



Memoria

Congreso Internacional de la red-ε-mun

IX *“Los retos de los Gobiernos Locales en la sociedad del conocimiento”*

Mayela Cubillo M.
Arllery Rivera F.
Compiladoras



CICAP
Centro de Investigación
y Capacitación en
Administración Pública



**UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE
TAMAULIPAS**

352.140.98

C749c Congreso Internacional de la red e – mun (9 : 2014 : San José, Costa Rica)
Los retos de los gobiernos locales en la sociedad del conocimiento :
memoria / Mayela Cubillo M., Arlery Rivera F., compiladoras. --1. ed.--
[San José], C.R. : Universidad de Costa Rica, CICAP, 2015,
1 disco óptico de computadora : col. ; 4 ¾ plg.

Requerimientos del sistema: PC Inte Pentium II o superior; 250MB
de espacio disponible en disco duro; monitor SVGA de 16 bit a color; 800
x 600 pixeles de resolución; mouse de Microsoft o compatible; 64 MB de
memoria RAM; unidad de CD-ROM; Microsoft Windows 98 NT, Me
2000—Programa Acrobat Reader para abrir archivo PDF

Sumario: Muestra las ponencias sobre los diversos ejes de investiga-
ción en relación a temas municipales en América Latina

ISBN 978-9968-932-21-9

1. GOBIERNO LOCAL – AMÉRICA LATINA – CONGRESOS,
CONFERENCIAS, ETC. 2. SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN
- AMÉRICA LATINA – CONGRESOS, CONFERENCIAS,
ETC. 3. INTERNET EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -
AMÉRICA LATINA – CONGRESOS, CONFERENCIAS,
ETC. 4. FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS MUNICIPALES -
AMÉRICA LATINA – CONGRESOS, CONFERENCIAS, ETC. 5.
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN - AMÉRICA LATINA
- CONGRESOS, CONFERENCIAS, ETC. 6. DESARROLLO
SOCIAL - AMÉRICA LATINA – CONGRESOS, CONFERENCIAS,
ETC. I. Cubillo M., Mayela, comp. II. Rivera F., Arlery, comp. III.
Título.

CIP/2736
CC/SIBDI, UCR

Universidad de Costa Rica
© CICAP
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. Costa Rica.

Primera edición: 2015

Diagramación, montaje digital y diseño de portada: *Wendy Aguilar G.*

Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados. Hecho el depósito de ley.

Presentación

Con el fin de contribuir al análisis y reflexión de las políticas públicas que diseñan y aplican los Gobiernos Locales, para promover el desarrollo económico, social y administrativo, en sus territorios, se creó la **red-E-mun**, el 29 de noviembre de 2001, a iniciativa de un grupo de investigadores y académicos de la Facultad de Economía de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México; de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, Costa Rica; de la Universidad de Camagüey, Cuba; así como de profesionistas, académicos independientes, servidores públicos e interesados en los estudios municipales de América Latina.

Para discutir, analizar y proponer alternativas de solución a los problemas que enfrentan los Gobiernos Locales, se han llevado a cabo nueve encuentros internacionales:

- 1.- “Estudios y Experiencias Municipales. Sociedad Civil, Gobierno y Desarrollo Económico”. Puebla, México, octubre de 2002.
- 2.- “Desafíos de las Finanzas Municipales para el Desarrollo Democrático”, San José, Costa Rica, febrero de 2003.
- 3.- ”Estrategias de Desarrollo y Mecanismos de Participación” Camagüey, Cuba, febrero de 2004. Red de Estudios Municipales.
- 4.- “Políticas y Gestión Pública para el Desarrollo Municipal: Análisis y Perspectivas”, Tampico, Tamaulipas, México, octubre de 2006.
- 5.- “Hacienda Pública Local. Experiencias Exitosas en Recaudación”, Puebla, México, enero de 2008.
- 6.- ”Desarrollo Sostenible en los Espacios Locales: Políticas Ambientales y Gestión Municipal”, San Ramón de Alajuela, Costa Rica, febrero de 2009.

7.- “Nuevos Paradigmas, Mejores Gobiernos Locales: El municipio frente a la crisis económica financiera y la integración internacional”, Atlixco, Puebla, México, septiembre de 2010.

8.- Gobiernos Locales y Desarrollo Municipal, Teohuacán, Puebla, México octubre 2012.

El noveno encuentro, se realizó los días 22, 23 y 24 de julio del 2014 en las instalaciones del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, CICAP. Ente que patrocinó y organizó todo el Congreso.

El tema central del encuentro fue **“Los retos de los Gobiernos Locales en la sociedad del conocimiento”**.

Los ejes alrededor de los cuales se presentaron las ponencias fueron:

- Gobierno Digital, Gobierno abierto para el mejoramiento en la gestión pública local.
- Construcción de capacidades del talento humano para el manejo de las TIC.
- Uso de las tecnologías para el mejoramiento de la gestión local (herramientas e instrumentos).
- Construcción de las Políticas Públicas y desarrollo local, experiencias exitosas.
- Competitividad regional, competencias laborales y profesional.

Los objetivos del Encuentro fueron:

1. Aportar conocimientos y experiencias que propicien Gobiernos Locales competitivos.
2. Compartir experiencias exitosas para el desarrollo sostenible de las municipalidades.
3. Proponer alternativas para fortalecer la sustentabilidad municipal.
4. Discutir el rol de los gobiernos locales como promotores del desarrollo.
5. Discutir sobre las cualidades y herramientas que deben tener los alcaldes para su desarrollo y para propiciar la innovación en el desarrollo local.

La participación efectiva fue de:

- Cuatro Conferencias magistrales presenciales con Expertos de Costa Rica, México y Puerto Rico.
- Dos videoconferencias desde México
- Un Panel con Alcaldes de Costa Rica y México



- Cinco Mesas de trabajo, una por cada eje con la discusión de 48 ponencias presentadas y aceptadas por el Comité Científico del Congreso. Estas mesas de trabajo suscitaron muchas preguntas y amplios debates sobre los trabajos presentados.
- Un Debate estudiantil con 5 estudiantes, 3 de Costa Rica y dos de México.

El Debate estudiantil lleva el nombre de Juan José Mora Cordero, en memoria de un Municipalista Costarricense asesor legal de la municipalidad de Pérez Zeledón, autor de manuales para el mejoramiento en la gestión municipal, participante activo de la red de estudios municipales REDEMUN, desde 2004 hasta el 2010.

Al Encuentro asistieron más de 100 personas, cincuenta de las cuales provenían de las Universidades mexicanas de: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Autónoma de Tamaulipas, Autónoma de Baja California, de Oxaca, Tecnológica de Tijuana, de Guanajuato, Nacional Autónoma de México-UNAM, Instituto Tecnológico Superior de Álamo Temapache. Veracruz, México.

Asistieron al evento además:

- La delegación del Municipio Mineral de la Reforma, Estado de Hidalgo, México
- La Directora de la Maestría en Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico.
- Por Costa Rica, además de docentes, investigadores y estudiantes de la Universidad de Costa Rica, estuvieron presentes varios Alcaldes y funcionarios municipales.

Al finalizar el Encuentro los asistentes se refirieron muy positivamente la organización por cuanto se desarrollaron temas de actualidad, por el enfoque práctico de los mismos y la excelente conducción de los moderadores.

Al igual que en las ediciones anteriores el Congreso cumplió con los objetivos planteados. El resultado de la evaluación realizada al final del mismo reflejó un alto nivel de satisfacción de los asistentes por su organización, la calidad y profesionalismo de sus ponentes, y lo cercano a la realidad del municipio y fundamentalmente por las propuestas concretas que se realizaron a los municipios.


Para completar la información de esta reseña vea el programa del IX Congreso Internacional de la Redemun, el cual se cumplió en su totalidad.

Dra. Mayela Cubillo Mora

Directora

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública





La importancia de las buenas prácticas en la planificación, la gestión y el liderazgo ante los desafíos que afrontan las Municipalidades rurales fronterizas: Caso Municipalidad de Upala

**Franciny Herrera,
Stephany González Barrantes,
Evelyn Rivera Fonseca¹**

Eje temático

**Competitividad regional,
competencias laborales y profesional.**

Modalidad de trabajo:
Ensayo de Divulgación

¹ Grado Académico: Bachillerato
Universidad de Costa Rica
everf20@hotmail.com / francinyh20@gmail.com / tefi.0703@gmail.com

“LA IMPORTANCIA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA PLANIFICACIÓN, LA GESTIÓN Y EL LIDERAZGO ANTE LOS DESAFÍOS QUE AFRONTAN LAS MUNICIPALIDADES RURALES FRONTERIZAS: CASO MUNICIPALIDAD DE UPALA”

González Barrantes Stephany,

Herrera Gutiérrez Franciny y

Rivera Fonseca Evelyn

RESUMEN

La presente ponencia, consiste en un análisis de las buenas prácticas que ejecuta la Municipalidad de Upala, en relación con el liderazgo, la planificación y la gestión que ha presentado la municipalidad durante la presente administración. Se comienza con una breve explicación sobre la división territorial costarricense, enfocándose en el contexto municipal y orientándose principalmente en las municipalidades rurales fronterizas de la zona norte del país.

Además, se describen una serie de desafíos que han tenido que afrontar dichos gobiernos locales; por su ubicación geográfica, por contar con un elevado número de inmigrantes y problemas sociales, por ser una zona alejada de la Gran Área Metropolitana con pocos recursos económicos; los cuales, la municipalidad en estudio ha logrado sobrepasar en la presente administración, al visualizar dichos desafíos como oportunidades y retos de desarrollo municipal y local.

La visión por parte de la administración como “engranaje de oportunidades” les ha permitido ir escalando en el Índice de Gestión Municipal de la Contraloría General de la República y aunado a esto, las buenas prácticas en materia de gestión, planificación y liderazgo ejecutadas en el presente año, representan un avance sustantivo.

Finalmente, se realiza un análisis del aporte que estas buenas prácticas de liderazgo, planificación y gestión de la municipalidad puede implicar para

el desarrollo del Trabajo Final de Graduación; en el cual se enmarca esta ponencia; sobre la propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano bajo el enfoque por Competencias para la Municipalidad de Upala, la cual consiste en una propuesta novedosa en el ámbito de los gobiernos locales costarricenses, que busca alinear el recurso humano con la estrategia institucional, aportando herramientas para el reclutamiento y selección de perfiles de puestos, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo, todos basados en el enfoque por competencias que asegura la idoneidad del puesto. La aplicación de dicho modelo, va a servir para ser replicado en otros municipios, con el fin de mejorar su gestión y la prestación de sus servicios, mejorando así la calidad de vida de la población.

PALABRAS CLAVE:

Buenas prácticas, Liderazgo, Gestión, Planificación, Desafíos, Municipalidad.

ANTECEDENTES: NACIONALES Y MUNICIPALES

Costa Rica se encuentra dividida territorialmente por siete provincias, ochenta y un cantones y cuatrocientos sesenta y cuatro distritos. Cada cantón, al ser una unidad administrativa posee un gobierno local, respondiendo así al mandato constitucional en el artículo 169, que menciona “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”. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1949).

Bajo esta noción, las Municipalidades según el documento “Sector Público Costarricense y su Organización” elaborado por el MIDEPLAN, se define como:

Ente local por excelencia, el único ente territorial menor que admite la constitución. Existe una en cada cantón, y se encarga de la administración general de los intereses y servicios del cantón. Las municipalidades son entes descentralizados estatales. Son “autónomas”, según la Constitución Política, lo cual ha sido siempre interpretada en el sentido de que gozan de autonomía administrativa y política. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2010)



De los ochenta y un cantones en los cuales se divide el territorio costarricense, nueve de ellos corresponden a cantones rurales fronterizos, correspondiendo tres a la zona sur del país limitando con Panamá (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2010) y seis en la zona norte limitando con Nicaragua. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009) (Ver cuadro 1).

Cuadro 1
Cantones Fronterizos de Costa Rica

Zona Sur	Zona Norte
Talamanca	Los Chiles
Coto Brus	La cruz
Corredores	Upala
	San Carlos
	Pococí
	Sarapiquí

Fuente: Elaboración propia datos tomados del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica 2009-2010

Las municipalidades rurales fronterizas de Costa Rica, presentan importantes brechas de desarrollo y bienestar que se convierten en desafíos que limitan su efectiva gestión. La zona norte del país, por ejemplo: además de “la distancia y el relativo aislamiento; factores que inciden en una baja densidad poblacional y escasa proyección institucional; se suman otros elementos que han dificultado históricamente, la reactivación. El factor climático y ambiental, que supone importantes niveles de riesgo por exposición a amenazas; el uso de amplios territorios principalmente para conservación, que dificulta el desarrollo de una agenda económica dinámica y sostenible; el impacto de flujos migratorios no regulados, que potencian una importante demanda de servicios frente a una oferta más bien reducida; son solamente algunas de las tendencias que inciden en la cronicidad de las carencias observadas, y en la persistencia del rezago social de esta zona”. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2011, p. 4)

La Municipalidad de Upala, se encuentra ubicada en la zona norte del país y es la encargada de gobernar y administrar los intereses y servicios del cantón número 13 de la provincia de Alajuela. Está conformada por siete distritos los cuales son: Upala, Aguas Claras, San José, Bijagua, Delicias, Dos Ríos y Yolillal, y tiene un total de 43 953 habitantes, de los cuales 22 021 son hombres y 21 932 son mujeres (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011). Sus límites son al norte con Nicaragua, al noroeste con el cantón de La Cruz, al suroeste con Liberia y al este con los Chiles y Guatuso (Municipalidad de Upala, 2014).



Sin embargo, su ubicación y los desafíos que presentan los gobiernos locales de la zona norte, no resulta ser un obstáculo para que la Municipalidad de Upala ponga en práctica diversas acciones y estrategias para mejorar su gestión, ya que para el año 2012 dicho gobierno local ganó el primer lugar en la Expoferia Nacional “Buenas prácticas Municipales” (Naciones Unidas, 2012), lo cual evidencia el interés del mismo por realizar sus funciones de manera eficiente y eficaz, mejorando la calidad de vida de la población del cantón.

Por otro lado, la Municipalidad de Upala cuenta con un total de 67 plazas, las cuales dan soporte a las diversas unidades administrativas y técnicas, distribuyéndose en las siguientes áreas: Hacienda Municipal, Unidad Técnica de Gestión Vial, Desarrollo y Control Urbano, Dirección Administrativa y las unidades de Planificación, Auditoría Interna, Recursos Humanos y Gestión jurídica. (Cerdas, 2012, p.18)

Al iniciar contacto con la municipalidad de Upala, para realizar el Trabajo Final de Graduación y al revisar la planificación estratégica municipal y la estrategia de desarrollo cantonal (ver cuadro 2), ambas hacen referencia a una mejora de la gestión fortaleciendo sus capacidades de liderazgo y competencias, por lo cual, se propone desarrollar un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias, que busque la formulación de una serie de herramientas básicas para el recurso humano, tales como: Perfiles de Puestos, Reclutamiento, Selección, Formación y Desarrollo y Evaluación del Desempeño, basadas en el modelo de competencias, y con ello mejorar la gestión municipal.

Además, en este modelo se busca la selección del recurso humano dejando de lado el proceso tradicional basado en niveles gerenciales, mandos medios o jóvenes profesionales, y es enfocado en la selección de los colaboradores de acuerdo a las competencias que se requieren para determinado puesto. Para lograr poder entregar estos productos, ha sido necesario en primera instancia realizar un diagnóstico de la situación actual de este gobierno local, por lo cual, han sido necesarios varios acercamientos al municipio y a diversos departamentos, tales como Recursos Humanos, Planificación y la Alcaldía.



Cuadro 2

Planificación Estratégico Municipal y Plan de Desarrollo Humano Cantonal de Upala

PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL	PLAN DE DESARROLLO HUMANO CANTONAL UPALA
<p><u>Visión de la Municipalidad de Upala</u></p> <p>Ser reconocidos como un gobierno local líder por gerenciar estratégicamente un modelo de desarrollo integral, y comprometido con sus habitantes, el medio ambiente y los derechos humanos, con diversidad y cobertura de servicios, con una estructura organizativa y de administración consolidada y actualizada.</p>	<p><u>Visión del Cantón de Upala</u></p> <p>Ser un cantón integrado, informado, seguro, promotores de un desarrollo humano local sostenible, con perspectiva de equidad de género e igualdad de derechos y oportunidades, con propuestas de organización de la empresa pública y privada en función del interés general. Lograr satisfacer la demanda de los servicios públicos que muestren una tendencia hacia la calidad y en procura de mejorar la calidad de vida de los y las ciudadanas y la promoción de un ambiente sano y en armonía con la naturaleza. Integrando a la población en sus diferencias y diversidad.</p>
<p><u>Misión de la Municipalidad de Upala</u></p> <p>Somos una municipalidad comprometida con el desarrollo local sostenible y con el fortalecimiento de nuestro liderazgo y competencias, para dar respuesta a las necesidades y derechos de los habitantes del Cantón de Upala, por medio de la coordinación con los diferentes actores del sector público, privado y organizaciones de la sociedad civil.</p>	<p><u>Misión del Cantón de Upala</u></p> <p>Somos un cantón en desarrollo con arraigo a la tierra de vocación agropecuaria, rico en recursos naturales. Sus habitantes son personas con valores éticos y morales, comprometidos con el desarrollo, con diversidad étnica y que busca articular las acciones para potencializar habilidades locales y alcanzar mayores niveles de desarrollo humano e inclusivo de las diferencias y la diversidad de la población.</p>

Fuente: Villalobos, 2013

En dichos acercamientos se han observado una serie de buenas prácticas en la planificación, liderazgo y gestión, las cuales le han permitido a la municipalidad afrontar los diversos desafíos que posee por su ubicación geográfica, sirviendo de ejemplo para los demás gobiernos locales. De igual manera, cabe resaltar que el objetivo del Trabajo Final de Graduación al crear un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias, servirá de base para el desarrollo del mismo y en otros gobiernos locales, ya que no se tiene evidencia sobre la implementación de dicho modelo a nivel municipal en el país.

De acuerdo a lo anterior, resulta importante resaltar y explicar que las buenas prácticas que ha tenido la municipalidad, ya que sirven de ejemplo y de base para el resto de gobierno locales fronterizos que comparten los desafíos descritos e incluso al resto de los municipios del país.



BUENAS PRÁCTICAS: MUNICIPALIDAD DE UPALA

Las buenas prácticas que se han dividido en la Municipalidad de Upala, hasta el momento del trabajo de campo de la investigación, según cada área destacada: Planificación, Liderazgo y Gestión.

Buenas Prácticas en la Planificación

La Municipalidad de Upala cuenta con una oficina de planificación conformada por solo un colaborador, quien desde hace tres años -con el cambio de gobierno- ha realizado una serie de herramientas, que le han permitido a la municipalidad avanzar notablemente en materia de planificación institucional.

A pesar de que en materia de planificación, la municipalidad anteriormente contó con el apoyo proveniente de algunas agencias de cooperación internacional, que diseñaron metodologías y una tentativa planificación local con instrumentos bien estructurados y fundamentados, los mismos, no se adaptaron a la realidad de la municipalidad, principalmente, a que existía una disociación entre lo que se había escrito y lo que realmente se hace en la práctica, al poseer los municipios beneficiados, características ambientales, culturales y transfronterizas distintas. (Villalobos, 2013, p.4).

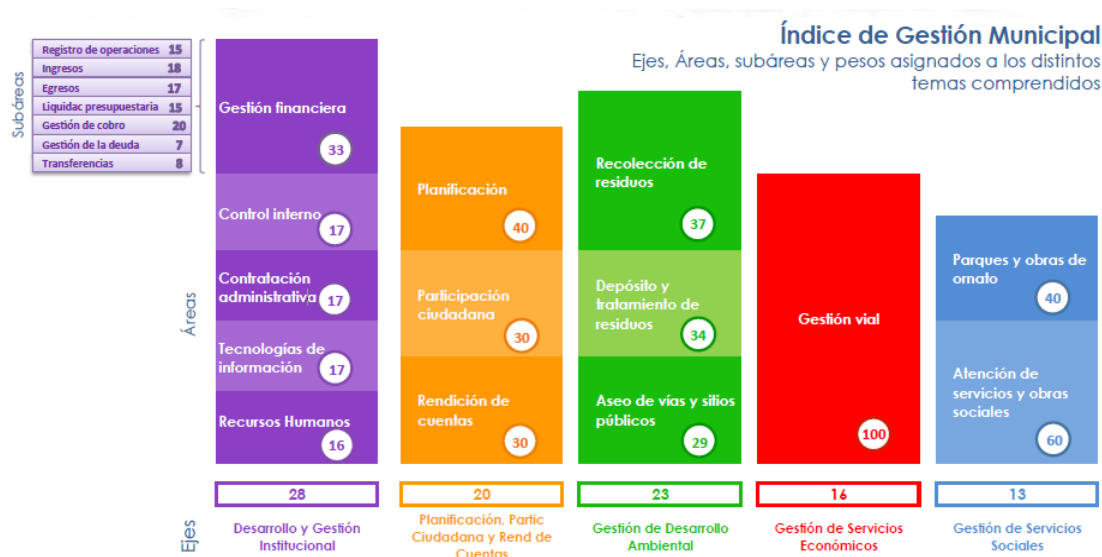
Otra limitante en tema de planificación, fue que las acciones que se hacían anteriormente no respondían a herramientas gerenciales, sino solamente como instrumentos presupuestales. Esto se evidencia en el Diagnóstico de vinculación del Plan de Desarrollo Humano Cantonal (PDHC), el Plan Estratégico Municipal (PEM) y el Plan Operativo Anual de la Municipalidad de Upala, donde se menciona lo siguiente:

“En términos generales, puede decirse que el proceso de planificación operativa se realizó para cumplir con un requisito de la Contraloría y como un instrumento para la aprobación presupuestaria. Es decir que la Planificación Operativa no se ha utilizado como herramienta gerencial, sino como una actividad utilitaria del presupuesto” (2013, p.25)

No obstante, el rol de la municipalidad en el área de planificación en la última administración, fue el de visualizar características que los limitaban en el pasado como oportunidades de desarrollo de la zona y de la municipalidad, dicha concepción permitió un avance sustancial, el cual se ve reflejado en el Índice de Gestión Municipal del periodo 2012, el cual evalúa la planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas identificado en color naranja (ver figura 1)



Figura 1
Contenido del índice de Gestión Municipal



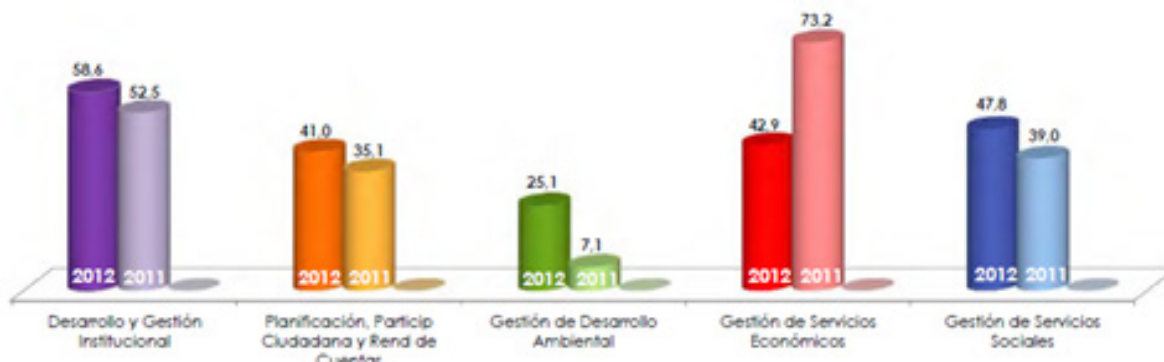
Fuente: Contraloría General de la República, 2013.

Para la presentación de los resultados del Índice de Gestión Municipal del periodo 2012, se agruparon las municipalidades en cuatro grupos con características similares (basados en el monto del presupuesto definitivo del año 2012, el Índice de Desarrollo Humano Cantonal -IDHc- del año 2011, la cantidad de kilómetros cuadrados de territorio y unidades habitacionales combinadas con el IDHc), a fin de favorecer la comparabilidad entre las municipalidades que presentan condiciones similares respecto de los criterios indicados, de manera que se fomente una sana competencia y la mejora continua de la gestión municipal. (Contraloría General de la República, 2013)

Para el caso de la Municipalidad de Upala se ubicó en el grupo D, donde a pesar de no contar con los mejores resultados en planificación, se evidenció que en comparación con años anteriores (ver figura 2), la municipalidad ha tenido un gran avance en los temas de planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas



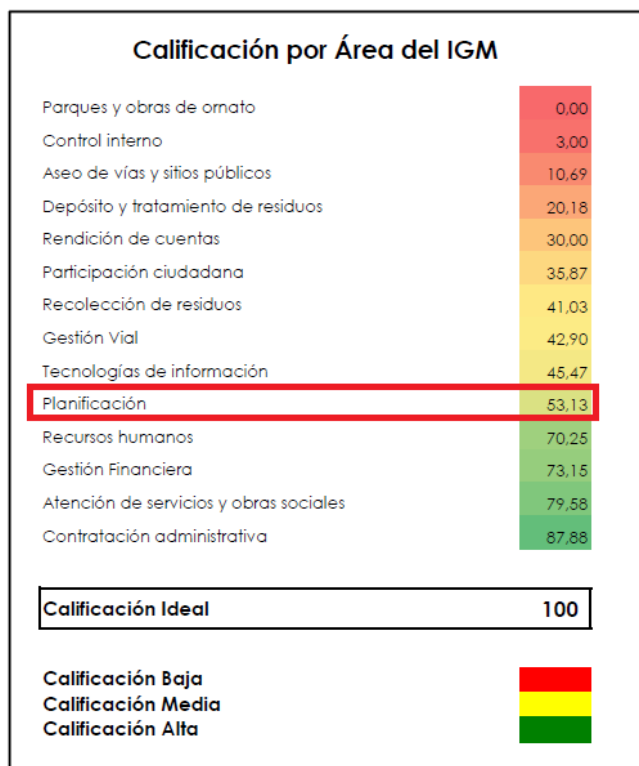
Figura 2
Calificación Comparativa por Ejes, años 2011-2012.



Fuente: Contraloría General de la República, 2013, p.61

Así mismo, se presenta continuación el puntaje que obtuvo la planificación en la municipalidad (ver figura 3).

Figura 3



Fuente: Contraloría General de la República, 2013, p.61



De igual manera, según el Índice de Gestión Municipal de la Contraloría General de la República, para el año 2012 se le da una calificación al área de planificación de la municipalidad de Upala de 53,1 ubicándola en la posición número seis para la provincia de Alajuela y en la posición número dos para la Región Huétar Norte (Villalobos, 2014).

Entre las buenas prácticas de planificación de la Municipalidad, se encuentran:

- Actualización de la planificación municipal,
- Creación del Sistema de Planificación del Territorio Norte-Norte (Plan Estratégico Integral del Territorio Norte Norte 2013-2023) el cual cubre a los gobiernos locales de Upala, Guatuso y Los Chiles; creándose mediante un proceso socialmente participativo,
- Participación del pueblo en la elaboración de los Planes,
- Alineación de la planificación municipal con la planificación cantonal,
- Plan Operativo Institucional,
- Plan de Desarrollo Humano de Upala 2013-2023 el cual busca propiciar un desarrollo humano sostenible y equitativo mediante la interacción y participación de toda la ciudadanía del cantón de Upala,
- Plan Estratégico Upala 2012-2017, se da una descripción de problemáticas y retos estratégicos que enfrenta la municipalidad así como una estrategia del cantón deseado.

A pesar de los desafíos que enfrenta la Municipalidad de Upala, su recortado presupuesto institucional y de solo contar con un encargado en el área de planificación, queda en evidencia que la voluntad, la capacidad de trabajar en grupo, de coordinar, negociar y liderar son competencias propias del encargado de esta área, ya que a pesar de sus limitaciones en personal humano y económicas, principalmente, ha logrado colocar al gobierno local en un puesto del Índice de Gestión Municipal de la Contraloría General de la República más favorable, así como documentar todos los avances en planificación, situación que en muchos gobierno locales aún es un reto por asumir.

Es así, como todas estas buenas prácticas en planificación, facilitan los procesos de gestión, de rendición de cuentas y de prestación de servicios de calidad. Tal como señala Villalobos (2013)“En la actualidad, se han realizado esfuerzos institucionales para la elaboración e implementación de instrumentos y mecanismos de planificación más consistentes con las dinámicas sociales y económicas que debe atender el gobierno local de Upala día a día” (p.25)



Aunado a esta planificación, el Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias que se plantea desarrollar, viene a reforzar la planificación de los Recursos Humanos de la municipalidad al dotar a la encargada de esta área de una serie de herramientas que facilitan la selección del personal, así como el contar con los procesos debidamente documentados, dicho modelo viene a aportar material importante en materia de planificación ya que muestra el camino a seguir en cuanto a capacitación de los colaboradores.

BUENAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

Otras de las fortalezas que posee la Municipalidad de Upala es el tema de liderazgo, pues como se ha mencionado, los colaboradores han logrado desarrollar esta competencia con la entrada del actual gobierno municipal. Entendiendo liderazgo como “ el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (Lussier y Achua 2011) y partiendo de esta definición es que se considera que la Municipalidad de Upala ha realizado un gran trabajo en este tema, especialmente por parte del actual alcalde, quien desde su primer año de labor empezó a actuar como un líder y a influir en todos los colaboradores de la municipalidad logrando que estos actúen de una forma distinta, positiva y con ansias de hacer las cosas lo mejor posible, lo que permite sin duda un desarrollo municipal y un logro personal.

No solamente el alcalde resalta como líder, ya que varios funcionarios han logrado también influir en el alcalde con el fin de ayudar en la mejora de la gestión municipal, se ha dado un apoyo fundamental del personal de los Departamentos de Planificación y de Recursos Humanos, ellos han sido líderes dentro de sus departamentos y han generado aportes como los ya mencionados en la planificación municipal y cantonal, y avances en el manejo del recurso humano.

Ahora bien, dentro de las buenas prácticas encontradas destacan las siguientes:

- w• La aceptación del trabajo en equipo, por parte de todos los colaboradores municipales,
- En el tema de cultura organizacional, se ha buscado la consolidación de un ambiente interno positivo y que le permite a los funcionarios sentirse identificados y apegados a la razón de ser municipal,
- Se ha dado una mayor apertura de los colaboradores para expresar sus ideas sin sentir temor de que sean ignoradas o rechazadas,
- Una relación positiva entre la Alcaldía y el Concejo Municipal es positiva y sustentada en información documental y discusiones sobre temas de desarrollo,
- Un alcalde innovador y que toma riesgos,



- Un alcalde que informa al pueblo sobre sus decisiones reduciendo el temor a la rendición de cuentas,
- Colaboradores con ansias de superación y con ganas de ayudar al municipio.

Este avance en la municipalidad resulta ser importante ya que según Lussier y Achua (2011) el liderazgo es importante, ya que gracias al comportamiento de los líderes, se determina el éxito individual y el de las organizaciones. Por tanto, gracias a este factor la municipalidad ha logrado un impacto positivo en la gestión en general y en la percepción de los vecinos con respecto al accionar del gobierno local.

BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN

La gestión municipal comprende las diversas acciones que realizan los departamentos del municipio para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en los diversos planes de trabajo. Por esto, es necesario que haya una integración y relación de los diversos recursos como lo son el humano, el financiero y los materiales que son necesarios para la consecución del mismo. Dichas acciones son requeridas para así dar respuesta a las demandas y expectativas de la ciudadanía.

Para el caso de estudio –Municipalidad de Upala– en la presente administración y como se ha evidenciado anteriormente con las buenas prácticas en la planificación y liderazgo, se han realizado diversas acciones en pro de los ciudadanos del cantón, ya que de esta manera se ha propiciado el establecimiento de herramientas que facilitan el accionar de la municipalidad, como es por ejemplo el Plan Operativo Institucional, el Plan de Desarrollo Humano de Upala, el Plan Estratégico del Territorio Norte-Norte y el Plan Estratégico Upala 2012-2017, siendo dichas herramientas un marco orientador de las acciones y estrategias a realizar, permitiendo que se fortalezca así la gestión municipal.

Entre las buenas prácticas en gestión realizadas por la Municipalidad de Upala destaca la conformación de un programa radiofónico “ Actualidad Municipal “, en radio cultural de Upala, en el cual, una vez a la semana da a conocer el accionar de la municipalidad y diversos temas de interés, sirviendo este canal de comunicación, como medio constante de rendición de cuentas. De igual manera, la presente administración ha desarrollado acciones en beneficio del medio ambiente como lo es la realización de campañas educativas de conservación y protección del agua, el cierre del botadero a cielo abierto que se encontraba ubicado en el cantón y campañas de recolección de residuos sólidos valorizables.

Así mismo, la Municipalidad de Upala ha realizado proyectos dirigidos a los diversos sectores como es el caso de “Matemática Virtual” en el cual los estudiantes de secundaria pueden realizar

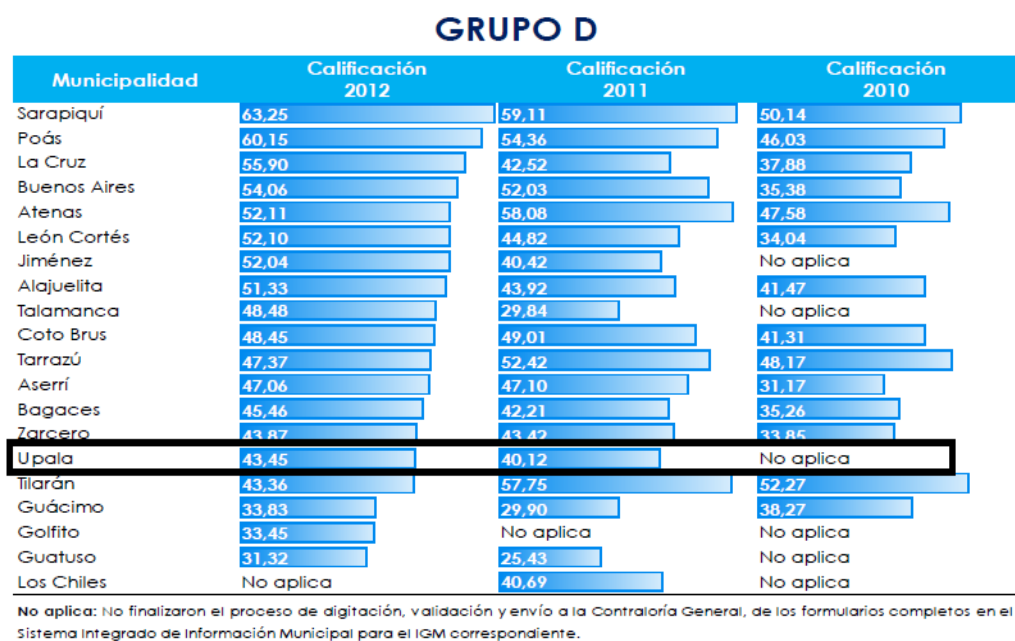


consultas para evacuar las dudas importantes en esta materia, también, se cuenta con un proyecto llamado “Punto e: empleabilidad y emprendedurismo para las personas jóvenes” el cual busca dar una atención integral para mejorar las posibilidades de conseguir un trabajo, acceder a opciones de educación, formación técnica y de emprender ideas de negocios.

Por otro lado dicho gobierno local ha realizado alianzas para la conformación de proyectos como es el caso del Proyecto de Capacitación de Autoridades Locales para el Desarrollo Sostenible (CALDES), realizado con la Unión Europea; la cual busca fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones, con la finalidad de mejorar sus actuaciones del desarrollo sostenible alcanzando sus objetivos de una forma más eficaz.

Todo lo anterior muestra el esfuerzo que han realizado los colaboradores en conjunto para lograr mejorar la gestión municipal con diversos fines, pero también buscando un objetivo importante, y es hacer que la municipalidad tenga un mejor y más efectivo desarrollo y por ende logre seguir escalando en el Índice de Gestión Municipal, pues según la Contraloría General de la República (2013) la Municipalidad de Upala al año 2012 logró aumentar el porcentaje con respecto al año 2011, como se muestra en la figura 4.

Figura 4



Fuente: Contraloría General de la República, 2013, p.16.



Como se puede observar el Índice de gestión de la Municipalidad de Upala para el año 2012 es de 43,45 por ciento, lo que parece reflejar que la municipalidad no se encuentra en una buena posición con respecto al total de cantones, sin embargo, al analizar que este resultado es del año 2012, y que es en el presente año en el que se han divisado esta buenas prácticas, las cuales se han venido desarrollando desde hace varios años atrás, se puede decir que este porcentaje va a avanzar y la municipalidad va a lograr seguir escalando en su gestión, mediante un proceso de mejoramiento continuo.

CONCLUSIONES

La identificación de las buenas prácticas en planificación, liderazgo y gestión de la Municipalidad de Upala descritas anteriormente, se dan a raíz del acercamiento a dicha municipalidad para la elaboración del Trabajo Final de Graduación el cual pretende proponer un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias. Dichas buenas prácticas, tienen un impacto positivo para el desarrollo del trabajo, ya que se facilita el acceso a la información pertinente para el diagnóstico de la situación actual del municipio y para saber que herramientas y acciones propician una adecuada gestión del talento humano, así mismo, al existir la voluntad por parte de la administración de implementar ideas novedosas que mejoren la gestión, se convierte en un elemento fundamental para que modelo señalado sea implementado.

Por otra parte, resulta importante ver cómo todas esas buenas prácticas que han desarrollado los colaboradores, han permitido mejorar los servicios que brinda la municipalidad, como el caso de las herramientas obtenidas y actualizadas gracias a los esfuerzos del departamento de Planificación; estas sin duda han permitido que la municipalidad tenga una camino claro para actuar anualmente, lo que finalmente se refleja en el servicio brindado a la comunidad. Así mismo, es el caso de las acciones desarrolladas gracias al liderazgo, las cuales terminan reflejándose en una mejor atención al público, así como al logro de los objetivos que tiene un solo enfoque y es satisfacer las demandas de la población de Upala y ayudarlos a mantener su calidad de vida. Los vecinos de Upala reciben informes de gestión por medio de la radio, lo cual les permite conocer las acciones en las cuales el municipio está invirtiendo el recurso financiero.

Por tanto, las buenas prácticas realizadas por la administración de la Municipalidad de Upala y la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias traerían consigo una mejora en la gestión y en la prestación de servicios, ya que se contaría con colaboradores idóneos para realizar las funciones en el puesto, esto porque se alinea el recurso humano con la estrategia de la organización, centrándose en las personas y describiendo las características, habilidades y actitudes específicas de cada puesto, y permite el crecimiento personal de los cola-



boradores en la organización, contribuyendo a la planificación, liderazgo y gestión municipal y al desarrollo de buenas prácticas municipales y locales.

Finalmente, es importante concluir que sin duda alguna, los gobiernos locales mientras tengan ganas de surgir y de lograr un buen desarrollo, no tienen por qué sentirse en desventaja ya sea por la zona en la que se encuentran ubicados, por el monto asignado anualmente, entre otros desafíos que tiene las municipalidades en zonas rurales-fronterizas. La Municipalidad de Upala sirve de ejemplo, y demuestra que si se quiere se puede, solamente se necesitan personas con ganas de triunfar, de salir adelante y que no le teman miedo a lo nuevo, con solo el cambio en una persona que logre influir en los demás si se puede avanzar. Las buenas prácticas en el liderazgo son una buena base para lograr un mejor desarrollo y eso se puede conseguir fácilmente, solo con permitirle a todos los colaboradores expresar sus ideas y después de darles el apoyo y en conjunto ir haciendo cambios y mejorando en áreas fundamentales para el desarrollo. Por lo tanto, así que es un reto pero si una organización se lo propone, lo puede lograr.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, (1949). *Constitución Política de Costa Rica*. Obtenida el 18 de Junio de 2014, de

http://www.asamblea.go.cr/centro_de_informacion/biblioteca/Paginas/Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica%20de%20Costa%20Rica.aspx

Contraloría General de la República, (2013). Resultados del Índice de Gestión Municipal del periodo 2012 DFOE-DL-IF-11-2013. Octavo informe, San José, Costa Rica

Cerdas, J, (2012, Enero). Diagnóstico Organizacional y Ocupacional de la Municipalidad de Upala. Upala, Costa Rica.

Instituto Nacional de Estadística y Censo, (2011). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. Obtenida el 16 de Junio de 2014, de <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>

Lussier, R. y C. Achua, (2011) *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cuarta Edición. Australia, CengageLearning.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, (2010). *Sector Público Costarricense y su Organización*. Obtenido el 15 de junio de 2014 de http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/b62e1164-3b6e-449a-b531-f2076223dc81/Doc_Sector-Publico-Costarricense-y-su-organizaci%C3%B3n-Versi%C3%B3n-final.pdf



- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, (2009). *Mapeo de la Cooperación Internacional en los cantones fronterizos de Costa Rica con Nicaragua*. Obtenido el 18 de junio de 2014 de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f94d9e57-c1bd-4757-8da2-5da5ec9e4670/Mapeo-cooperacion-CR-Nic-978-9977-73-038-7.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, (2010, Setiembre). *Mapeo de la Cooperación Internacional en los cantones fronterizos de Costa Rica con Panamá: Talamanca, Buenos Aires, Coto Brus y Corredores*. Obtenido el 18 de junio de 2014 de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/eb2cd8e9-ff8e-4c35-b24d-e6c8be9cbccc/Mapeo-de-la-Cooperacion-CR-Panamama.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, (2011, Abril). *Agenda de Desarrollo para la Zona Fronteriza Norte, Costa Rica*. Obtenido el 17 de junio de 2014 de <http://www.mideplan.go.cr/>
- Municipalidad de Upala, (2014). *Historia e información del Cantón*. Obtenido el 17 de junio de 2014 de <http://muniupala.go.cr/>
- Naciones Unidas, (2012, Agosto). *Municipalidad de Upala: primer lugar en buenas prácticas municipales*. Obtenido el 12 de junio de 2014 de <http://www.nacionesunidas.or.cr/sala-de-prensa/595-municipalidad-de-%20upala-primer-lugar-en-buenas-practicas-municipales>
- Villalobos, J, (2013). Diagnóstico de vinculación del Plan de Desarrollo Humano Cantonal (PDHC), el Plan Estratégico Municipal (PEM) y el Plan Operativo Anual de la Municipalidad de Upala. Upala, Costa Rica.
- Villalobos, J, (2014, Enero). Oficina de Planificación: Informe 2013. Upala, Costa Rica.

