alcaldía y secretaria técnica.
Espacio para preguntas	15 minutos	Alcaldía y Secretaría Técnica
Exposición de cada institución de los resultados obtenidos según la articulación realizada con base en las líneas de acción del Plan de Desarrollo Cantonal o el PCDHL	20 minutos por cada institución.	Instituciones públicas, privadas, agencias de cooperación internacional, entre otras.
Toma de acuerdos necesarios para retomar acciones concretas según las consideraciones de cada caso.	20 minutos	Alcaldía Municipal
Acuerdo de calendarización de próxima reunión de seguimiento y rendición de cuentas.	20 minutos	Alcaldía Municipal.

El resultado esperado del tercer encuentro esta dirigido a los siguientes productos:

1. Exposición e informe de la Alcaldía Municipal sobre el seguimiento a las acciones institucionales para solventar el Plan de Desarrollo Cantonal o el PCDHL según:
  - a. Asignación responsable
  - b. Identificación de acciones por institución
  - c. Agrupación de acciones por sector
2. Informe de cada institución sobre los resultados dados al seguimiento de las líneas de acción del Plan de Desarrollo Cantonal o el PCDHL.
3. Acuerdos necesarios para retomar acciones concretas según las consideraciones de cada caso.

# SECCIÓN VI

## DOCUMENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE LOS CONSEJOS DE COORDINACIÓN

### DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) es el órgano asesor y de apoyo técnico de la Presidencia de la República de Costa Rica. Con base en un análisis permanente de la realidad, es la instancia gubernamental encargada de formular, coordinar, dar seguimiento y evaluar las estrategias y prioridades del Gobierno para apoyar la toma de decisiones del Presidente de la República y del Poder Ejecutivo en general.

Por lo anterior esta institución esta avocada a recopilar la información que pueda emanar de los Consejos de Coordinación, con la finalidad de orientar el proceso de Fortalecimiento Municipal y Descentralización del Estado Costarricense. De la misma manera contar con información actual sobre la distribución e inversión pública de las instituciones de la administración central y descentralizada institucional, en los cantones y regiones del país, con el fin de hacer una mejor distribución y un uso óptimo de los recursos.

Con este afán cada Consejo de Coordinación, deberá emitir anualmente, en el mes de marzo, un informe de gestión a la Dirección de Modernización del Estado, de MIDEPLAN, con la información que se indicara adelante:

a. CONSEJO DE COORDINACION DE \_\_\_\_\_:

- 1) Instituciones presentes en Cantón
- 2) Instituciones convocadas al Consejos de Coordinación
- 3) Instituciones ausentes en el Consejos de Coordinación
- 4) Instituciones que demandan presencia en el Cantón
- 5) Cantidad de personas participantes
- 6) Procedencia de las personas asistentes
- 7) Cantidad de Consejos de Coordinación realizados
- 8) Plan de trabajo de los Consejos de Coordinación.

## **REGISTRO DE LA EXPERIENCIA**

- 1) **Logros alcanzados**
- 2) **Aplicabilidad de la Metodología**
- 3) **Cambios Importantes aplicados a la Metodología Inicial**
- 4) **Documentación del proceso:**
- 5) **Factores claves de éxito:**
- 6) **Factores obstaculizadores:**
- 7) **Lecciones Aprendidas ¿Qué enseñanzas les ha dejado el proceso?**

# Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica

Acuerdo de Contribución N° FOMUDE-CONV-NU-001-2008



Noviembre 2009