

Informe de fin de gestión del Director Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local

(16 de noviembre 2021 al 31 enero 2024)

Dr. Jorge Alberto Vásquez Rodríguez



Introducción

Ante mi renuncia aceptada por el Consejo Universitario, al cargo de director del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, 2021-2024, procedo a rendir Informe de fin de gestión en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 11 de la Constitución Política y artículo 11 de la Ley General de la Administración Pública, que establecen que los funcionarios públicos están sometidos a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas en el cumplimiento de sus deberes con responsabilidad personal, concordante con el inciso e) del artículo 12 de la Ley No.8292, Ley General de Control Interno del 31 de julio de 2002, que establece que los jefes y los titulares subordinados deben presentar un informe de fin de gestión y realizar la entrega formal.

La Contraloría General de la República, mediante la Resolución No.R-CO-61 del 24 de junio de 2005, publicada en la Gaceta No.131 del 07 de julio de 2005, dentro de su competencia fiscalizadora, también ha manifestado la obligación de los jefes y los titulares subordinados en la Administración activa de presentar, al final de su gestión, un informe donde se rinda cuentas de los resultados obtenidos en cumplimiento de sus funciones, asuntos que han quedado pendiente o iniciados, o que deben ser considerados, con el fin de garantizar la transparencia de las actuaciones de los funcionarios públicos ante los administrados y para que los respectivos sucesores cuenten con la información relevante en el desempeño del puesto designado, existiendo así, una necesaria trazabilidad de las diferentes gestiones.

Inició aclarando que no me fueron entregados los informes de fin de gestión de los dos primeros directores del Instituto, de conformidad con los artículos 11 de la Constitución Política, 11 de la Ley General de la Administración Pública y 12 de la Ley General de Control Interno.

Tengo entendido que los directores del IFCMDL, que me antecedieron fueron los siguientes.

- El primer director del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, que tengo entendido que realizó sus labores del 2009-2020, el Profesor Javier Ureña Cascante, en forma interina.
- El segundo director del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, que estuvo nombrado en el año 2021, licenciado Rubén Rojas Grillo, en forma interina.

También, dejo plasmado en la presente introducción, que soy el primer director nombrado en un concurso público.

Como segunda aclaración, debo indicar que por parte de la Comisión de Evaluación de jefes y directores, fui evaluado con 100, en el primer año de labores, no he sido evaluado en mi segundo año, y había iniciado mi tercer año de labores.

De conformidad con lo anterior, brindo las primeras dos recomendaciones.

- **Entregar al próximo director del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, los informes de Ureña, Rojas y Vásquez (mi persona).**
- **Al Consejo Universitario, el estudio y seguimiento de las recomendaciones del presente informe, si lo considera oportuno, o legalmente obligatorio.**

Es necesario aclarar que el POA 2024 y el Presupuesto 2024, cuya formulación fue liderada por el Dr. Manuel Vargas Pérez, es de conocimiento de todas las personas del instituto, jornada a tiempo completo, en tanto se les participó de todo el proceso.

El POA 2024 del instituto, fue estudiado por la Dirección de Extensión, e integrado al POA de les dirección. Labor, que realizó la señora Rosibel Monge, Asistente del señor Javier Ureña.

Mi renuncia, motivada por incompatibilidad de la gestión del actual Director de Extensión (que durante 13 años estuvo en forma interina como director del IFCMDL), y con una subcultura del instituto, formada en gran parte en esos 13 años.

Además de la obligatoriedad normativa de presentar un informe de fin de gestión (artículo 11 de la Constitución Política, 11 de la Ley General de la Administración Pública), considero que es mi deber de informar de varios aspectos, como la reorientación que sufrió el instituto a partir del año 2016, que no obedece a la orientación inicial, de contar con una unidad académica en función del proceso de desconcentración y descentralización, que sufre el Estado Costarricense, desde hace tres décadas, y su incidencia en los actores locales en el municipio, especialmente la municipalidad las organizaciones de desarrollo local.

De ahí, que la primera parte del informe va en función de esa orientación, y del error de establecer líneas estratégicas hasta el 2048, fijando este año, como conmemoración del último conflicto armado, y el nacimiento de la nueva república (una idea romántica, no pragmática).

Posteriormente, tocamos el tema del problema de reglamentación y de organización interna, una gestión pre-weberiana burocrática. No es posible, que el instituto asesore o colabore con el mejoramiento de los sistemas de gestión de los gobiernos locales, si ni siquiera tiene definido su sistema, no ha comenzado a caminar, donde las organizaciones públicas modernas están corriendo.

Luego se hace alusión a los proyectos de mayor relevancia en proceso en el instituto, mismos que se parte del POA 2024.

En la parte final del informe, me refiero a los problemas de clima organizacional, que han perdurado durante 10 años, con la existencia de 5 estudios de intervención, el último el de la señora Marta Medina.

Finalmente, deseo proponer con todo respeto al Consejo Universitario ordenar en forma urgente una auditoria, a todos los informes que fueron presentados por el instituto, a las autoridades universitarias en los primeros 12 años de gestión (copiado a la Asamblea Legislativa), y que se continúe con el estudio por parte de la Dirección de Tecnologías de la Información, que es de conocimiento del Consejo Rectoría, el estudio de perdidas de información (borrados) en los sistemas de información del instituto, y en al menos tres ocasiones, en la computadora asignada al Director, y otros compañeros.



Tabla de contenido

1. La necesidad de reorientar al Instituto	1
1.1. Municipio	2
1.1.1. Glocalización.....	2
1.1.2. Interseccionalidad	5
1.1.3. El buen vivir.....	6
1.1.4. Ubuntu.....	7
1.1.5. El Municipio requerido.....	8
1.2. La Municipalidad	8
1.2.1. Eficiencia, eficacia más principios democráticos	8
1.2.2. Servicios de calidad de la municipalidad.....	10
1.3. Organizaciones de base comunal	11
1.4. aproximándonos al Instituto que se requiere	12
1.4.1. Instituto.....	12
1.4.2. Descentralización y desconcentración.....	17
1.4.3. Actores y poblaciones meta.	21
1.4.4. Actores y poblaciones meta en el municipio.....	23
1.5. Otros elementos para considerar	26
1.5.1. Criterios para los ámbitos regional, nacional e internacionalización	26
1.5.2. Distorsión entre ciclos	28
1.5.3. Criterio para ámbito regional	29
1.5.4. Criterio de prioridad de cantones.	29
1.6. Descripción de los Ejes Estratégicos	31
1.6.1. Eje Gobernanza territorial y participación ciudadana:	33
1.6.2. Eje planificación del desarrollo territorial y municipal	34
1.6.3. Eje de captación de ingresos municipales.....	36
1.6.4. Eje desarrollo del empleo público municipal.....	38
1.6.5. Eje modernización de la gestión pública municipal.	39
1.6.6. Eje Internacionalización del municipio, la municipalidad y del Instituto.....	40
2. Sobre la organización y la reglamentación	42
2.1. Sistema de Gestión del IFCMDL	42

2.2. Organización del Instituto.....	44
2.3. Reglamento del IFCMDL.....	49
3. Gestión del recurso humano	51
3.1. Investigadores.....	51
3.2. Ejercicio legal de la profesión	52
3.5. Persona evaluadora.....	54
4. Decisiones de la dirección y administrativas, que agravaron la situación del Instituto	55
4.1. La peor decisión administrativa ocurrida en el año 2021	55
4.2. Técnico en Gobernanza Territorial, decisiones tomadas en el 2021 y anteriores años.	55
4.3. Política pública de la vialidad local	56
4.3.1. La política pública de la vialidad local	56
4.4. La democratización del presupuesto.	58
5. Actividades concluidas y actividades con fases concluidas y fases pendientes.....	58
5.1. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Clad).....	58
5.2. Acompañamiento de la formación de la Municipalidad de Monteverde.....	61
5.3. Acompañamiento al Cantón de Puerto Jiménez en la formación de la municipalidad.....	63
5.4. Observatorio de políticas públicas mmunicipales	66
5.5. Maestría en Gestión y Políticas Públicas	66
5.6. Encuentros internacionales	68
5.7. Acompañamiento del Plebiscito de Nosara, para la formación del Concejo Municipal	70
5.8. Revista científica y revista popular	70
5.9. Eje modernización administrativa	70
5.10. Academia Municipal 2.0.....	70
5.11. Elaboración y acompañamiento en la implementación de políticas públicas municipales.	70
5.12. Asesoría en manejo de residuos sólidos en la futura Municipalidad de Puerto Jiménez.....	71
5.13. Diseño de un Sistema de Gestión para la futura Municipalidad de Monteverde	71
5.14. Valoración de la implementación del Técnico en Gestión de la Gobernanza Territorial, periodo 2020-2022.....	71

5.15. Asesorías conjuntas con las sedes universitarias	71
5.16. Articulación con Onda Uned.....	73
5.16. Trabajo junto con las sedes universitarias	74
5.17. Gamificación	75
5.18. Campaña Política electoral 2023-2024	77
5.19. Encuentro de política pública migratoria local	78
5.20. Panel : ¿Cómo avanzar y mejorar la calidad de los servicios sociales con un mayor protagonismo de los gobiernos locales? Asamblea Legislativa. Sala de expresidentes.....	79
5.21. Hermanamiento	80
5.22. Sistema de Gestión del IFCMDL	81
5.23. Estudio e intervención en la Comad	82
5.24. Estudio de accesibilidad de las WebSite de las municipalidades.....	82
5.25. La Accesibilidad a los espacios públicos	82
5.26. La Comunicación entre los pueblos originarios y las autoridades municipales para el mejoramiento de la gobernanza.....	83
5.28. Estudio de la democratización de las compras públicas.....	83
5.29. Investigación de percepción de los servicios públicos municipales: Caso Concejo Municipal de Distrito de Cóbano.....	83
6. Cursos Rutinarios y los de innovación.....	83
7. Relación con entes externos claves	85
8.Cultura y clima organizacional.....	86
8.1. Cinco intervenciones en clima organizacional	86
8.2. Muestras de problemas de clima organizacional	87
9.Solicitud previa a la renuncia	99
Anexos	100

1. La necesidad de reorientar al Instituto

El proceso de descentralización y desconcentración sufrido por el país, a partir de la Administración de Monge Álvarez (1982-1986), y particularmente a partir de la última Administración de Arias Sánchez (2006-2010), creó una serie de necesidades de gestión municipal y comunal, así como de participación ciudadana, en los diferentes municipios, que, con la formación del instituto, se pretendió coadyuvar con la solución a esa problemática, sin embargo, el rumbo se perdió parcialmente, con el establecimiento de lo que en el instituto se denomina “líneas estratégicas 2014-2048” (Que no encontramos evidencia de aprobación por parte de la dirección superior de la UNED), que se revierten como verdad absoluta, en los planes estratégicos (que no encontramos evidencia de la preaprobación por parte de la Vicerrectoría de Planificación), en los planes y presupuestos anuales.

A continuación, damos nuestra visión, de lo que debe considerarse para responder a las necesidades reales de descentralización y desconcentración y mejoramiento de los derechos ciudadanos.

1.1. Municipio

Considerando que el fin último de la municipalidad es el mejoramiento del municipio, lo que es acorde con el fin del Gobierno Central, fin al que se unen las organizaciones no gubernamentales, en actividades concretas, se considera pertinente, determinar los requerimientos del municipio inmerso, en el actual estilo nacional de desarrollo, como una base inicial, para establecer estrategias a largo, mediano y corto plazo, así como proyectos en el instituto.

De ahí, que la primera pregunta que debe contestarse es la siguiente:

¿Qué municipio requieren los pobladores de este, y el país?

La respuesta a dicha pregunta, se considera la primera orientación, de hacia donde debe dirigirse el instituto.

1.1.1. Glocalización

En primera instancia, el nuevo estilo nacional de desarrollo (Rovira 2016, Vásquez, 2019, Garnier 2018), paulatinamente fue implementado en Costa Rica, en los últimos cuarenta años, estableciendo un desarrollo hacia afuera, liderado por la empresa privada, donde el Estado es un orientador no interventor, cuyas potestades se han modificado, dando mayor participación al mercado, hoy el gran protagonista, y al restablecimiento de la Sociedad Civil.

Considerando el rumbo de ese estilo, además de las demandas ciudadanas, y el desarrollo de lo público y lo privado, en países latinoamericanos, el municipio debe

estar fundamentado en un proceso de “glocalización”¹, entendido esté como un proceso en el que los aspectos globales y locales se entrelazan o fusionan, en función del mejoramiento de local.

Se requiere un municipio cuya la economía, la cultura, la tecnología y la política, sea conceptualizado, instrumentalizado y dinamizado desde lo local, considerando lo global, en tanto, este último repercute en el primero, como éste en lo global.

La glocalización en el municipio se interpreta entonces como la forma en que este se adapta y relaciona con las tendencias globales y los desafíos locales para satisfacer las expectativas del ciudadano local. (ver Figura no.1)

La glocalización en el municipio se manifiesta en las áreas siguientes:

- i. Desarrollo económico: Un municipio puede buscar oportunidades de inversión extranjera directa o colaborar con empresas globales para estimular el crecimiento económico local. Al mismo tiempo, puede impulsar iniciativas locales, como la promoción de pequeñas empresas y la creación de empleos locales.
- ii. Medio ambiente: Un municipio puede adoptar políticas globales para abordar cuestiones ambientales, como la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, pero también implementar prácticas específicas de reciclaje y conservación de recursos que sean relevantes para su comunidad.
- iii. Cultura y educación: Los municipios pueden fomentar la diversidad cultural y el intercambio global al apoyar eventos internacionales y programas de intercambio estudiantil, con la municipalidad y de los actores claves, nacionales o locales. Al mismo tiempo, pueden preservar y promover la herencia cultural local a través de eventos y actividades culturales locales.
- iv. Salud: Un municipio puede colaborar con organizaciones globales de salud para abordar enfermedades pandémicas, pero también establecer programas de atención médica local para su población.
- v. Infraestructura y transporte: La glocalización también puede manifestarse en la planificación y desarrollo de infraestructuras de transporte que conecten un municipio con el mundo exterior (Red nacional interconectada con la red local redes locales), al tiempo que se asegura de que las carreteras, puentes y sistemas de transporte locales sean eficientes y seguros, con la municipalidad y de los actores claves, nacionales o locales.

¹ Término que combina las palabras “globalización” y “localización”

1.1.2. Interseccionalidad

La interseccionalidad ²reconoce que las personas no son solo víctimas de una forma de discriminación, sino que a menudo enfrentan múltiples formas de discriminación simultáneamente debido a su identidad y posición en la sociedad. La interseccionalidad busca comprender cómo estas múltiples identidades y experiencias se entrelazan y afectan la vida y las oportunidades de las personas.

La interseccionalidad destaca la importancia de abordar de manera integral las diversas formas de opresión y discriminación, y promueve un enfoque más inclusivo y equitativo en la búsqueda de soluciones y cambios sociales, ya que es posible que se haya discriminación en otras aristas.

Se aspira a que el municipio, se encuentre libre de todo tipo de discriminación, el mismo debe ser incluyente en todas sus dimensiones, y excluyente de ninguna forma.

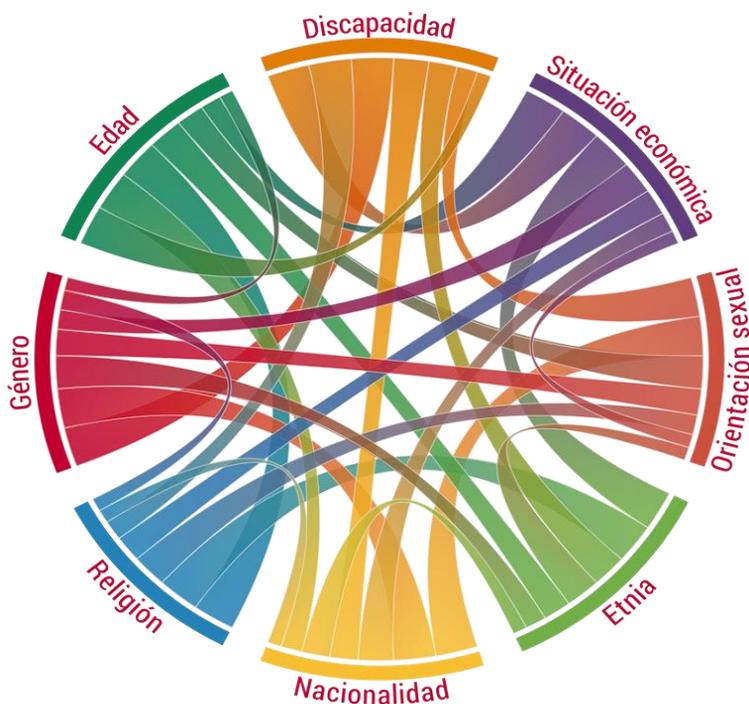


Figura N°.2. La interseccionalidad

Fuente: **MariaCaterina La Barbera, Paloma Caravantes, Sonia Boulos** y otras, <https://theconversation.com/>

² La interseccionalidad es un concepto teórico que se originó en los estudios feministas y se ha expandido a otras áreas de la teoría social y política. Fue acuñado por la académica afroamericana Kimberlé Crenshaw en la década de 1980 para describir cómo las diversas formas de opresión y discriminación (como el racismo, el sexismo, la homofobia, la transfobia, la discriminación por discapacidad, etc.) se entrelazan o se intersectan en la vida de una persona, en lugar de existir por separado.

La aplicación de la interseccionalidad a nivel municipal es fundamental para promover la equidad y la justicia social en las comunidades locales. Reconocer y abordar las diversas formas de discriminación y opresión que enfrentan las personas en el nivel local puede contribuir a la construcción de municipios más inclusivos y equitativos.

Como puede observarse en la Figura no.2, la inclusión-exclusión, tiene una serie de aristas, donde debe existir un municipio, donde no exista exclusión por raza, educación, economía, color de piel, entre otros.

La aspiración del municipio de desarrollarse considerando lo global y local, a partir de la conceptualización de la glocalización y la aspiración a una real integración de todos y todas, a partir del concepto de la interseccionalidad, tiene sentido en la búsqueda del "buen vivir" en el territorio

1.1.3. El buen vivir

El concepto de "buen vivir" (también conocido como "sumak kawsay" en quechua o "sumak qamaña" en aymara) es una filosofía y enfoque de desarrollo que se originó en América Latina, especialmente en países como Ecuador y Bolivia. Se basa en la idea de que el bienestar de las personas no solo se mide en términos económicos, sino también en su calidad de vida, relaciones sociales, espiritualidad y armonía con la naturaleza. El buen vivir busca promover un equilibrio entre el ser humano y la naturaleza, fomentando una vida más plena y satisfactoria.

Un buen vivir en el municipio, significa la creación y sostenibilidad de comunidades equitativas y saludables, de tal forma, que en el municipio, el buen vivir, se manifiesta, mediante:

- i. Desarrollo sostenible: Promover prácticas y políticas que respeten los límites de los recursos naturales fomentando la conservación del medio ambiente.
- ii. Participación ciudadana: Involucrar activamente a la comunidad en la toma de decisiones locales y empoderar a los ciudadanos para que contribuyan al desarrollo de su municipio, lo que es afín al concepto de gobierno abierto se impulsa desde occidente.
- iii. Justicia social: Buscar la equidad en el acceso a servicios, recursos y oportunidades para todos los habitantes del municipio, independientemente de su origen étnico, género o clase social, a fin al mejoramiento de la democracia representativa, impulsada desde occidente.
- iv. Cultura y espiritualidad: Valorar y promover la diversidad cultural y las prácticas espirituales de la comunidad como parte integral de la identidad y el bienestar local, propio de la cultura oriental.

- v. Economía solidaria: Fomentar la economía local y comunitaria, apoyando a pequeños productores y negocios locales en lugar de depender en gran medida de empresas transnacionales, lo que podríamos interpretar como la búsqueda de un equilibrio entre lo global y lo local, sin que este signifique para el municipio un aislamiento unilateral del resto del país y del mundo.
- vi. Salud y bienestar: La vida es el bien supremo, de ahí que se debe priorizar la salud y el bienestar de la población, promoviendo estilos de vida saludables y proporcionando acceso a servicios de atención médica de calidad.
- vii. Educación y conocimiento: Promover la educación de calidad que fomente el pensamiento crítico, la creatividad y la formación integral de las personas.
- viii. Respeto por la naturaleza: Desarrollar políticas y prácticas que protejan y restauren el entorno natural del municipio, considerando que existe un patrimonio natural, que es de todos.

El buen vivir en un municipio implica un enfoque holístico del desarrollo que va más allá del crecimiento económico y busca el bienestar integral de sus habitantes, la armonía con la naturaleza y la participación de la comunidad en la toma de decisiones y la construcción de su futuro. Este enfoque se ha convertido en una parte importante de la política y la planificación en algunos países de América Latina.

Esta pretensión en el municipio se complementa con la creación de una cultura a partir de la filosofía oriental “Ubuntu”.

1.1.4. Ubuntu

En la India, especialmente divulgado por Mandela, existe lo que se denomina la filosofía Ubuntu, que pretende alcanzar un bienestar individual en función del bienestar del grupo, la persona tiene bienestar, felicidad, se siente bien consigo mismo, si las otras personas a su alrededor están bien. Una filosofía contraria a principios occidentales, que promulgan lo contrario, en lo que se denomina el Homo economicus, en donde se indica que una persona es racional, cuando maximiza su bienestar individual, porque con ella beneficia a la colectividad.

Esta filosofía vertida en el municipio nos lleva a aspirar municipios, en donde los otros mejoren sus condiciones de vida al igual que mi persona como ente individual, no puedo sentirme satisfecho de mi alcance de un mayor bienestar, si los otros no lo han alcanzado.

1.1.5. El Municipio requerido

El municipio al que se dirige al Instituto, es uno que su desarrollo se encuentra en lo local, entrelazado con lo global, que sea inclusivo para todas las personas, sin importar su nivel educativo, etnia, religión, género, edad, discapacidad, situación, orientación sexual, armónico con el ambiente, de paz y tranquilidad, donde el buen vivir, se encuentre asentado en la interseccionalidad y la glocalización. En una cultura, en que una persona no se sienta física y mentalmente bien, si sus semejantes no lo están también.

1.2. La Municipalidad

Una vez identifica el municipio que se requiere, podemos entonces preguntarnos ¿Qué municipalidad requiere para coadyuvar alcanzar ese municipio?

Seguidamente, pasamos, a dar respuesta.

1.2.1. Eficiencia, eficacia más principios democráticos

La municipalidad debe ser eficiente y eficaz, en un marco de cumplimiento de principios democráticos, para ello, debe considerarse lo siguiente:

- i. **Estructura Organizativa Transparente:** La municipalidad debe tener una estructura organizativa clara que defina funciones, autoridad y responsabilidades, para que así le sea fácil a los ciudadanos entender cómo funciona la administración municipal de su municipio, en tanto existe una plena e identificable cadena de autoridad y responsabilidad, construida a partir de un estudio técnico, en que se participe, los funcionarios municipales y el municipio y representantes del municipio.
- ii. **Participación Ciudadana:** Deben diseñarse, aprobarse e implementarse, espacios de participación activa de los ciudadanos, para promover proyectos, participar en la implementación de los mismos, y en su fiscalización, esto último para las operaciones continuas.
- iii. **Transparencia y Rendición de Cuentas:** La municipalidad debe tener los mecanismos para que su gestión sea transparente en sus operaciones y decisiones. Esto incluye la publicación de información financiera, la divulgación de contratos y acuerdos, y la rendición de cuentas de los

funcionarios electos y empleados municipales, y un real acceso a la documentación.

- iv. **Planificación Estratégica:** Un enfoque estratégico a largo plazo y mediano plazo, es esencial para garantizar que la municipalidad cumpla con sus objetivos democráticos y sirva eficazmente a la comunidad.
- v. **Gestión Eficiente de Recursos:** La administración municipal debe utilizar eficientemente los recursos disponibles para proporcionar servicios esenciales y cumplir con sus responsabilidades.
- vi. **Debe ser eficaz.** Cumplir con los objetivos y metas, que se propone en el largo, mediano y corto plazo.
- vii. **Desconcentración:** La desconcentración de autoridad y recursos hacia los niveles inferiores de su estructura formal, pero además en los distritos, con el propósito de que las decisiones, se encuentren más cerca de los ciudadanos.
- viii. **Educación Cívica:** Fomentar la educación cívica entre los ciudadanos es fundamental para una democracia local.
- ix. **Servicios Públicos de Calidad:** Proporcionar servicios públicos de calidad, para la satisfacción del ciudadano local y potenciar el desarrollo local. Los servicios de calidad municipal legitiman por sí mismo, la existencia del gobierno local.
- x. **Inclusión y Diversidad:** De conformidad con el municipio, definido anteriormente, es entonces importante y imprescindible que la municipalidad sea inclusiva y representativa de la diversidad de la comunidad que sirve. Esto implica garantizar la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos y la atención a las necesidades de todos y todas.
- xi. **Responsabilidad Ética:** Los funcionarios y empleados municipales deben actuar con integridad y ética en el ejercicio de sus funciones. La lucha contra la corrupción y el nepotismo es esencial para mantener la confianza de la comunidad.

Si requerimos un municipio cuyo desarrollado tome en cuenta lo global y local, en donde exista inclusión reala para todos y todas, donde el bienestar individual se encuentre en armonía con el bienestar global, para el buen vivir, se requiere una municipalidad eficiente y eficaz que cumpla con los principios democráticos, en se

debe promover la participación ciudadana, la transparencia, la planificación estratégica y la gestión responsable de los recursos, entre otros aspectos.

La gestión pública municipal debe estar fundamentada en tres bases, que son resultados, servicio al cliente-ciudadano y transparencia, sobre ellas, se edifican una serie de principios fundamentales rectores que rigen la gestión municipal, como la eficiencia, la eficacia, los principios democráticos, el mérito y el desempeño, la igualdad de los ciudadanos, la transparencia y pleno sometimiento jurídico, en concordancia con los principios del buen gobierno local, como el respeto y reconocimiento de la dignidad de la persona, el respeto y promoción de las instituciones y la aceptación explícita del gobierno del pueblo, como se puede visualizar en la Figura no.3. , que permiten brindar servicios de calidad, lo que permite un gobierno local que brinde servicios de calidad.

1.2.2. Servicios de calidad de la municipalidad

Las políticas públicas sobre calidad se remontan al antiguo Japón de la Segunda Postguerra, retomando algunas herramientas, conceptos y prácticas, que se habían desarrollado en occidente, muchas décadas antes. Después de esa época, especialmente en los años 80, se detona una serie de acciones públicas e iniciativas privadas por la calidad de los servicios públicos, teniendo su mayor expresión en la empresa privada, y la menor en las organizaciones públicas.

En los años noventa, con la Nueva Gestión Pública, se incorporan las herramientas, conceptos y prácticas de la calidad en la gestión pública, siendo la misma, a través de su desarrollo, una herramienta potencial, para el mejoramiento de los servicios públicos, construcción de la legitimidad y respaldo de las instituciones públicas.

La calidad en la gestión pública se

constituye una cultura transformadora que impulsa a la administración pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la administración pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

La concepción de la calidad ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social.

La calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales. (Clad, 2008)

El gobierno local, debe gestionarse en función de la calidad total de sus servicios, lo que quiere decir que los servicios, desde su diseño hasta la entrega al ciudadano, debe tener en el centro al ciudadano, en tanto es él, el principio y el fin de la gestión pública municipal.

1.3. Organizaciones de base comunal

En el año 2013 el Centro de Planificación y Programación Institucional (CPPI), elaboró el Estudio técnico de estructura organizacional del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, mismo, que fue aprobado parcialmente por el Consejo Universitario, 2286-2013, del 03 de octubre del 2013.

Desde ese momento se separa el Programa de Gestión Local del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, ³ pero, desde nuestra perspectiva, desde ese momento, existe una duplicidad de funciones, en tanto las poblaciones meta, del instituto y del programa, en cuanto al tema comunal, se duplican. Las organizaciones de base comunal, son atendidas por el programa en mención, y existen pequeñas intervenciones del instituto en tema.

Aquí, podríamos identificar a un instituto, que quiere abarcar una serie de poblaciones meta, donde no ha sido capaz de cubrir, ni siquiera a la mayoría de las organizaciones municipales.

Se debe reconocer entonces, que el instituto, debe especializarse en el tema municipal, y no en las organizaciones, y diferenciar, lo que considero, que muchas veces se confunde entre “Actor” y “población meta”, y peor entre “actor” y “agente”.

³ Esta separación del Programa de Gestión Local y el Instituto de Formación y Capacitación Municipal generó en los funcionarios del instituto, una serie de malestares, que persisten 10 años después, que forman parte de los lutos del instituto, que más adelante desarrollaremos.

1.4. aproximándonos al Instituto que se requiere

Una vez que se ha establecido el municipio y la municipalidad que se requiere, entonces podemos entrar a darle respuesta a la pregunta siguiente: ¿Qué Instituto de Formación y Capacitación Municipal requiere el municipio y la municipalidad?

1.4.1. Instituto

Un instituto es una unidad académica que se enfoca en una disciplina específica y que puede ofrecer programas educativos, llevar a cabo investigaciones y gestar proyectos en su área de especialización. En Europa, por ejemplo, las universidades tienen institutos que se enfocan en áreas como la física, la biología, la economía y la gestión participativa de la sociedad. En esta última temática, se tienen dos referentes:

- i. Instituto de Ciencias Políticas de la Universidad de París (Sciences Po) de la Universidad de París: Su rol es promover la excelencia en la investigación y la enseñanza de ciencias políticas y sociales.
- ii. Instituto Europeo de Florencia (European University Institute, EUI) de la European University Institute (Instituto Europeo de Florencia) el cual se especializa en áreas como la economía europea, la política europea, la historia europea, la gobernanza europea y otras disciplinas relacionadas con la Unión Europea y los países europeos.

En Suramérica, algunos ejemplos de institutos en universidades incluyen el Instituto de Física de la Universidad de São Paulo en Brasil, el Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata en Argentina, y el Instituto de Investigaciones en Ingeniería Eléctrica de la Universidad Nacional de Colombia.

En términos generales, los institutos pueden desempeñar un papel importante en la investigación y la enseñanza en una universidad. Al enfocarse en una disciplina específica, pueden atraer a estudiantes, personeros de la sociedad civil y académicos interesados en esa área y fomentar la colaboración y el intercambio de ideas. Además, los institutos pueden ser responsables de llevar a cabo investigaciones y proyectos que contribuyan al avance del conocimiento en su campo de estudio.

A efectos de los Institutos mejor ranqueados dentro del Rankin THE-TIMES (2022), se tiene:

Tabla 1.

Institutos ranqueados bajo los parámetros del Rankin THE-TIMES (2023)

Posición en Latinoamérica	Instituto de Investigación	País	Universidad
1	Instituto de Estudios Avanzados de la Universidad de São Paulo	Brasil	Universidad de São Paulo
2	Instituto de Investigaciones Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires	Argentina	Universidad de Buenos Aires
3	Instituto de Estudios Peruanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú	Perú	Pontificia Universidad Católica del Perú
4	Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México	México	Universidad Nacional Autónoma de México
5	Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile	Chile	Universidad de Chile
6	Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de La Plata	Argentina	Universidad Nacional de La Plata
7	Instituto de Estudios Sociales y Políticos de la Universidad Central de Venezuela	Venezuela	Universidad Central de Venezuela
8	Instituto de Investigaciones en Ciencias Sociales de la Universidad Diego Portales	Chile	Universidad Diego Portales
9	Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Córdoba	Argentina	Universidad Nacional de Córdoba
10	Instituto de Investigaciones en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Colombia	Colombia	Universidad Nacional de Colombia

Fuente: Elaboración propia a partir de THE-Times (2022)

En la tabla siguiente, se puede observar los institutos que tienen la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional y el Instituto Tecnológico de Costa Rica, todos ellos son centros de investigación especializadosbrinda cursos de educación no-fomal, y unos de ellos, imparten carreras, con grados hasta el doctorado, este último como el caso del Instituto de Estudios Latinoamericanos (IDELA), de la Universidad Nacional.

De ahí, que el caso del Instituto de Formación y Capacitación Municipal, entonces debe centrarse en su especialidad la gestión pública municipal, para tal efecto, más que importante, es el proceso de investigación realizada por su claustro de investigadores (que a mi llegada al instituto no existía), y no en una especie de fabrica de cursos no-formales, en que se convirtió este instituto en los últimos años.

Este es un aspecto, más que importante, que debe revisarse, para no tener contrasentidos, como tener sendos millones de presupuesto, destinado a la contratación de investigaciones en la gestión municipal, por no tener un claustro de investigadores, por naturaleza, un instituto, debe tener un fuerte claustro de investigadores.

Antes de la separación del instituto del programa de gestión municipal, en el año 2013, existían en el instituto una serie de profesionales, dedicados a la investigación, después de ese año, de ruptura, se sufre una reorientación al contratar investigaciones, en deterioro de tener investigadores.

Tenemos entendido, que los investigadores, eran un grupo de profesionales críticos, que migraron del instituto, con la separación ⁴del programa.

⁴ En el instituto se conserva una especie de luto por la separación del programa de gestión local, que hasta nuestros días, así como el papel de los investigadores en esa separación del Instituto y el programa, asunto que se desarrolla más adelante.

Tabla N°.2

Costa Rica: Institutos de las universidades públicas, 2023

Universidad de Costa Rica	Instituto Tecnológico de Costa Rica	Universidad Nacional
Instituto de Estudios Latinoamericanos IDELA	Centro de Investigación en Biotecnología (CIB)	Instituto de Estudios Latinoamericanos IDELA
Instituto de Investigaciones en Salud (INISA)	Centro de Investigación en Computación (CIC)	Instituto de Estudios de la Mujer/ (IEM)
Instituto Clodomiro Picado (ICP)	Centro de Investigación en Innovación Forestal (CIF)	Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible/(CINPE)
Instituto de Investigaciones en Arte (IIArte)	Centro de Investigación en Protección Ambiental (CIPA)	Instituto de Estudios Sociales en Población/(IDESPO)
Instituto de Investigaciones Filosóficas (INIF)	Centro de Investigación y de Servicios Químicos y Microbiológicos (CEQIATEC)	Observatorio Vulcanológico y Sismológico de Costa Rica/(OVSICORI)
Instituto de Investigaciones Lingüísticas (INIL)	Centro de Investigación y Desarrollo en Agricultura Sostenible para el Trópico Húmedo (CIDASTH)	Instituto de Investigaciones y Servicios Forestales/(INISEFOR)

Universidad de Costa Rica	Instituto Tecnológico de Costa Rica	Universidad Nacional
Instituto de Investigación en Educación (INIE)	Centro de Investigación y Extensión en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIEADEC-TEC)	Instituto Regional de Estudios en Sustancias Tóxicas/(IRET)
Instituto de Investigaciones Psicológicas (IIP)	Centro de Investigación y Extensión en Ingeniería de los Materiales (CIEMTEC)	Instituto Internacional en Conservación y Manejo de Vida Silvestre/(ICOMVIS)
Instituto de Investigación en Ciencias Económicas (IICE)	Centro de Investigación y Extensión en Tecnología e Ingeniería Agrícola (CETIA)	Centro de Investigaciones Apícolas Tropicales/(CINAT)
Instituto de Investigaciones Agrícolas (IIA)	Centro de Investigación y Gestión Agroindustrial (CIGA)	Instituto de Estudios Interdisciplinarios de la Niñez y la Adolescencia/(INEINA)
	Centro de Investigaciones en Vivienda y Construcción (CIVCO)	Centro Mesoamericano de Desarrollo Sostenible del Trópico Seco/(CEMEDE)
		Centro de Recursos Hídricos para Centroamérica y el Caribe/(HIDROCEC)

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional y el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local,

1.4.2. Descentralización y desconcentración.

En los años setenta, se habían aprobado tres leyes de la República, que no habían contribuido a la descentralización del estado, éstas fueron el Código Municipal de 1970, la creación del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal de 1971 y a la cesión de recursos del impuesto territorial a las municipalidades en 1970.

... estas reformas no incidieron en la estructura centralizada del Estado costarricense, razón por la cual, durante las subsiguientes dos décadas, se mantuvo el mismo modelo de Gobierno municipal pequeño e incapaz de atender los intereses y necesidades locales de sus comunidades (Aguilar, 2009:137)

Pero a finales de las últimas décadas del siglo pasado, y en la primera década del presente siglo, se aprobaron una serie de leyes, que fijaron el rumbo de la descentralización y de desconcentración.

La descentralización en el periodo señalado, que impacta al sistema municipal o de gobierno local, surge a partir de los compromisos que el país había adquirido con el tercer Programa de Ajuste Estructural a partir de 1995 (Aguilar, 2009:184). En 1995 se aprueba el Impuesto Inmobiliario como impuesto municipal, se promulga un nuevo Código Municipal en 1998; se crea el Fondo de Partidas Específicas en el 2000 y se reforma el artículo constitucional 170 en el 2001.

En la Segunda Administración de Arias Sánchez (2006-2010), dentro marco de la política pública “Sí, a la Descentralización y el Fortalecimiento del Régimen Municipal Costarricense”, se aprueba la Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades, N°8801, del 2010, para establecer los principios y las disposiciones generales para ejecutar lo dispuesto en el artículo 170 de la Constitución, con el fin de transferir recursos y competencias, en un proceso de descentralización territorial de lo nacional a lo local.

En forma paralela al proceso de descentralización, se lleva a cabo un proceso de desconcentración del Poder Ejecutivo, el Poder Judicial y hasta del Tribunal Supremo de Elecciones, con el propósito de estar más cerca de los ciudadanos, en la prestación de servicios, erradicando la práctica anterior, de centralizar los servicios en la Región Central del país. Muestra de ello, son la instalación de hospitales, centros de salud, agencias de los bancos estatales, circuitos judiciales, oficinas de telecomunicaciones y electricidad, centros educativos, entre otros, en los territorios (Vásquez-Rodríguez,2023).

El proceso de descentralización y desconcentración del Estado se llevó a cabo, de la mano de la redefinición de los derechos ciudadanos, de ahí, que esa misma época y en los años siguientes se aprueba una serie de legislación de reivindicación de los derechos de las mujeres, de las personas con discapacidad, adultos mayores, de

los afrodescendientes, de los pueblos originarios, de las actores con diversidad sexual, así, como los derechos de la actor ciudadana al patrimonio cultural y natural, en fin la ciudadanía había sido ampliada, y se le brindó un marco mayor de actuación, para canalizar sus demandas, proponer y fiscalizar.

A finales de la primera década del presente siglo, las leyes que se había aprobado para el proceso de descentralización, así, como las acciones que se habían tomado en materia de desconcentración, acumularon, una serie de necesidades de gestión, en los gobiernos locales, que a continuación se indican:

- i. Capacitación en el municipio, para llevar la democratización municipal con base en la participación ciudadana.
- ii. Desarrollo de la autonomía económica municipal, como sustento de la democratización municipal.
- iii. Integración de lo nacional a lo local, así como lo local a lo nacional.
- iv. Modernización de los sistemas de gestión de las municipalidades.
- v. Introducción de nuevas tecnologías de información para el apoyo a la toma de decisiones.
- vi. La sostenibilidad de la gestión administrativa para la captación de los recursos.
- vii. Mayor participación ciudadana.
- viii. El desarrollo del gobierno abierto municipal
- ix. Reivindicación de los derechos de las mujeres, los afrodescendientes, de los pueblos originarios, del espectro de las posibilidades sexuales, al patrimonio cultural y natural.

Con el propósito de satisfacer esas necesidades, el Gobierno realiza una serie de esfuerzos, ante la comunidad internacional, dando origen al Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización (FOMUDE).

La República de Costa Rica mediante su Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) y la Comunidad Europea, a través de la Comisión de las Comunidades Europeas, suscribieron el Convenio de Financiación CRI/B7-310/99/0150, para ejecutar el Proyecto Fortalecimiento Municipal y Descentralización (FOMUDE), entre el 2005 y 2009, teniendo como fecha de finalización provisional 31 de diciembre de 2010.

Este instrumento se encontraba amparado al “Convenio Marco relativo a la ejecución de la ayuda financiera, técnica y de cooperación económica en Costa Rica, en virtud del Reglamento ALA”, del 10 de junio de 1999, aprobado por Ley No. 8342 del 12 de diciembre de 2002.

El convenio tenía como fin, solventar los aspectos operativos de gestión, que conllevaban, la reforma constitucional mencionada, así, como la demás legislación que se había aprobado y la que se tenía prevista impulsar, en el marco de la descentralización territorial (Vásquez-Rodríguez, 2023).

El objetivo del Proyecto FOMUDE, consistió en

“Contribuir a los procesos iniciados por el Estado costarricense tendentes a profundizar las prácticas democráticas, así como lograr una mayor gobernabilidad del territorio” y como objetivo específico se tiene el de “contribuir al fortalecimiento de la capacidad de gestión de los gobiernos locales y a propiciar la construcción y desarrollo de un modelo de organización y gestión territorial descentralizada, así como la articulación del conjunto de la actuación

del Estado, incorporando las perspectivas de género y de desarrollo sostenible.” (Contraloría General de la República, 2010, pág.2)

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), fue el responsable de la ejecución del proyecto, y para tal efecto contrató a la Universidad Estatal a Distancia (Uned), principalmente, por su presencia en los territorios

Este proyecto fue de cobertura nacional centrado en municipalidades, federaciones de municipalidades, concejos municipales de distrito y otras organizaciones de desarrollo municipal y local.

Dentro de las primeras acciones educativas, que brinda la UNED, en los últimos años de la primera década del presente siglo, dentro del marco de FOMUDE, encontramos las siguientes:

- i. Federaciones de municipalidades: gestión de proyectos, gerencia y liderazgo.
- ii. Municipalidades en el área metropolitana: gestión ambiental.
- iii. Municipalidades de las diversas regiones del país: capacitación en modernización municipal, tecnologías de la información.
- iv. Concejo Municipales de Distrito: organización y funcionamiento de Concejos municipales de distrito, talleres de habilidades de trabajo en equipo y participación ciudadana y perfiles de proyectos.

Como se puede observar, estas acciones educativas, responden a las necesidades que había generado la normativa, constitucional y de rango legal, aprobada en el proceso de descentralización del Poder Ejecutivo hacia los gobiernos locales, así como la dotación de los recursos financieros a estos últimos, como parte del Nuevo Estilo Nacional de Desarrollo.

Dentro de los compromisos que había sido adquiridos dentro del Proyecto Fomude con la Comunidad Europea y entes del Poder Ejecutivo, y de la experiencia generada de las acciones educativas por parte de la Uned, el Consejo Universitario de dicha universidad, mediante el acuerdo 2005-2009 crea el 4 de noviembre del 2009, el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL), adscrito a la Dirección de Extensión Universitaria.

De conformidad con el artículo 1 del Reglamento Interno del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, es:

la instancia que lidera la oferta formal y no formal de la UNED, para el desarrollo integral y participativo territorial, garantizando calidad y equidad de oportunidades educativas mediante el fortalecimiento de los diversos actores y agentes en sus procesos de gestión comunal y prioritariamente municipal en los ámbitos local y regional.

Siendo su objetivo general, de conformidad con el artículo 2, del reglamento citado

Liderar la oferta de 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 los procesos de gestión comunal y prioritariamente municipal en los ámbitos local y regional.

Entonces, a raíz del compromiso adquirido por la Uned, nace el Instituto a finales del 2009, y de conformidad con la normativa con la que se crea, despliega una serie de actividades en los municipios y particularmente en las municipalidades.

Entonces, el IFCMDL nace como una respuesta a la necesidad de apoyar al país, desde la academia, en el proceso de descentralización y desconstrucción del Estado de Costa Rica, especialmente en gestión pública municipal.

Desde la fundación del Instituto, y hasta la fecha, se siguieron aprobando una serie de leyes, que refuerzan los procesos de descentralización y desconcentración, así como la ampliación de los derechos de la ciudadanía, muestra de ello es la Ley Especial para la Transferencia de Competencias: Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal, N°9329 del 2015, y se han aprobado normativa que afectan directamente a las organizaciones públicas, es decir a las municipalidades, así como a los actores públicos que se relacionan.

De ahí, que existe una serie de necesidades de gestión pública municipal, que requieren atención, y para ello, según el origen del instituto, se creó el mismo, no para constituirse como una “Escuelita o escuela de formación de políticos”, que sería un aspecto colateral o de menos importancia.

Es necesario entonces, reorientar al instituto, para el fin que originalmente fue creado.

1.4.3. Actores y poblaciones meta.

Se considera pertinente que en función del municipio y la municipalidad que se requiere, entrar a identificar los actores y población meta del instituto que se propone. En el instituto, en nuestro criterio, en algunas ocasiones el actor, se confunde con la población meta, como es el caso de los funcionarios públicos de los entes desconcentrados en ellos territorios.

1.4.3.1. Actores y agentes

Para Pierre Bourdieu, un actor social⁵ es cualquier individuo o grupo que participa en la vida social y está involucrado en las relaciones sociales, las luchas de poder y la producción de significado en una sociedad. Su teoría se centra en la idea de que las acciones y las elecciones de los actores sociales están profundamente influenciadas por su posición en la estructura social y por su habitus, que es un conjunto de disposiciones sociales incorporadas que guían sus comportamientos y preferencias.

En el marco de la teoría de Bourdieu, los actores sociales no solo actúan de manera individual, sino que también están inmersos en campos sociales, que son arenas de actividad social donde compiten por recursos y poder. Los campos sociales pueden incluir la política, la educación, el arte, la religión, la economía, entre otros. Cada campo tiene sus propias reglas y jerarquías, y los actores sociales luchan por posicionarse dentro de esos campos para obtener ventajas y capital simbólico.

El concepto de actor social en la teoría de Bourdieu enfatiza cómo las estructuras sociales y las dinámicas de poder moldean las acciones y las decisiones de los actores y cómo estas acciones, a su vez, contribuyen a la reproducción de esas estructuras sociales. Por lo tanto, para Bourdieu, entender a los actores sociales implica analizar tanto sus características individuales como las influencias sociales que los rodean.

En sociología y ciencias sociales en general, el término "actor" se utiliza para referirse a cualquier individuo, grupo, organización o entidad que desempeña un papel o tiene influencia en un sistema social o en una situación dada. Los actores sociales pueden ser actores, instituciones gubernamentales, empresas, organizaciones no gubernamentales, movimientos sociales, entre otros.

Los actores en la teoría de Bourdieu son actores sociales que participan en estos campos y que están influenciados por sus disposiciones sociales y culturales. Bourdieu sostiene que los actores tienen diferentes formas de recursos.

⁵ Sociólogo y teórico francés,

De ahí, que es necesario en cada municipio, tener identificado estos actores sociales, que son los que pueden colaborar con el gobierno local, o por lo contrario obstaculizar su gestión.

En mi criterio, existe poca reflexión sobre la importancia de los actores sociales claves, sólo considerando los de fácil identificación, producto de normativas en muchos casos, o los que están dispuestos a trabajar en los poquísimos proyectos que se generan, facilitando eso sí el trabajo del funcionario del instituto, pero el mejoramiento del municipio.

1.4.3.2. ¿Qué son las poblaciones meta?

Las poblaciones meta, también conocidas como poblaciones objetivo o poblaciones destinatarias, son un concepto utilizado en diversos campos, como la investigación, la planificación, la salud pública, la publicidad, la mercadotecnia y muchos otros, para referirse al grupo específico de individuos o entidades a los que se dirige una intervención, estudio, programa, producto o mensaje particular. En otras palabras, la población meta es el conjunto de actores o elementos que son el enfoque principal de una acción o iniciativa. Actor no es equivalente a población meta.

1.4.3.3. ¿Cuáles recursos poseen los actores clave?

Para Bourdieu un recurso se refiere a cualquier forma de capital que los actores pueden poseer y utilizar en su vida cotidiana y en sus interacciones sociales.

De conformidad con Bourdieu (1992) y Subirats (1998), podemos identificar, que los actores, poseen los recursos siguientes:

- i. **Recurso cultural incorporado:** Se refiere a los conocimientos, habilidades y competencias que un actor adquiere a lo largo de su vida a través de la socialización y la educación. Incluye cosas como el lenguaje, la cultura, la literatura, las artes y otras formas de conocimiento adquirido (Bourdieu, 1992)⁶
- ii. **Recurso cultural objetivado:** Este tipo de capital se refiere a objetos culturales que tienen valor cultural, como libros, obras de arte, instrumentos musicales, etc. Estos objetos pueden representar la posesión de conocimiento y cultura (Bourdieu, 1992).

⁶ "Las Reglas del Arte: Génesis y Estructura del Campo Literario" (1992) - En este libro, Bourdieu investiga el campo literario y cómo los actores dentro de ese campo compiten por el capital simbólico.

- iii. Recurso cultural institucionalizado: Se refiere al reconocimiento y la validación social del capital cultural incorporado. Esto está relacionado con la educación formal y las credenciales académicas. Por ejemplo, tener un título universitario a menudo se considera una forma de capital cultural institucionalizado (Bourdieu,1992).
- iv. Recurso Social: El capital social se relaciona con las redes sociales y las conexiones que un actor tiene en su entorno. Implica la capacidad de un actor para establecer relaciones, obtener apoyo de otros y acceder a oportunidades a través de sus conexiones sociales. Puede incluir la pertenencia a grupos, organizaciones o comunidades que proporcionan apoyo y recursos.
- v. Recurso Económico: Este tipo de capital se refiere a los recursos financieros que un actor posee, como dinero, propiedades, inversiones, etc. El capital económico es esencial para acceder a bienes y servicios en una sociedad capitalista.
- vi. Recurso Simbólico: Bourdieu introdujo el concepto de capital simbólico para referirse al prestigio, el estatus y el reconocimiento social que un actor puede obtener a través de sus logros y reputación en un campo específico. Este tipo de capital está relacionado con la valoración social y el respeto que se otorga a un actor en función de su posición en un campo particular.
- vii. Recurso legal. Son los que poseen los actores públicos, tales como regulación, impuestos y sanción.

1.4.4. Actores y poblaciones meta en el municipio.

En el municipio nos encontramos una serie de actores, unos constituirían las poblaciones meta y otros no. Los actores, entonces se encuentran presentes en el municipio, y ellos puede afectar a otros actores, que se constituyen la población meta.

En la Figura no.3, se observa en color verde, en la parte derecha, lo que son las poblaciones meta del instituto, que son en primera instancia los que existen en el “municipio”, cuyo principal actor es la Municipalidad o Gobierno Local, que, en su interior, está formado a su vez, por una serie de actores.

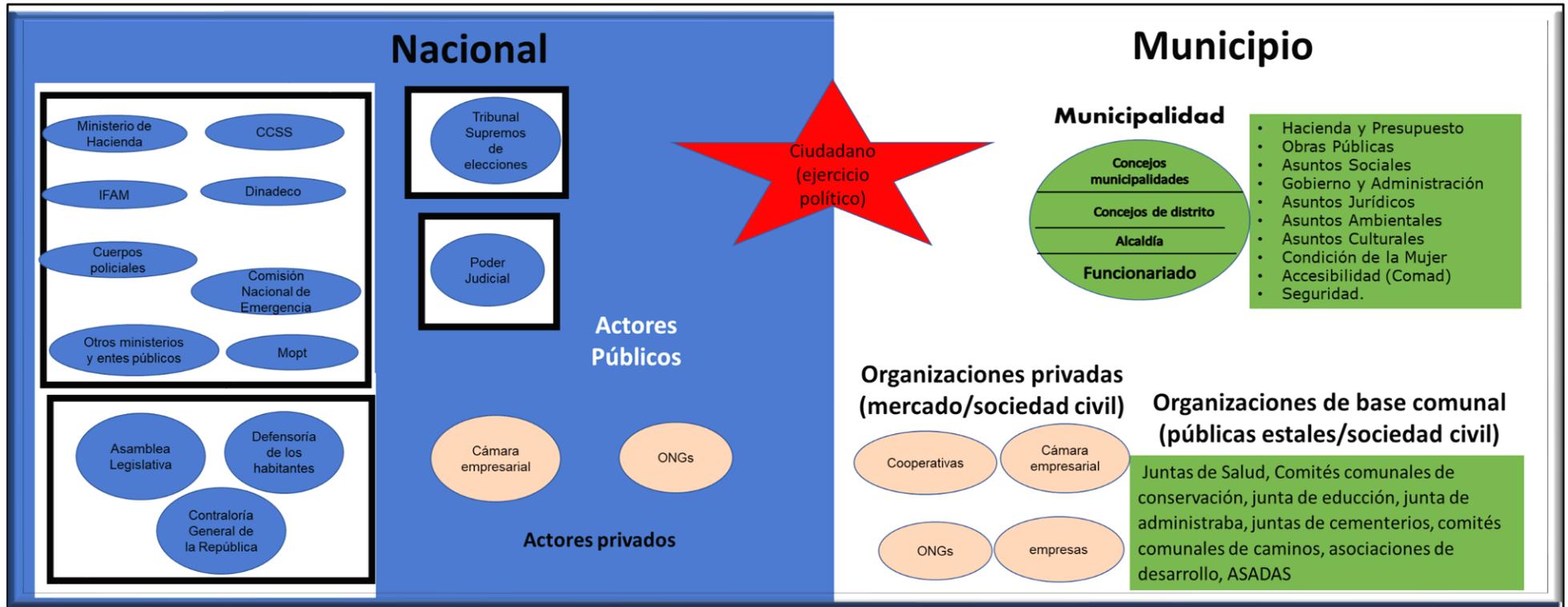
En el municipio, también coexisten otros actores, como los que se encuentran asociados a los poderes de la Republica (legislativo, judicial y ejecutivo), y el Tribunal Supremo de Elecciones, que pueden tener presencia o influencia en lo local, son entes nacionales, por ello, no se consideran parte de las poblaciones

meta, como tampoco lo son las empresas privadas, por tener un fin de lucro, o las organizaciones no gubernamentales, que son privadas, con fines sociales, pero no de elección popular.

Las poblaciones meta en el municipio, son las siguientes:

1. Municipalidad
 - 1.1. Concejo Municipal
 - 1.2. Alcaldía
 - 1.3. Concejos municipales
 - 1.4. Comisiones
 - 1.4.1. Hacienda y Presupuesto
 - 1.4.2. Obras Públicas
 - 1.4.3. Asuntos Sociales
 - 1.4.4. Gobierno y Administración
 - 1.4.5. Asuntos Jurídicos
 - 1.4.6. Asuntos Ambientales
 - 1.4.7. Asuntos Culturales
 - 1.4.8. Condición de la Mujer
 - 1.4.9. Accesibilidad (Comad)
 - 1.4.10. Seguridad.
2. Asociaciones de desarrollo comunal
3. Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales.
4. Juntas de educación
5. Juntas administrativas
6. Juntas de Salud
7. Juntas de cementerios
8. Comités comunales de conservación
9. Comités comunales de caminos

Para cada municipio, es necesario entrar a estudiar en profundidad, a identificar actores clave, incluso algunos privados.



Figura°.3. IFCMDL: Actores y poblaciones meta, 2024

Fuente: Construcción propia

1.5. Otros elementos para considerar

A partir de la interpretación de los requerimientos de desconcentración y descentralización en el actual estilo nacional de desarrollo, a partir de la legislación de la primera y siguiente década del presente siglo, lo que se encuentran líneas anteriores, constituye entonces la población meta del instituto, seguidamente, esbozamos una serie de elementos, que deben ser tomados en cuenta, que difieren en algunos casos, con la actual concepción del instituto, y otros casos, ni siquiera se encontraba visualizado esos criterios.

Existen tres ámbitos de actuación que son:

- i. El regional: cuando las activas y acciones educativas, se dirigen a cantones de una región o a cantones de varias regiones, pero no a todos los cantones del país.
- ii. El nacional: para cuando los proyectos y acciones educativas, se dirigen a todos los cantones del país, en forma simultánea.
- iii. Internacional: cuando los proyectos y acciones educativas, se llevan a cabo en coordinación con organizaciones que se encuentran domiciliadas en otros países.

1.5.1. Criterios para los ámbitos regional, nacional e internacionalización

1.5.1.1. Ciclo político electoral municipal

El ciclo electoral municipal se refiere al proceso mediante el cual se eligen a los representantes y autoridades locales en la municipalidad. Este proceso suele seguir un conjunto de etapas o fases que se repiten a intervalos regulares, generalmente cada varios años, para el caso de Costa Rica, cada 4 años.

En ese ciclo existen etapas generales como la formación y inscripción de partidos, la convocatoria a las elecciones, la campaña política y la elección.

El ciclo electoral municipal es fundamental para la democracia local y permite a los ciudadanos elegir a quienes los representarán en el gobierno municipal y tomarán decisiones importantes en su nombre., promoviendo la participación cívica y la rendición de cuentas en el ámbito local.

1.5.1.2. Ciclos políticos administrativos municipales

El término "ciclo político-administrativo" se refiere a las etapas y procesos que caracterizan la gestión y administración pública municipal en un sistema político a lo largo del tiempo. A diferencia del ciclo político-electoral, que se centra específicamente en el proceso electoral y la selección de líderes, el ciclo político-administrativo se enfoca en cómo se gobierna y se gestiona un municipio después de que se han elegido los líderes. El mismo en el régimen municipal de Costa Rica, inicia un 01 de mayo, siendo el siguiente el 01 de mayo de 2024, y concluye 4 años después el 31 de abril de 2028.

En el instituto, que se encuentra volcado a la formación de líderes y líderes, en un 10% del total de municipios, confunde el ciclo político administrativo municipal con el ciclo político electoral municipal, dando un énfasis exponencial a "lo político" en detrimento de "la política". En mi criterio, esto sucedió al menos en los primeros 12 años de operación del instituto, desnivel que se niega a desaparecer o corregirse.

1.5.1.3. El ciclo de los puestos de las comisiones y nombramientos de las autoridades municipales.

En la municipalidad existen una serie de comisiones y comités, cuyo periodo de vigencia, varía entre un año y tres años, generalmente, de ahí, que tenemos varios ciclos administrativos de esas unidades administrativas, que no se visualizan como tales, en las operaciones del instituto, como es el caso del Comité Cantonal de Deportes y Recreación, que se eligen cada dos años, las juntas de educación y juntas administrativas, cada tres años, y la Comisión Municipal de la Accesibilidad y Discapacidad, por un año

Al estar volcado el instituto en "lo político", y no en la "política", y mucho menos en la gestión pública municipal, no considera estos ciclos para realizar sus gestiones.

1.5.1.4. El ciclo de los puestos de elección en las asociaciones de base comunal

En caso de que se requiera continuar con las asociaciones de base comunal, se deberán considerar los diferentes periodos de nombramiento de las juntas directivas y fiscalía, de las diferentes asociaciones, como el caso de las Asadas, definidos en su estatuto, con un mínimo de 3 años y un máximo de 4 años, establecido así en el artículo 20 del Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados comunales, Decreto Ejecutivo 42582, del 2020, y otro ciclo a considerar es el de 2 años de la junta directiva de las asociaciones de desarrollo comunal, Según Ley N°3859

1.5.1.5. El funcionariado municipal cubierto por el régimen de servicio civil

De conformidad con los artículos 191 y 192 de nuestra Constitución Política, así como los artículos 124 y siguientes del Código Municipal, existe un funcionario de carrera, denominado en otras latitudes un funcionario del régimen de servicio civil, que permanece en el puesto en forma vitalicia, hasta tanto no se dé una reestructuración administrativa o no existan los fondos para el pago de sus salarios. Estos funcionarios, permanecen en el tiempo, son inamovibles, excepto por lo indicado anteriormente. Estos funcionarios, ocupan en la institución todos los cargos, excepto los de elección popular, de ahí, que trascienden a los ciclos político-electorales. Su permanencia en la municipalidad entonces es mayor a la permanencia de los funcionarios electos popularmente, de ahí, la importancia de que estos funcionarios, cuenten con las actitudes y aptitudes, acordes con el ejercicio eficiente y eficaz de la función pública.

Estos funcionarios no se encuentran asociados a un ciclo político, considerarlo así, es una secuela de décadas atrás, donde los puestos que no son de elección popular se consideraban como el botín político del momento.

Este es un aspecto poco desarrollado el instituto, y de suma importancia, en tanto existe un desarrollo amplio desde la academia, y desde centros de pensamiento, como es el caso del Centro Latinoamericano para la Administración para el Desarrollo, donde se considera pertinente, para el fortalecimiento de la democracia participativa, el desarrollo del profesional público de carrera, en complemento, y yo diría en contra peso, con el político de turno.

Es necesario informar que el eje de recursos humanos se encuentra a cargo de un bachiller en Antropología. ¿Debería ser un profesional en ciencias económicas? ¿Que criterios considero el señor Javier Ureña, para realizar ese nombramiento?

1.5.2. Distorsión entre ciclos

Entonces en el instituto ha existido poca claridad entre los ciclos políticos, confundiéndose muchas veces, el ciclo político administrativo y el ciclo político electoral, aunque el plazo de ocurrencia sea similar, y esto es de vital importancia esclarecerlo, porque a partir de ahí, se programan una serie de acciones educativas, Y especialmente cursos y talleres, ya que uno inicia, antes que otro, y los actores, no necesariamente son los mismos.

Luego se da un énfasis al ciclo político electoral, en función de las autoridades nombradas popularmente, dejando para un segundo momento o segundo en importancia, el funcionariado de la municipalidad, a aquella burocracia, desde la perspectiva weberiana, de carrera.

Asimismo, el instituto, con gran énfasis, en los últimos 12 años, ofrece una serie de cursos y talleres a las denominadas “nuevas autoridades”, cuando realmente no eran tan nuevas, ya que llevamos alcaldes, que repiten año tras año, su administración, hasta en las presentes elecciones electorales, donde dicha situación cambia. Pero una serie de organizaciones, públicas y privadas, como son las mismas universidades públicas, brindan una serie de cursos similares, lo que hace que exista una especie saturación de acciones educativas, que recaen sobre las poblaciones meta.

No se toman en cuenta los ciclos de administración de las comisiones, de los comités, asimismo, el funcionario público municipal de carrera, se pasa a un segundo nivel, cuando su fortalecimiento es necesario para el mejoramiento de la democracia representativa, por el contrapeso que tiene con el político, y es sobre el descansan los proyectos y operaciones de largo plazo.

En mi criterio esto se debe a la confusión entre “lo político” y la “política”, que existe, además de la exponencial atención de “lo político” sobre la gestión, publica o de organizaciones de base comunal, todo en deterioro del municipio.

Lo que es peor si consideramos, que, con la política de cantones prioritarios, se atiende a lo sumo el 10% de las municipalidades del país.

1.5.3. Criterio para ámbito regional

El IFCMDL, desarrolla y debe seguir desarrollando su gestión tomando en consideración la regionalización establecida por el Ministerio de Planificación y Política Económica, salvo la Región Central, que por el número de municipios, se considera pertinente establecer tres: región este, región oeste y región central, en este momento operan dos regiones, una con Sede en Tarrazú y la otra con Sede en Palmares, esta última fue instalada en los últimos dos años. De esta forma, el desarrollo del país es acorde, con el municipio y la municipalidad que se desea.

Y luego, reconsiderar la política de cantones prioritarios, con los que a lo sumo se atienden 10% de las municipalidades del país.

1.5.4. Criterio de prioridad de cantones.

El instituto, por capacidad de gestión, en mi criterio, se centró en los últimos 12 años anteriores a mí gestión, en unas cuantas municipalidades, bajo criterios de conveniencia para facilitar la gestión del instituto, no necesariamente las necesidades de las poblaciones meta, como es que exista un centro universitario en el cantón y que se tuviera alguna experiencia con el instituto.

Este criterio, para facilitar el trabajo de los funcionarios del instituto, de volcar las acciones educativas a municipalidades prioritarias (cantones prioritarios), además de algunos concejos municipales de distrito, ha provocado la saturación de acciones educativas en esas prioridades, pero lo más grave, que más de 90% del total de municipalidades quedan fuera de esa prioridad, parcialmente e insuficientemente las mismas, se cubre mediante ofertas regionales y a nivel nacional por la Academia Municipal, abundante en matrícula, por escasa en conclusión de acciones educativas. Esto es uno de los factores, que, en nuestro criterio, han contribuido al desconocimiento que existe del instituto en el sistema municipal.

Se proponía y se propone, los criterios siguientes:

Criterio N°.1. Periferia. Los que tienen fronteras terrestres y marítimas.

Se considera pertinente tener como prioridad los cantones periféricos del país, que además son a su vez, los que tienen fronteras terrestres y marítimas, porque es congruente con el proceso de descentralización y desconstrucción del estado, donde se pretende estar más cerca de los ciudadanos, siendo estas los territorios más alejados de la región central, además son estos cantones, que presentan las mayores desigualdades, así como una serie de problemáticas, que se acentúan en la periferia.

Criterio N°.2. Índice de Desarrollo Humano Cantonal.

Se recomienda utilizar el índice de Desarrollo Humano Cantonal (el más actualizado), para establecer los cantones prioritarios, por un periodo de cuatro años, iniciando en el tercer año de las administraciones locales, siendo el próximo periodo los periodos siguientes: 2026-2030, 2030-2036, 2036-2040 y 2040-2048. Se recomienda este índice en tanto, permiten diseñar y orientar políticas públicas efectivas, que tomen en cuenta el municipio, y sus particularidades, ya que este es el fin último del instituto, es la mejora del municipio.

Criterio N°.3. Los concejos municipalidades de distrito.

De la experiencia del Concejo Municipal del Distrito Monteverde, en cuanto a la formación de la municipalidad de Monteverde y la formación de la municipalidad de Puerto Jiménez, además de los concejos municipalidades, así, como la demanda que emanan de estos últimos, los concejos municipales de distrito deben ser prioridad, ya que son los entes organizativos municipales más pequeños, con hambre de orientación técnica que no encuentran en el estado, están lejos de la municipalidad, y responden a las necesidades de unos ciudadanos que se sienten, y en cierta forma están alejados de los servicios que presta, no sólo el gobierno local sino el gobierno nacional.

1.6. Descripción de los Ejes Estratégicos⁷

El Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, se considera pertinente, que tenga seis ejes estratégicos, que serían:

- i. Gobernanza territorial y participación ciudadana.
- ii. Planificación del desarrollo territorial y municipal.
- iii. Captación de ingresos municipales.
- iv. Desarrollo del empleo público municipal.
- v. Modernización de la gestión pública municipal.
- vi. Internacionalización del territorial.

De estos ejes, los primeros cuatro se establecerían de conformidad a los que tradicionalmente se han tenido en el instituto, pero, que es necesario redefinir, como se propone en líneas posteriores.

Estos ejes responden a la labor del Instituto, en función del municipio que requieren los habitantes del cantón y el país y la municipalidad y las organizaciones de base comunal.

La municipalidad, conceptualizada como actor, junto con sus comisiones, así como los actores públicos de base comunal, se conceptualización en función del municipio, uno fundamentado en el buen vivir, en un desarrollo económico conceptualizado en y desde su territorio, pero entrelazado, y algunas veces condicionado por el entramaje global, donde no exista ningún tipo de discriminación.

La municipalidad, así como las organizaciones de base comunal, se conceptualizan en función de la eficiencia, la eficacia y en pleno cumplimiento de los principios democráticos

⁷ Para ampliar sobre el enfoque consultar el documento: La Gestión Política Territorial, IFCMDL, 2015.



Figura N°.4 Ejes temáticos del IFCMDL

De conformidad con lo indicado, es decir el municipio que se requiera, la municipalidad que se necesita y el instituto requerido, se propone tener seis ejes estratégicos, los que se detallan a continuación.

1.6.1. Eje Gobernanza territorial y participación ciudadana⁸:

El tema de la institucionalidad local ha tomado relevancia, en la medida en que se ha convertido en el espacio idóneo para ensayar formas de renovación democrática orientadas hacia una praxis más efectiva del ejercicio de la ciudadanía. Así se han vuelto frecuentes las dinámicas participativas a nivel de la planificación, la construcción de presupuestos (mediante procesos de consulta en espacios como los Concejos de Distrito) y de deliberación (por la vía de mecanismos extraordinarios de democracia directa, tales como los cabildos, referéndum y plebiscitos). Dichos ejercicios entrañan una búsqueda por fórmulas de gobierno de “proximidad” capaces de incrementar el grado aquiescencia y efectividad de la gestión pública. (Cunningham, 2016).

El “vuelco” hacia lo “local” se entrelaza con lo sostenido por Skocpol: (1989, p.193), en términos de la vinculación existente entre la construcción de las significaciones públicas y el rol del Estado (Cunningham, 2016), a ese respecto, señala:

“Los significados de la vida pública y de las formas colectivas a través de las cuales los grupos adquieren conciencia de los objetivos políticos y trabajan por alcanzarlos no surgen sólo de las sociedades, sino también de los puntos de encuentro de los Estados y las sociedades” (Cunningham, 2016).

Siendo los gobiernos locales el espacio de gestión estatal más cercana al ciudadano, se constituyen en el nivel idóneo para propiciar mejores niveles de articulación “*societal-estatal*” Precisamente, dentro de las políticas de reestructuración estatal el tema de la descentralización y la delegación de competencias a entes “subnacionales”, estos se han convertido en uno de los pilares del modelo promovido. Bresser Pereira (1998: p. 259) caracteriza dicha tendencia, bajo “*el eje de reformas económico-administrativas encaminadas hacia la recuperación de gobernanza, es decir la capacidad financiera y administrativa de implementar las decisiones políticas*”.

Desde diversas aristas, la creciente incapacidad gubernamental de traducir las demandas sociales en políticas públicas efectivas, la ineficiencia administrativo-burocrática, los vicios “delegativos” y la entronización de la corrupción como deleznable vía alternativa de resolución, nos lleva a procurar estrategias que articulen modelos gubernamentales sustentados en la implementación efectiva de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, pero sin olvidar, los resultados. El espacio local ofrece el escenario inmejorable para promover el ejercicio de la toma de decisiones a partir de ejercicios participativas y con ello procurar superar las patologías socio-institucionales que evidencia el agotamiento de la democracia liberal representativa.

⁸ Descripción realizada por Vladimir Cunningham, febrero 2016, se conserva del Marco de Planificación IFCMDL, versión 2018.

La gobernanza surge, así como un nuevo paradigma, que implica el desdoblamiento del aparato público, en un esfuerzo por construir, en el marco de procesos policéntricos⁹, no jerarquizados, una gama de políticas públicas construidas bajo mecanismos participativos, y que expresan una vocación inclusiva y transversal. La naturaleza concéntrica de los procesos de redes que conlleva, se considera como la vía idónea para lograr la aprehensión, coherencia y consistencia de la acción gubernamental. ” (Cunningham, 2016).

Desde esa perspectiva, la gobernanza alude entonces a un ejercicio participativo de los actores locales basado en coordinación, articulación y cogestión inclusiva. ” (Cunningham, 2016).

En el marco de trabajo definido por el Instituto se priorizan dos ámbitos de trabajo:

- La conducción de las instancias de la gestión política territorial es ejercida por liderazgos emergentes que operan mediante prácticas democráticas efectivas.
- Operación efectiva en el territorio de instancias de coordinación interinstitucional, y público privadas legitimadas y reconocidas

Las estrategias definidas para avanzar en dichos ámbitos son:

- Fortalecimiento de las capacidades de actores locales para construir política pública desde el enfoque de gobernanza. Ello impone propiciar procesos de formación de nuevos liderazgos democráticos, tanto para el ejercicio del poder en los espacios públicos, como en la conducción de organizaciones sociales, así como fortalecer capacidades de participación ciudadana.
- Fortalecimiento de las capacidades de conducción y gestión de los espacios de coordinación interinstitucional tanto de autoridades como funcionarios de los gobiernos locales y de instituciones de gobierno central con presencia en los territorios, para la concreción articulada de las políticas públicas locales, particularmente las contempladas en los Planes de Desarrollo Municipal.

1.6.2. Eje planificación del desarrollo territorial y municipal¹⁰

En consonancia con el reconocimiento de lo local, como espacio para vincular al ciudadano con el estado y su gobierno, y ensayar nuevas formas de ejercicio de la

⁹ Se refiere a relaciones entre actores estatales y no gubernamentales, que gestionan la sociedad a través de acciones múltiples y mutuamente dependientes

¹⁰ Se conserva de la versión del 2018, el desarrollo de la planificación del desarrollo territorial, agregando un apartado el 7.1, sobre el desarrollo institucional.

democracia, la planificación es entendida como la construcción y gestión de herramientas de gobernabilidad para operar esa gobernanza. (IFCMDL, 2014)

La planificación del desarrollo, en esa línea se comprende como un ejercicio analítico y propositivo que procura delimitar el marco de orientaciones para la actuación institucional en distintos niveles de intervención. En este sentido es un ejercicio político, en tanto toma de decisiones que implica optar por rumbos específicos de desarrollo, pero sustentado en procesos sistemáticos de análisis de información pertinente, construcción de visiones compartidas de desarrollo, formulación de propuestas de intervención, y rendición de cuentas. (IFCMDL, 2014)

Esta planificación es concebida como un proceso cíclico y continuo, que inicia con la apropiación de la realidad en la que se va a actuar (el diagnóstico), continua con la etapa de prognosis, en la que se delimita la transformación deseada y se definen las estrategias, para las cuales se programan acciones y se asignan recursos y tiempos, se ejecutan con un acompañamiento permanente, y luego se evalúa los alcances obtenidos y las transformaciones resultantes. (IFCMDL, 2014)

En el marco del desarrollo territorial, este ejercicio requiere que se haga con el concurso de los distintos actores presentes en el nivel de actuación, es decir lo local. Ésta debe ser una participación sustentada en información actualizada sobre el territorio, con una visión crítica, constructiva y estratégica, y con una vocación por el desarrollo inclusivo y sostenible. (IFCMDL, 2014)

Ello requiere primeramente la comprensión de las dinámicas de articulación de los procesos locales con espacios regionales y nacionales, sean estos políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales; y con ello configurar el reconocimiento de los territorios de referencia. Adicionalmente es necesario la construcción de espacios y mecanismos para concretar la participación de los actores pertinentes. (IFCMDL, 2014)

La planificación del desarrollo territorial, se expresa en distintas herramientas como son planes, programas y proyectos, los cuales a su vez deben estar articulados y alineados entre sí y con los instrumentos de planificación de los niveles regionales y nacionales.

En este enfoque, se reconoce que la planificación institucional y en particular la que se realiza en los gobiernos locales, debe constituirse en un mecanismo de articulación y expresión operativa de todo el marco de planificación territorial existente. (IFCMDL, 2014)

En síntesis, la planificación del desarrollo territorial refiere a las capacidades tanto de la ciudadanía como de las instituciones, para conocer e interpretar su realidad, y a partir de ello construir instrumentos articulados de planificación de largo, mediano y corto plazo, con el concurso de los distintos actores locales, que brindan un sustento para sus decisiones sobre el rumbo de su desarrollo (IFCMDL, 2014)

Ese enfoque de planificación se evidencia en:

- La disposición de herramientas y metodologías de planificación estratégica construidas participativamente y articuladas con lineamientos nacionales y regionales(IFCMDL, 2014)
- Mejora continua de las capacidades para el diseño, integración, implementación, seguimiento y evaluación de los instrumentos de planificación local y territorial, de los equipos vinculados a las competencias municipales(IFCMDL, 2014)
- El uso de información actualizada sobre el territorio(IFCMDL, 2014)
- Existencia y aplicación de criterios de priorización de sectores y comunidades vulneradas(IFCMDL, 2014)

Las estrategias definidas en este eje apuntan a:

- Fortalecer capacidades para formular, ejecutar y evaluar los distintos instrumentos de planificación local e institucional pertinentes al desarrollo del territorio, articulados entre sí y con los instrumentos regionales y nacionales.
- Dar énfasis a que los gobiernos locales dispongan del Plan de Desarrollo Municipal (PDM), en tanto este instrumento es el reconocido en el Código Municipal.
- Procurar la incorporación de criterios de priorización de sectores y comunidades vulneradas en el diseño de estrategias de desarrollo contempladas en el PDM

1.6.2.1. Planificación Institucional

La planificación en el territorio requiere estar emparejada con la planificación institucional, especialmente el de la municipalidad, en tanto la primera, se relacionada con el mediano y largo plazo, y la segunda con una planificación de corto y mediano plazo, que constituye actividades concretas, montos económicos y metras concretas, para aplicación en lo institucional, pero en función de lo local.

1.6.3. Eje de captación de ingresos municipales

La gestión efectiva de los ingresos municipales es fundamental para garantizar la sostenibilidad del gobierno local y por ende para satisfacer los requerimientos del municipio.

La captación de ingresos municipales se refiere al proceso mediante el gobierno local recauda fondos para financiar los proyectos, bienes y servicios, que ofrece al municipio.

1.6.3.1. Reglamentación

Se requiere fortalecer a los gobiernos locales, en la actualización de la legislación y reglamentación, regule la fijación de impuestos, tasas y tarifas, multas y sanciones

1.6.3.2. Recaudación y morosidad.

Los procesos de recaudación deben fortalecerse, para garantizar los ingresos efectivos a la municipalidad, para garantizar no sólo la captación sino una disminución en la morosidad, misma que debe tender a cero.

1.6.3.3. Transferencias intergubernamentales.

Debe apoyarse al gobierno local, en el mejoramiento de los procesos para la recepción de los ingresos, recaudados, provenientes o asignados, desde el Poder Ejecutivo

1.6.3.4 Alianzas público-privadas

Ante la posibilidad de realizar proyectos únicamente con fondos públicos, surgen las alianzas público-privadas, como una posibilidad que en la municipalidad y en el municipio, para elaborar obras públicas.

Las alianzas público-privadas (APP) en la gestión municipal, son acuerdos entre los gobiernos locales y el sector privado, para llevar a cabo proyectos o prestar servicios. Las APP tienen como objetivo aprovechar las capacidades y recursos del gobierno local y del Sector Privado, para mejorar la prestación de servicios públicos y la ejecución de proyectos de infraestructura.

1.6.4.1.1. Sociedades Públicas de Economía Mixta

Como una forma de brindar servicios al municipio, y a su vez, procurarle ingresos, es necesario impulsar en las municipalidades, la implementación de la Ley Reguladora de la Actividad de las Sociedades Públicas de Economía Mixta, N°.8828, como un medio para el desarrollo económico del municipio, y la generación de ingresos.

1.6.4. Eje desarrollo del empleo público municipal

Desde la fundación de la segunda república, en especial, con su Constitución Política, artículos 191 y 192 se establece un régimen de servicio civil en Costa Rica, que cubre el empleo público, es lo que se denomina régimen de servicio civil, que tiene como propósito garantizar la eficiencia de la Administración, mediante la permanencia de funcionarios, independientemente de la administración de turno.

Desde el siglo pasado, a través del régimen de servicio civil, el empleo público, se conceptualiza, como uno de los recursos para obtener la eficiencia de las organizaciones públicas, y no como parte de un “botín político”.

Los constituyentes al crear el servicio civil, tuvieron la intencionalidad de crear una administración pública eficiente, regida por principios meritocráticos justos y universales.

Al permitir el régimen de servicio civil, la formación de un funcionariado profesional, que se mantiene en el tiempo en las organizaciones públicas, se fortalece la democracia, la eficiencia y eficacia (Koldo Echebarría,2001, Lee Guillermo, 2000)

En la Sentencia No.2001-00322 de las 10 horas y 10 minutos del 13 de junio de 2000, la Sala Segunda del Poder Judicial, estableció que el funcionario municipal, este cubierto por el régimen de servicio civil, establecido en los artículos 191 y 192 de la Constitución Política.

Podemos decir, que el servidor municipal es un servidor público, cuya relación de servicio se encuentra regulada de modo especial en el título quinto del código Municipal. En otras palabras, mantiene una relación de empleo público especial, toda vez que prestan sus servicios para las municipalidades; que son entes públicos descentralizados (Barrios, 2004).

En el régimen municipal el servicio civil, se fortalece con el Código Municipal de 1998, que en los artículos 115 y siguientes, establece toda una normativa para el reclutamiento, selección y permanencia en la municipalidad.

Entonces, con este eje, se pretende, en el empleo público municipal, lo siguiente:

Profesionalización del servicio público municipal: Al reclutar y seleccionar a los mejores profesionales, interesados en un puesto público, se incide en el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la gestión municipal.

Imparcialidad y mérito: El servicio civil en el régimen municipal, busca garantizar que las decisiones de contratación, promoción y despido se basen en criterios de mérito y

capacidad, debidamente reglados, en lugar de favoritismo personal, político u otras consideraciones no relacionadas con el desempeño laboral, con lo que se incide en el mejoramiento democrático del municipio, y en el buen vivir del mismo.

Estabilidad laboral: Proporcionar estabilidad laboral a los empleados públicos municipales, protegiendo sus derechos y brindando un entorno de trabajo seguro y predecible, debidamente normado, en el que se puedan desarrollar profesionalmente.

Desarrollo profesional y capacitación: El servicio civil promueve el desarrollo profesional continuo de los empleados públicos a través de programas de capacitación y formación. Esto ayuda a mantener actualizadas las habilidades y competencias de los trabajadores del gobierno, y darle continuidad a los proyectos, que van más allá de una administración municipal.

Rendición de cuentas y transparencia: El servicio civil también busca una gestión transparente del empleado público municipal, desde el ingreso a la municipalidad hasta la salida de la misma.

Eficiencia y eficacia en la gestión pública: Al promover la profesionalización y la meritocracia, el servicio civil contribuye a una gestión más eficiente y eficaz de los recursos públicos, para que los empleados públicos competentes y comprometidos permanezcan en la municipalidad, que son imprescindibles para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Este eje se centra entonces, en un régimen de empleo público municipal que promueva la profesionalización, la imparcialidad, la estabilidad, el desarrollo profesional y la eficiencia en la gestión pública municipal.

1.6.5. Eje modernización de la gestión pública municipal.

La modernización de la gestión pública municipal debe dirigirse a la obtención de la eficiencia y la eficacia, en el marco de los principios democráticos, de la municipalidad en el concepto de organización.

La prestación y administración de los servicios constituye uno de los principales problemas a los que se enfrentan las autoridades de los gobiernos locales, tanto para las autoridades electas popularmente, como para el funcionariado de carrera, así como la satisfacción por parte del ciudadano.

1.6.5.1. Gestión de la calidad

La gestión de la calidad en el gobierno local es fundamental, en tanto promueve la eficiencia, eficacia, la satisfacción ciudadana y la transparencia, al tiempo, que fomenta en el tiempo, la mejora continua y la adaptación a las necesidades cambiantes del municipio

De ahí, que se deben llevar acciones para fomentar la gestión de la calidad de los gobiernos locales, donde el habitante del cantón, es y debe ser, el alfa y omega de la calidad.

Se debe impulsar en los gobiernos locales, lo siguiente:

Satisfacción ciudadana: Al recibir las personas ciudadanas servicios de calidad.

Eficiencia y eficacia: La gestión de la calidad implica optimización de procesos y procedimientos, para realizar las actividades y tareas, en forma eficiente y eficaz

Transparencia y rendición de cuentas: La gestión de calidad implica un enfoque de transparencia y rendición de cuentas.

Mejora continua: Se requiere la implementación en los gobiernos locales de los ciclos de mejoramiento continuo, que implica la identificación constante de sus actividades y tareas, esto garantiza un gobierno local, que se encuentre en constante evolución y adaptación a los cambiantes necesidades y circunstancias del municipio.

Innovación y creatividad: La gestión de la calidad, fomenta la innovación y creatividad

1.6.6. Eje Internacionalización del municipio, la municipalidad y del Instituto

Desde la Administración Monge Álvarez (1978-1982), Costa Rica ingresó en un proceso de internacionalización, donde el mercado nacional paulatinamente al mercado mundial, hoy tenemos una economía abierta, de alta interconexión.

Con esa estrategia de desarrollo que el país tiene, y donde han florecido una serie de empresas, como empresas de zonas francas, empresas nacionales importadoras y exportadores y una serie de empresas encadenadas con las exportaciones, el municipio se encuentra integrado a esa nueva manifestación económica y social.

En los diferentes municipios del país, hoy se encuentran instaladas una serie de empresas y hay residentes del todo el mundo, inmersas en la producción o comercialización internacional, y realizando acciones para el desarrollo del turismo extranjero.

Recomendación o.1. Capacitar a los funcionarios del instituto en planificación y gestión pública municipal, con el propósito de que se realicen acciones de conformidad a una base necesaria para la discusión.

Recomendación No.2. El instituto debe volver a su senda original, seguir la lógica de los procesos de descentralización y desconcentración del Estado Costarricense, y del avance en derechos ciudadanos, no convertirse en una “Escuelita de políticos”, sino en una gestora de políticas y de mejoramiento definitivo de la gestión municipal, en función del mejoramiento del municipio.

2. Sobre la organización y la reglamentación

Una vez hecho mención a aspectos de planificación estratégica, que es necesario corregir y redimensionar, para subsanar la reorientación errónea dada a partir del segundo año de existencia del instituto, cuando se perdió el rumbo orientador de FOMUDE, es necesario entrar a considerar aspectos relacionados con la organización.

2.1. Sistema de Gestión del IFCMDL

Actualmente el instituto no posee un sistema de gestión, y no encontré evidencia que lo tuviera en los últimos 14 años, de ahí, al no tener claramente identificado y definido cada uno de los componentes de su gestión, y la forma en que se relacionan, para entregar servicios adecuados a los requerimientos de las poblaciones meta, para tal efecto, es importante, a partir de la Administración por Procesos, tener identificadas los procesos y procedimientos

Se entiende aquí que un Sistema de Gestión (SG), es un conjunto de elementos que son utilizadas en las organizaciones con el objetivo de realizar una correcta gestión, comprendiendo las etapas de producción, logística y voz de las poblaciones meta, en caso del instituto, para lograr una eficaz gestión productiva se utilizan herramientas que permiten controlar, planificar, organizar y dirigir los eslabones del proceso productivo.

Uno de los aspectos claves, para el SG, es una adecuada administración por proceso, que por supuesto incluye la identificación de los procesos y procedimientos.

De conformidad con el modelo de madurez de madurez y capacidad (El manual maestro de procesos y procedimientos, un paso hacia la gestión de la calidad: el caso del Consejo Nacional de Vialidad. | Revista Nacional de Administración (uned.ac.cr), el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, se encuentra en el nivel inferior, como se puede observar en la Figura No.5.

El nivel inferior, se caracteriza por procesos difusos, no documentados por lo general, sin evidencia de aprobación y vigencia, no sistematizados, y frecuentemente transmitidos por la vía oral, lo que dificulta la eficiente y eficaz, proceso productivo,



Figura No.5. Nivel de los procesos y procedimientos del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL)

Ante situación caótica del IFCMDL, se inicia con la identificación de un sistema de gestión, a partir de la elaboración del sistema, que sería el punto de partida para la elaboración de procedimientos, para evita vicios administrativos, como la imposición de algunos funcionarios de criterios verbales, no oficializados, que desde mi perspectiva, se quería perpetuar por esos funcionarios, para mantener esquemas de poder dentro de la organización, con el propósito de ser visualizados a nivel organizacional.

A partir del Sistema de Gestión, se comienzan a desagregar los macroprocesos, procesos y procedimientos, a partir de lo que se puede visualizar en el Anexo No.1, permitiendo la identificación segregada de tareas, responsables, así como puntos de control, como se puede ver en el Anexo. No.5.

Una subcultura (sub-grupo), aferrada a esquemas de poder tradicionales, a partir de procesos y procedimientos verbales, no oficializados, que se cambian frecuentemente, para reclamar espacios de visualización, impidieron avanzar en el desarrollo del SG, base para esquemas de calidad, según los modelos y técnicas, que sobre el particular existen a nivel de gestión.

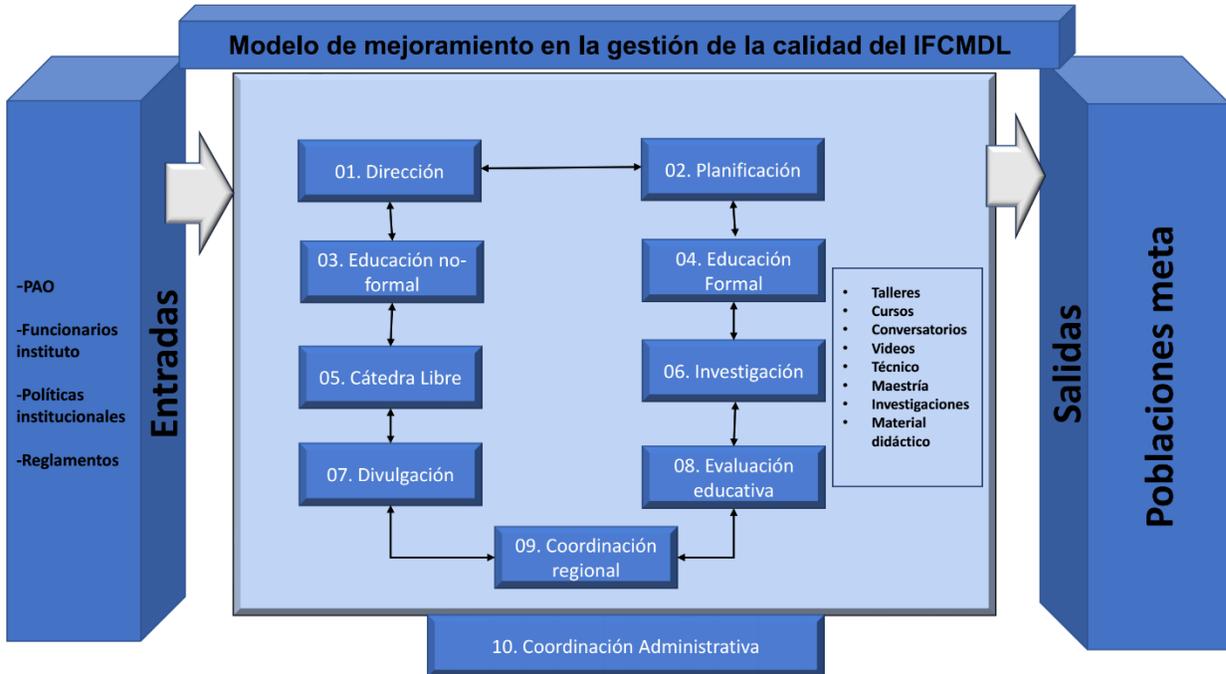


Figura No.6. Sistema de Gestión del IFCMDL, 2023

Recomendación No.3. Continuar con la elaboración del Sistema de Gestión, particular y prioritariamente con la identificación y optimización de los procesos y procedimientos en el IFCMDL, los mismos, deben ser elaborados por profesionales con formación y experiencia en procesos y gestión de la calidad, que no existen entre los funcionarios contratados antes del 01 de enero de 2022 en el instituto.

2.2. Organización del Instituto

En el Instituto existían tres tipos de organizaciones, la oficial que era la que existe en el manual de organización de la UNED (Figura No.7), dos no oficiales, la WebSite del Instituto (Figura No.8) y la real (Figura No.9), que no era el oficial, de ahí, que realizamos una serie de gestiones para operar con el organigrama formal.

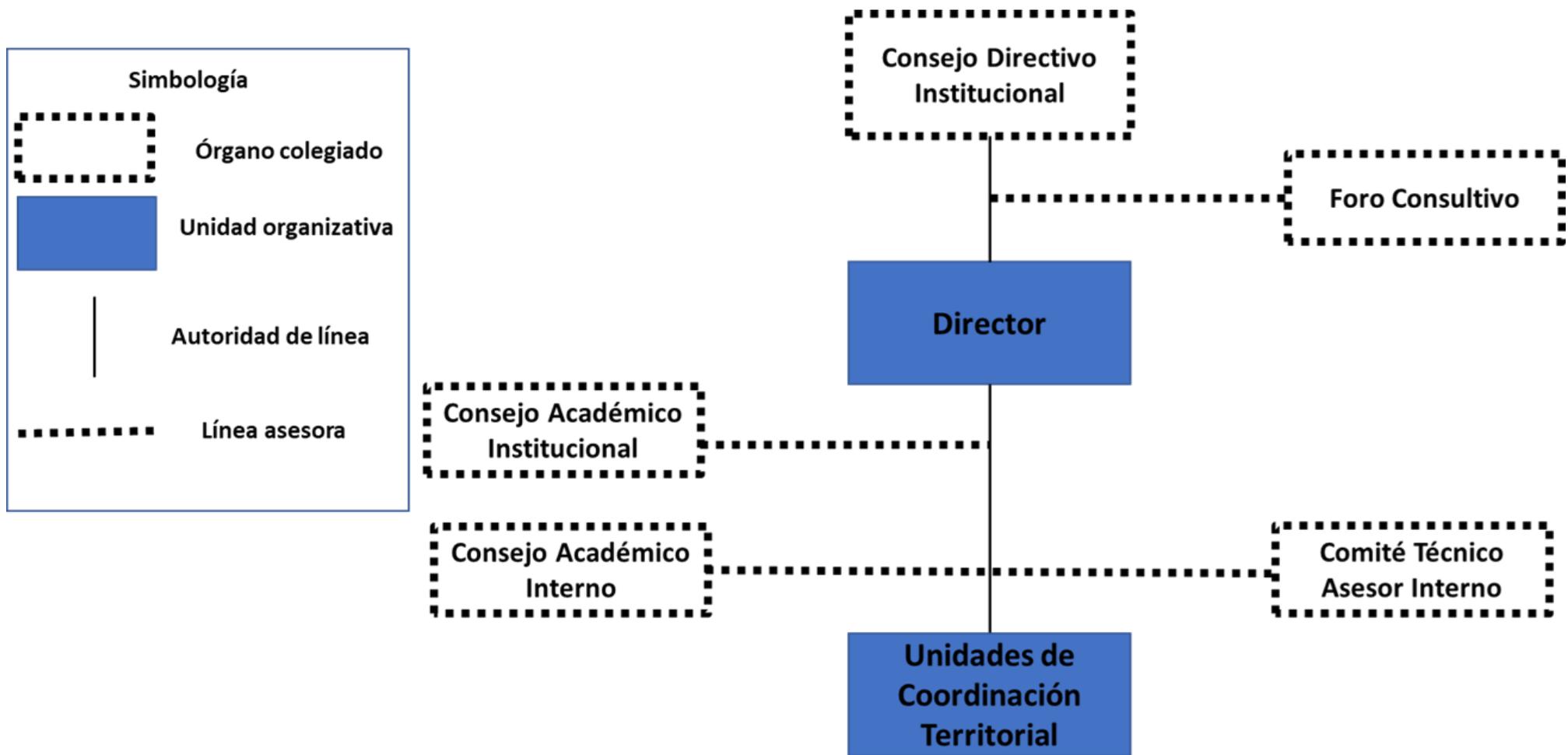


Figura No.7. IFCMDL Organigrama formal

Organigrama real (persona),2023: Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Comunal

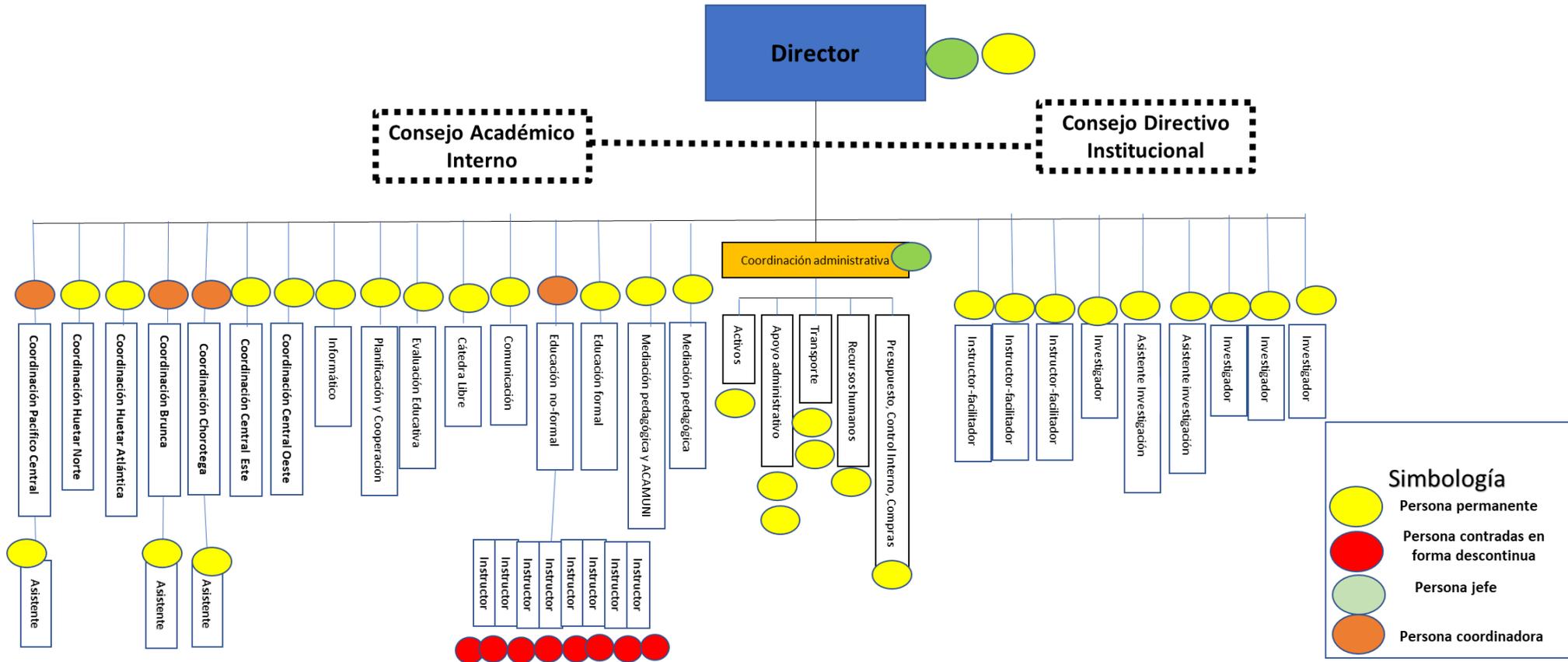


Figura No.8

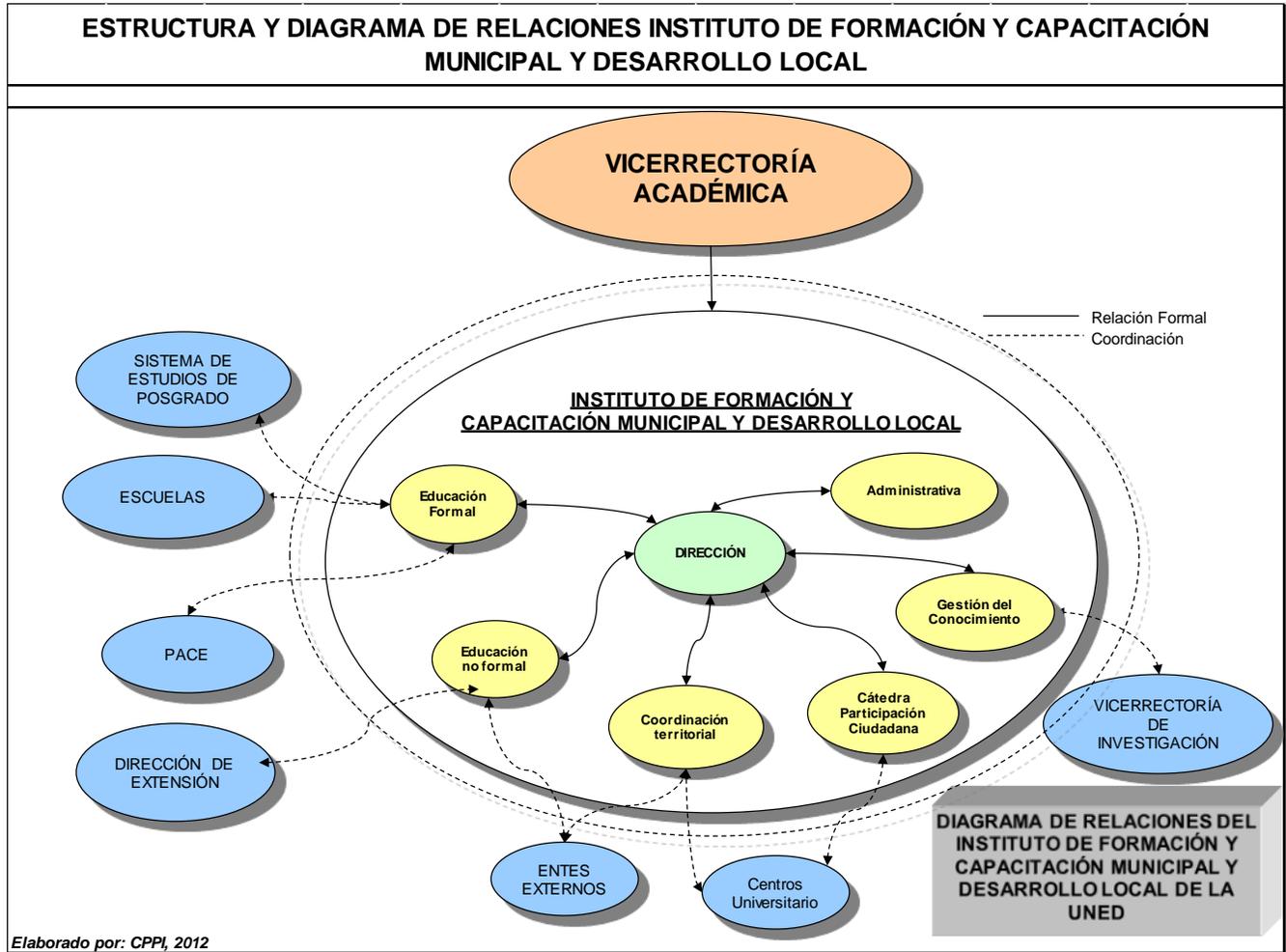


Figura No.9.

Organigrama provisional con áreas, 2023: Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Comunal

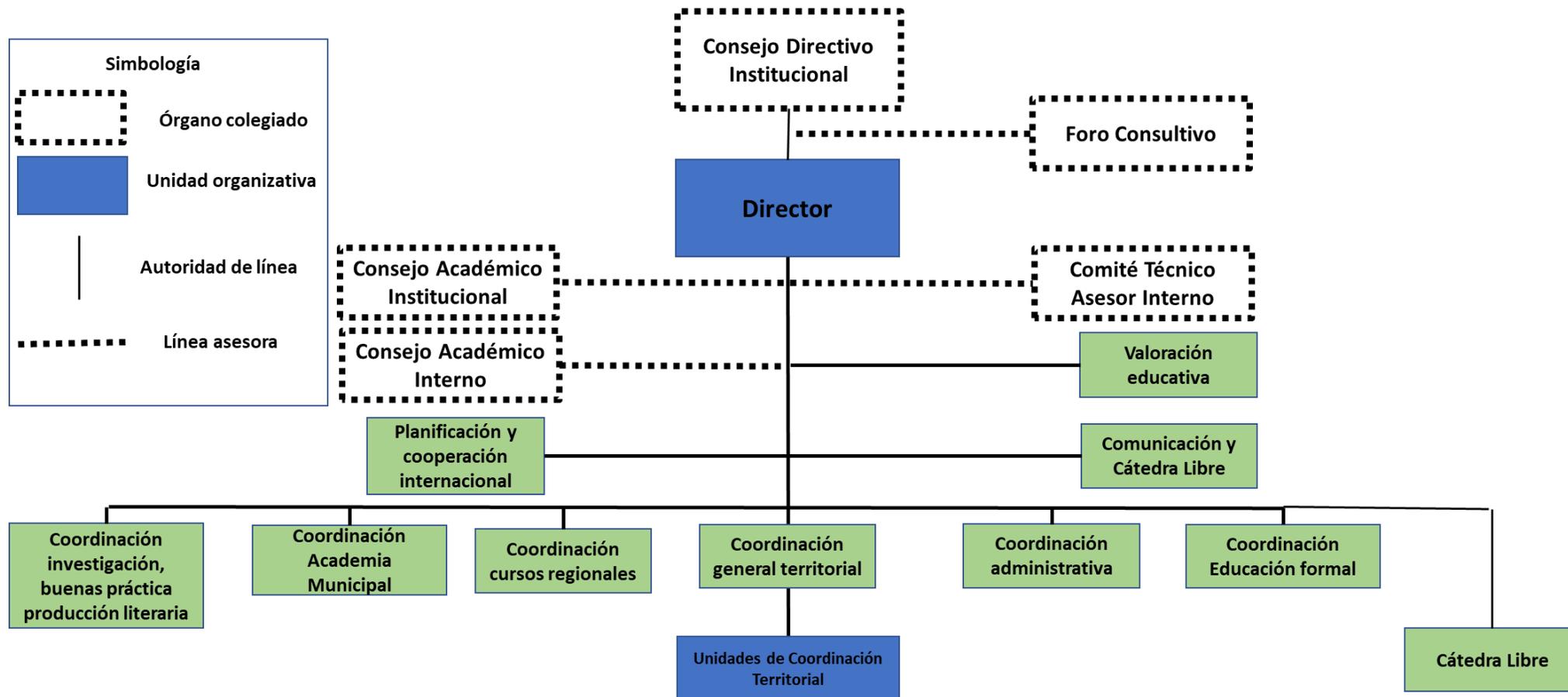


Figura No.10

Al director de Extensión y a la Vicerrectora Académica, se le presentó el problema de distorsión en la estructura, así como una propuesta, reuniéndonos al menos tres veces, provisional en tanto, podíamos tener una estructura formal.

El director de Extensión nunca aprobó dicha estructura, ni tampoco, la designación de la compañera Rebeca Campos, para que se encargará.

Esta distorsión en la organización, entre organigrama real, organigrama oficial, organigrama divulgado en la WebSite.

Es necesario indicar, que este servidor fue la persona que elaboró todo el material complementario de Administración 2 de la Escuela de Ciencias de la Administración, que trata sobre el tema de diseño organizacional.

Recomendación No.4. Adoptar una estructura provisional, entre tanto, se realiza las gestiones para una estructura formal, resulta inconveniente esperar a la consolidación de una Vicerrectora de Extensión, que no tenemos certeza del tiempo de su formación.

Recomendación No.5. La realización de un estudio de organización por parte de profesionales en ciencias económicas o ingeniería industrial, que son los competentes para realizar esos estudios, y evitar, que se haga con una comisión de personas, cuyas profesiones y experiencia, no se relacionan con la materia en estudio.

2.3. Reglamento del IFCMDL

El Instituto cuenta con un reglamento desfasado, incongruente con la estructura del Estado Costarricense, con una serie de órganos, que fomenta, no la participación democrática universitaria, como sería lo esperado, sino que entorpece la gestión, por la serie de participantes y trámites por realizar para una gestión, sino, además, que fomenta el aislamiento del resto de la universidad, y parece confundir actores con poblaciones meta, esto último en el caso de los funcionarios públicos de instituciones con presencia territorial.

El reglamento establece los órganos siguientes:

- I. Un Consejo Directivo Institucional.
- II. Un Consejo Académico Institucional.
- III. Un Consejo Académico Interno.
- IV. Unidades de Coordinación Territorial.
- V. Un Comité Técnico Asesor Interno.
- VI. Un Foro Consultivo.

En el caso del Foro Consultivo, y el Comité Técnico Asesor Interno, son formados, entre otros por órganos externos, como Mideplan o la Dirección General de Servicio Civil, que no tienen la más mínimo obligación de presentarse.

En el caso del Consejo Directivo Institucional y el Consejo Académico Institucional, debe ser formado, además de los funcionarios del Instituto, con el director o representantes con las que el instituto tenga alguna relación.

Tal y como lo establece el reglamento, tenemos entendido que no han funcionado, y considerando el camino de la aprobación de la Maestría en Gestión y Políticas Públicas, mi persona en calidad de Director del Instituto, fomento la constitución de esos dos órganos.

En el caso del Comité Técnico Asesor Interno, al llegar al instituto, el mismo estaba formado irregularmente, dirigido por la señora Vilma Vargas Guzmán, en tanto no participaban los representantes de las unidades ahí mencionadas, lo anterior, se debía principalmente, a la no integración de funcionarios de entidades públicas internas. Operaba el Comité fuera del principio de la legalidad, por tanto, tuvimos que subsanar la situación, y gestionar la modificación al reglamento del instituto, entre tanto el Comité Técnico Asesor, por problemas de legalidad no operó

Recomendación No.6. Continuar coordinado con el director de la Escuela de Ciencias de la Administración, para constituir el Consejo Académico Institucional y el Consejo Directivo institucional.

Recomendación No.7. Modificar el reglamento para variar la constitución del Comité Técnico Asesor Interno. Foro Consultivo, por lo ya indicado, además de actualizarlo a la normativa institucional de los últimos 15 años.

3. Gestión del recurso humano

3.1. Investigadores

Un instituto es un ente especializado en una materia, a él acude la sociedad en general, en busca de asesoría, investigación y capacitación y otros.

Lo que es contrapelo, de que es un instituto, es lo que ocurría en el IFCMDL antes del 2022, donde se acudía al mercado a contratar investigaciones en el campo de su especialidad. Se realizaban una serie de contrataciones para contratar afuera del instituto y de la Universidad las investigaciones, con lo que reconocía que en el instituto no existía personal especializado para realizar dichas investigaciones, y que no era capaz de articular o gestionar con otras unidades de la Uned, para que las mismas se realizarán.

A manera de comparación, es como si el Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica, mediante SICOP, contratará economistas para que realizarán investigaciones, o que lo hiciera de igual forma el Instituto de Investigaciones Sociales de la UCR.

Dejamos planteada la pregunta es entonces:

¿Por qué un instituto debe recurrir a la contratación de investigadores, en el tema de su competencia, cuando debe tener los suyos?

De ahí, que el presupuesto del instituto, para el año 2023 y 2024, se formuló de tal forma, que no se asignó presupuesto para la contratación vía SICOP, de las investigaciones, sino que se dirigieron los recursos al rubro de servicios especiales, para realizar con profesionales de planta las contrataciones, y así paulatinamente formar un claustro de investigadores.

Dato curioso, es que, en los primeros años del instituto, existieron investigadores, que formaban parte del Programa de Gestión Local¹¹, que, al separarse el programa del instituto, estos investigadores migraron, y no fueron reemplazados. Estos investigadores, que tenían al menos 20 años de servicios, fueron reemplazados en ese entonces, por personas que apenas estaban terminando la Universidad, sin experiencia en el tema de gestión municipal.

Si es necesario enfatizar, que se requieren investigadores con postgrado universitario, en tanto, como lo indica la reglamentación de las universidades públicas de Costa Rica, incluyendo la Uned, es a nivel de postgrado que se forman investigadores de alto nivel,

¹¹Tenemos entendido que aquí existió uno de los grandes problemas de clima organizacional del instituto, con el proceso de separación del instituto del programa, en donde los investigadores de planta fueron protagonistas, según tengo entendido.

en particular doctores académicos. En las universidades estatales, la mayoría de los investigadores tienen el grado de doctor académico, seguidos por profesionales con maestría académica, siendo los que tienen el grado de licenciado los menos, siendo estos últimos asistentes de investigación.

Nos preocupa que exista la posibilidad de que se estén confundiendo las investigaciones, con las simples tareas, que un profesor de Estudios Sociales o Cívica, asignaba a sus alumnos de secundaria, lo que no es posible, en una universidad pública, y menos en un instituto, que por naturaleza es especializado.

Incluso llama la atención la gran cantidad de funcionarios en el Instituto, que no han podido iniciar o con concluir su tesis de licenciatura, que brinda cierta experiencia en el campo de la investigación.

Recomendación No.8. Continuar con la formación de un claustro de investigadores, con postgrado, preferiblemente con el grado académico de doctor, para realizar aquellas necesarias, para el mejoramiento de la gestión municipal.

3.2. Ejercicio legal de la profesión

El **ejercicio legal de la profesión** se refiere a la práctica de una profesión en cumplimiento de las leyes y regulaciones que la rigen, generalmente regulado por un colegio profesional. El ejercicio legal de una profesión implica que el profesional tiene la capacitación y la licencia necesarias para realizar su trabajo y que cumple con los estándares éticos y legales de su campo.

El delito de ejercicio ilegal de la profesión es regulado en el artículo 322 del Código penal, título XIII denominado Delitos contra la autoridad pública, el cual indica: “Será reprimido con prisión de tres meses a dos años, al que ejerciere una profesión para la que se requiere una habilitación especial sin haber obtenido la autorización correspondiente.”

En el caso de la gestión pública, el ejercicio ilegal de la profesión también transgrede Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, en tanto, no es posible, que se utilicen fondos públicos para el pago de un funcionario que no cumpla con el ejercicio de la profesión, además de la idoneidad en el puesto

De conformidad con la Contraloría General de la República “(...) las regulaciones contenidas en el citada Ley N° 8422 resultan aplicables a ese colegio profesional en el tanto estemos en presencia del ejercicio de funciones públicas, es decir, siempre que exista de por medio una participación, directa o indirecta, en las potestades que el ordenamiento jurídico le otorga a esta organización para el cumplimiento de sus fines públicos, las cuales, como vimos, han sido definidas puntualmente por la jurisprudencia constitucional como aquellas relacionadas con las regulaciones a la profesión y su régimen disciplinario. Justamente en tales supuestos es que se aplica la Ley N° 8422 en toda su extensión. A contrario sensu, si la intervención de los empleados profesionales

y administrativos se produce en el marco de las actividades privadas del colegio, donde no está presente el ejercicio de ninguna potestad de orden administrativo sobre sus miembros, no cabe someter a esos servidores al régimen creado por la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, toda vez que en dicha hipótesis la actividad tiene naturaleza privada, y se rige por el principio de la autonomía de la voluntad (...). (Oficio N° 6221 (DAGJ-1415) del 30 de mayo de 2005) (En igual sentido puede verse el oficio N° 7171 (DAGJ-1678) del 20 de junio de 2005) La autonomía universitaria no es óbice a la aplicación de la Ley. “(...) la Universidad de Costa Rica, como entidad pública que es, quedaría comprendida dentro del ámbito de aplicación de la referida Ley No. 8422, pues recordemos que con dicho cuerpo normativo lo que se pretende es prevenir, detectar y sancionar prácticas indebidas y actos Artículo 2 8 Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública de corrupción en el ejercicio de la función pública, sin que existan razones para considerar que la autonomía universitaria justifique el excluir a las mismas de dicha normativa, la cual, por su propia naturaleza, va dirigida a todos los órganos y entes públicos en general, independientemente de su campo de especialización. Cabe recalcar, que se trata de mandatos abstractos para toda relación de empleo público, pues reiteramos que lo que se pretende es regular la corrupción en el desempeño de la función pública en general, sin que en ningún momento el legislador haya optado por excluir de forma expresa a las universidades (...). (Oficio N° 708 (DAGJ-115) de 16 de enero de 2006).

Este es un asunto, que fue de cuidado constante, en el instituto, y se solicitó al área administrativa, poner mucha atención.

De ahí, que se le solicitó a la Coordinadora Administrativa Vilma Vargas Guzmán y a la Encargado de Recursos Humanos, hacer un estudio de todas las contrataciones vigentes, y tener especial cuidado, con la gestión de las nuevas contrataciones, para cumplir con el ejercicio ilegal de la profesión. De ahí, que por ejemplo no es posible tener un psicólogo, realizando estudios de mediación pedagógica o diseño curricular, a manera de ejemplo.

Si nos preocupaba que, en este momento, que se estaría consolidando las plazas de los coordinadores territoriales, se entrará a la consideración de esas

Recomendación No.9. Estudiar los nombramientos de las coordinaciones territoriales, con el propósito de verificar que se cumpla con el ejercicio legal de la profesión.

Recomendación No.10. Estudiar los nombramientos de las personas encargadas de la capacitación formal, capacitación no formal y diseño curricular, con el propósito de verificar que se cumpla con el ejercicio legal de la profesión.

Recomendación No.11. Estudiar los nombramientos de las personas contratadas como facilitadores (instructores), con el propósito de verificar que se cumpla con el ejercicio legal de la profesión.

Recomendación No.12. Estudiar los nombramientos de las personas contratadas como encargados de ejes estratégicos, con el propósito de verificar que se cumpla con el ejercicio legal de la profesión.

No comprendimos nunca, porque el anterior director del Instituto, gestionó la contratación de psicólogos o antropólogos para el instituto.

Nos preocupa sobremanera esa situación, ya que el proyecto de Maestría en Gestión y Políticas Públicas establece que las disciplinas a considerar son las ciencias políticas y las ciencias administrativas.

3.4. Ciencias administrativas y ciencias políticas

El proyecto de Maestría en Gestión y Políticas Públicas establece que tiene dos ejes disciplinarios las ciencias administrativas y las ciencias políticas, entonces, sería contrapelo, que los profesionales del instituto involucrados directamente con la gestión pública municipal no tuvieran disciplinas afines a esos dos campos conocimiento.

Recomendación No.13. Consultar al colegio de ciencias económicas y al colegio de ciencias políticas, si la gestión pública municipal, es materia de su regulación, en cuanto al ejercicio profesional.

3.5. Persona evaluadora

En el Instituto cerca del 70% de los funcionarios, tenían asignada a la señora Vilma Vargas Guzmán, como persona evaluadora, cuando el jefe de las personas que evaluaban era el director. Paulatinamente, se fue subsanando lo anterior, para que la señora Vargas, asumiera únicamente la evaluación del desempeño de las personas que dependían de ella, o a las que le asignaba trabajo y le supervisaba el mismo, como lo establece el Manual de Evaluación del Desempeño de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica.

Pregunta ¿En gestión de recurso humano, es adecuado que un funcionario administrativo, con grado de licenciatura, evalué a un funcionario investigador, con grado académico de doctor, y amplia experiencia en investigación, sin existir relación jerárquica entre ellos?

3.6. Asistencia, permisos y otros

Los diferentes permisos que las personas funcionarias del instituto, requerían para realizar muy distintas gestiones, incluso vacaciones, estaban centralizadas en la señora Vilma Vargas Guzmán, sin ser ella la jefe inmediata, por lo que paulatinamente la situación se fue modificando, para subsanar el asunto.

4. Decisiones de la dirección y administrativas, que agravaron la situación del Instituto

4.1. La peor decisión administrativa ocurrida en el año 2021

El presupuesto del año 2022 tenía presupuestado 400 millones de colones del proyecto de Academia Municipal 2.0, que representaba prácticamente la mitad del presupuesto del instituto para ese año. Ese proyecto, significaba que debía realizarse una contratación administrativa, vía SICOP. En el año 2021, se presupuestó esos 400 millones, sin tener las especificaciones técnicas, ni siquiera se tenía un cronograma, que comprendiera los plazos de contratación. Ni un colon de esos 400 millones de colones fue utilizado en el 2022, en un momento, en que el superávit era cuestionado internamente, y desde la Asamblea Legislativa, se estaba criticando el otorgar a la UNED, dineros provenientes de la Ley de Licores.

Lo anterior, demostraba una ausencia de conocimientos en el área de gestión pública, lo que se tuvo que corregirse estratégicamente, cuando el firmante de este informe contaba con pocos meses de estar en el instituto, mediante una programación y modificación presupuestaria, para la adquisición de activos, que fue consultada con la Rectoría, con lo que se logró realizar inversiones oportunas, y prevenir que el superávit aumentara del instituto a 800 millones de colones, si la situación no se hubiera corregido.

Lo que me llevó a preguntarme ¿Cómo el instituto asesoraba a las municipalidades en gestión administrativa, con ese desconocimiento?

Además, de corregir lo anterior, de la forma indicada, se inició una capacitación con todos los funcionarios del instituto en materia de contratación administrativa, y se realizaron gestiones para iniciar esa capacitación en las municipalidades, lo que se logró en el año 2023. Siendo el esfuerzo insuficiente, y debía duplicarse el esfuerzo, en particular, en capacitar a los capacitadores, es decir a los funcionarios del instituto, materia que era prácticamente desconocida para ellos.

4.2. Técnico en Gobernanza Territorial, decisiones tomadas en el 2021 y anteriores años.

En el técnico de gobernanza territorial se ha invertido más de 150 millones de colones (monto aproximado), a la fecha, el número de graduados es inexistente (existen versiones no comprobadas que hay 2 graduados), nuestro criterio, es que el fracaso de

ese técnico se debe a problemas de gestión y a la pertinencia de los contenidos para las poblaciones meta.

Existe entre los funcionarios antiguos una consigna, en defender la existencia de ese técnico y de darle continuidad, hoy se encuentra detenido, porque no existen interesados en cursarlo.

Con ese dinero, hubiéramos capacitado al menos 4 funcionarios de municipalidades, en universidades de prestigio de Europa.

4.3. Política pública de la vialidad local

En el año 2022 detectamos un libro de texto que sería publicado y difundido con editorial EUNED, con problemas conceptuales entre lo “político” y la “política”, y la concreción de una política pública, a su vez, contenía problemas de mediación pedagógica, debido a que se incluyeron tablas de alta complejidad de una tesis doctoral de la Universidad de Costa Rica.

Ese texto sería la unidad de un curso sobre política pública municipal de la gestión vial.

¿Qué hubiera pasado con el buen nombre de la Uned, si este texto sale a luz pública?

A la fecha, nos encontramos esperando la alternativa de solución que se le solicitó a Errol Vladimir y Ana Echeverri.

4.3.1. La política pública de la vialidad local¹²

Una de las mayores preocupaciones de los gobiernos locales, es la política pública de la vialidad local, y se engranaje con la política pública nacional, lo que habíamos comenzado a trabajar con los entes públicos correspondientes del Poder Ejecutivo, y con las asociaciones de los gobiernos locales, recientemente la ANAI, publica esfuerzos en ese sentido, como se puede observar en la lamina de la página siguiente.

El único especialista en política pública del IFCMDL, que es el que escribe, y del tema vial¹³.

¹² Mi tesis doctoral en Gobierno y Políticas Públicas en la Universidad de Costa Rica, con mención honorífica, es sobre la Política Pública de la Vialidad Nacional

¹³ Laboré más de una década en la Dirección de Planificación del Consejo Nacional de Vialidad.



ANAI está en **ANAI**.

6 h · 🌐



➡ Este lunes reiniciamos las reuniones de seguimiento de los proyectos BID- MOPT en los diversos cantones del país, los cuales arrancan el año con 178 proyectos registrados, 75 terminados, 18 en ejecución, 24 en estado de adjudicación, 37 en licitación y 22 en formulación, para un avance general del 72%.

➡ ANAI ofreció mediar y motivar a las nuevas autoridades locales de manera que el programa salga adelante y se tomen decisiones urgentes con paquetes de proyectos que así lo ameritan.



Figura No.11. ANAI y la política vial local

¿Cómo el IFCMDL va asesorar en política y gestión pública vial a las municipalidades, sino cuenta con especialistas en esa área?

4.3.2. La democratización de los contratos viales en las regiones

Mediante esfuerzos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes y el BID, se realizaron contratos en las municipalidades, para que los ciudadanos del municipio, ofrecieron sus servicios, con los que se combatió el desempleo, y de democratizó el mantenimiento y conservación vial. Durante el año 2023, le dimos especial seguimiento a esta

experiencia, en particular en el distrito San Carlos del Cantón de Terrazú, donde lugareños fueron empleados.

Esta experiencia, sería replicada en los cantones del país, para lograr combatir el desempleo, se realizaron coordinaciones con la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (Dinadeco).

Entonces, se considera pertinente seguir con la coordinación con DINADECO.

4.4. La democratización del presupuesto.

El presupuesto del instituto fue tratado en forma oculta antes del año 2022, el presupuesto no fue democratizado.

El presupuesto, menos la ejecución paulatina del mismo, no se conocía en el instituto, era resguardado , y se trataba como una especie de tabú.

¿Por qué se mantenía oculto el presupuesto formulario, y la ejecución del mismo?

Durante mi gestión, el presupuesto del instituto, fue formulado en grupo, entre todos los integrantes.

Y es precisamente el presupuesto, que durante los años 2021, y anteriores, tuvo problemas de ejecución.

5. Actividades concluidas y actividades con fases concluidas y fases pendientes

5.1. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Clad)

Al Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local se le adjudicó un panel en el XXVIII Congreso sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Clad), que se llevó a cabo entre el 21 al 24 de noviembre de 2023 en Cuba, en el área de Gobierno Abierto desde la perspectiva de la transparencia, la participación ciudadana, la comunicación y las redes sociales en la gestión pública.

El panel fue coordinado por el director del instituto, y contenía cuatro ponencias, que fueron las siguientes:

- i. Panorama de la capacitación, asesoría e investigación del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local: Su incidencia en el gobierno abierto local de Costa Rica.
- ii. Incidencia en el gobierno abierto del Cantón de Golfito de la Región Brunca de Costa Rica, mediante la participación del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local.
- iii. Incidencia en el gobierno abierto del cantón de Talamanca de la Región Huetar Caribe de Costa Rica, mediante la intervención del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local.
- iv. Cambio en gobierno abierto en la Municipalidad de Tarrazú, mediante la intervención del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, y participación ciudadana.

La participación se puede visualizar en el video siguiente:

<https://www.youtube.com/live/xUR1d8cQapc?si=TMF7ktRhMf4VTy2Q>

En el video puede visualizarse el panel, coordinado por el Director del IFCMDL.

A continuación, dos imágenes, sobre la transmisión internacional, vía Canal del Clad Youtube.

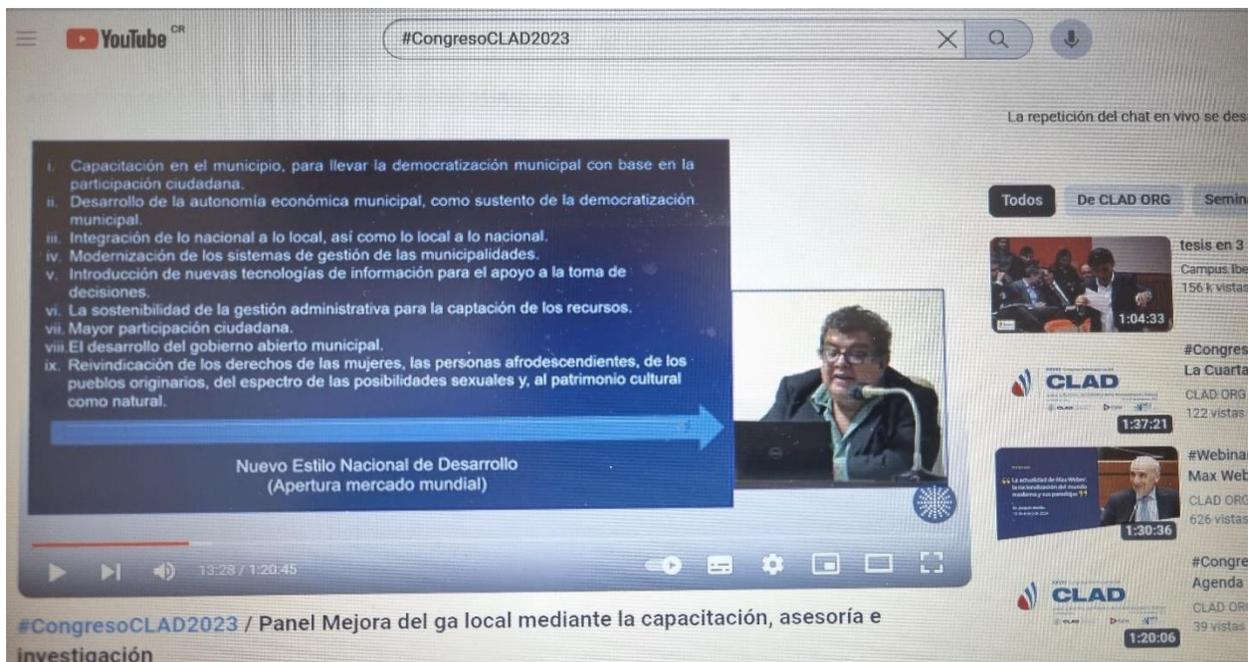


Figura No.12. Participación del Instituto en el Clad, coordina el panel el Director, 2023.



Figura No.13. Participación del Instituto en el Clad, coordina el panel el Director, momento de presentación de la Uned, 2023.

Lamentablemente, que, aunque se contaba con el presupuesto en el instituto, para asistir a dicha actividad, existieron grandes obstáculos administrativos para esta actividad declarada de interés institucional, a tal punto que el Director tuvo que viajar con ingresos propios, y a la fecha, no se le ha reintegrado los viáticos, incluso le indicó a la administración que compraría el pasaje aéreo, y que no se le reintegrara ese dinero.

Si no hubiese asistido el director, no sólo el instituto, sino la Uned, estaría desacreditada en el Clad, a nivel Latinoamericano, pero hoy, gracias a ese evento y participación, ocupa una buena posición, y se lograron nexos con varios países.

Es necesario recalcar, que aquí existieron cuatro ponencias, cada una elaborada por un funcionario del instituto, guiados por los doctores académicos, que se contaba en ese momento, y el congreso, es el de mayor prestigio en gestión pública en Iberoamérica, anteriormente.

5.2. Acompañamiento de la formación de la Municipalidad de Monteverde

De conformidad al plan del director, se asesoró a la Municipalidad de Monteverde en su primera etapa, antes de las elecciones municipales, para luego seguir con la segunda etapa, posteriores a las elecciones febrero 2024.

La primera fase incluyó un intercambio de experiencias con la Municipalidad de Golfito, como se puede observar en la presente imagen, donde doña Patricia Jiménez (centro), que coordinó el proyecto junto con el Director del IFCMDL, se encuentra compartiendo con los funcionarios de la Municipalidad de Golfito (Incluyendo al Alcalde y Vicealcaldesa) y del Concejo Municipal de Monteverde(Incluyendo al intendente y subintendente)



Figura No.14. Funcionarios de la Municipalidad de Golfito y del Concejo Municipal de Distrito de Monteverde, acompañada de la señora Patricia Jiménez, del IFCMDL, 2023.

La experiencia de pasantía en Monteverde incluyó a la Municipalidad de Coto Brus, como se puede apreciar en la lámina siguiente.

Esta pasantía fue la primera experiencia en que tres entes municipales participaron (Municipalidad de Golfito, Municipalidad de Coto Brus y el Concejo Municipal de Distrito de Monteverde).



Figura No.15. Afiche sobre pasantía de los gobiernos locales de Monteverde, Golfito y Coto Brus, 2023.



Figura No.16 Pasantía de los gobiernos locales de Monteverde, Golfito y Coto Brus, 2023.

5.3. Acompañamiento al Cantón de Puerto Jiménez en la formación de la municipalidad.

Como parte de las iniciativas, derivadas de la experiencia de Monteverde, fue el acompañamiento que brindó el Instituto, en la formación de nueva Municipalidad de Puerto Jiménez, proyecto coordinado por la Encargada de la Región Brunca Rebeca Campos junto con el director del instituto, con la especial participación de la doctora Vanessa Zamora, de reciente ingreso en el instituto.

En la primera imagen, puede observarse los líderes y lideresas del Cantón de Monteverde, acompañado de la Coordinadora Región Brunca y del Director del IFDMDL, en la segunda lámina, se puede visualizar al señor Rector, que acompañó en el proceso en el año 2023.

Este proyecto tuvo muchas particularidades, primero contamos con la visita del señor Rector, cuando el mismo se contaba en una considerable etapa de madurez, fue la primera vez que un Director del Instituto, viajó al sur, unas cuatro oportunidades, para supervisar el proyecto, y conversar con la población meta, eventualmente, se fueron incorporando varios compañeros, para puntos específicos, como el caso de la Doctora

Zamora la señora Patricia Jiménez, incluso contamos con la colaboración del Director del Centro Universitario de Nicoya.



Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local

14 sept. 2023 · 🌐

Nos encontramos en La Palma de Puerto Jiménez, desarrollando un espacio de diálogo con personas de la comunidad, integrantes de la Asoci... Ver más



Figura No.17. Afiche visita del Rector, Director del IFCMDL y Coordinadora Territorial a Puerto Jiménez, 2023.



Figura No.18. Reunión con representantes de las organizaciones de base comunal de Puerto Jiménez, con el Director del IFCMDL y la Coordinadora Región Brunca, 2023.



Figura No.19. Reunión con el Rector UNED, representantes de las organizaciones de base comunal de Puerto Jiménez, con el Director del IFCMDL y la Coordinadora Región Brunca, 2023.

5.4. Observatorio de políticas públicas municipales

Es parte del Programa del director la formación de un Observatorio de Políticas Públicas Municipales, y actualmente existe un proyecto de formación de ese observatorio, el que fue consultado con la Vicerrectora Académica y con el Director de Extensión, así, como los compañeros y compañeras.

Se pretendía con este observatorio, ser un centro especializado en políticas públicas municipales, y su encadenamiento con las políticas públicas nacionales, para tal efecto, se habían coordinado con Universidad de Tarapacá, con el Observatorio de Desarrollo de Chile, Centro de Investigaciones Científicas, Sociales y Tecnológicas y con el Grupo Liason en Chile.

Para que ese observatorio, fuera posible, tendría que existir en su plana, al menos dos doctores académicos, especialistas en políticas públicas, al salir del instituto, además de mi persona como doctor en esa área, se encontraban los doctores Vargas y Zamora, de trayectoria en la Uned, pero nuevos en el instituto.

5.5. Maestría en Gestión y Políticas Públicas

El proyecto de Maestría en Gestión y Políticas Públicas para el Desarrollo Territorial, estaba prácticamente paralizado, pero junto con las compañeras de la Escuela de Ciencias de la Administración, especialmente la Doctora Gioconda Vargas Murúa, fue reactivada, con la también colaboración del Doctor Manuel Vargas.

Esta fue aprobada por el Consejo Universitaria en forma paralela a mi salida del instituto.

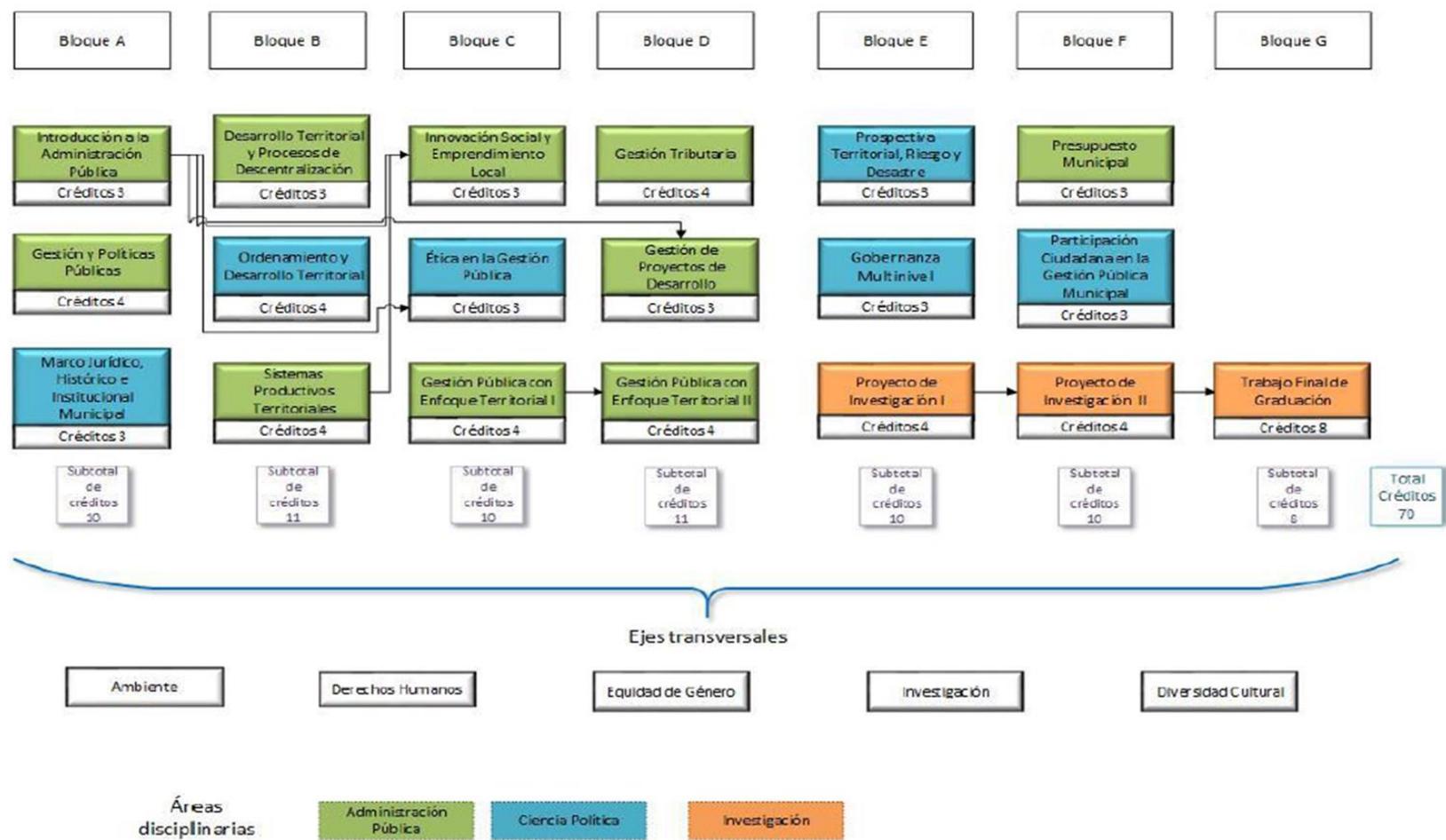


Figura N°.20. Malla curricular maestría, 2023.

Fuente: Proyecto maestría

INSTITUTO
DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN
MUNICIPAL Y DESARROLLO LOCAL

UNED

Maestría en
**Gestión y Políticas
Públicas para el
Desarrollo Territorial**

Coordinadora:
Dra. Gioconda Vargas Morúa

Por acuerdo tomado por el Consejo Universitario en sesión extraordinaria 3003-2024, Art. V, inciso 5), celebrada el 25 de enero del 2024, se aprueba "La oferta de la Maestría Profesional en Gestión y Políticas Públicas para el Desarrollo Territorial (GESTE)", a partir del II cuatrimestre del 2024.

Apertura de la primera cohorte:
III cuatrimestre del 2024

Requisitos de ingreso:

1. Poseer como mínimo Bachillerato Universitario.
2. Presentar dos cartas de recomendación del lugar donde trabaja o de la asociación comunal donde participa.
3. Realizar una entrevista con la Comisión de Estudios de GESTE.
4. Aquellos que establezca la reglamentación del Sistema de Estudios de Posgrado de la UNED.
5. En caso de los títulos obtenidos en el extranjero, cumplir con lo establecido en la normativa de CONARE.

www.uned.ac.cr gvargasm@uned.ac.cr

Figura No.21. Afiche maestría en Gestión y Políticas Públicas, 2024.

5.6. Encuentros internacionales

Con el liderazgo del doctor Manuel Vargas Pérez, funcionario que renunció con mi persona al cargo que tenía en el instituto, se lograron dos encuentros, que fueron los siguientes:

- I Encuentro Internacional de Lucha Anticorrupción y Seguridad Ciudadana, San Vito 2022
- I Encuentro Internacional: Gobernanza Municipal en Armonía con los ODS en Latinoamérica

Pueden ser visualizados en las figuras siguientes;



Figura No.22. I Encuentro Internacional de Lucha Anticorrupción y Seguridad Ciudadana, San Vito 2022



Figura No.22. I Encuentro Internacional: Gobernanza Municipal en Armonía con los ODS en Latinoamérica, 2022

5.7. Acompañamiento del Plebiscito de Nosara, para la formación del Concejo Municipal

Este acompañamiento se realiza en conjunto con la Sede Universitaria de Nicoya, sistematizando todo el proceso. Se había realizado un estudio de identificación de actores, estrategias de los mismos y los pasos seguidos, para que en las votaciones 2024, se decidiera sobre la formación del Concejo Municipal.

5.8. Revista científica y revista popular

Se presentó al Consejo de Rectoría, una propuesta para crear en forma simultánea una revista científica y una revista popular, la primera es afín, a la internacionalización de la Uned, así, como contribuir a los ranking en que participa, y gestionar conocimiento, que debe luego “traducirse” a las poblaciones meta del instituto, y divulgarlo a nivel de la revista.

El instituto, es el gran desconocido dentro de las municipalidades, que no forman las municipalidades prioritarias, problema que se combate, parcialmente, con la difusión de estas revistas.

5.9. Eje modernización administrativa

Dada la inexistencia de cursos en gestión pública municipal, en tanto el instituto, en los últimos años priorizó la formación política en el territorio, nos dimos a la tarea de implementar una serie de acciones educativas en el eje de modernización administrativa, que fue de aceptación generalizada en las poblaciones metas, algunos de esas acciones educativos son sobre compras públicas, SICOP, Nueva Gestión Pública, Herramientas de la Calidad, Elaboración de procesos y procedimientos, entre otros

5.10. Academia Municipal 2.0

Se encuentra para ejecutar en el presente año el proyecto de Academia Municipal 2.0, con un presupuesto inicial de 200 millones de colones, deben realizarse las gestiones propias de un proceso de contratación.

5.11. Elaboración y acompañamiento en la implementación de políticas públicas municipales.

Existen compromisos, para la elaboración de las políticas públicas municipales siguientes:

- i. Municipalidad de Upala, sobre desarrollo local **(formulación)**.
- ii. Municipalidad de La Cruz **(revisión de la formulación e implementación)**
- iii. Municipalidad de Orotina, sobre PYMES. **(formulación)**.
- iv. Municipalidad de Orotina, cultura. **(formulación)**.
- v. Municipalidad Monteverde, interculturalidad (hoy Consejo Municipal de Distrito). **(formulación)**.
- vi. Municipalidad Monteverde, ambiental (hoy Consejo Municipal de Distrito). **(formulación)**.

5.12. Asesoría en manejo de residuos sólidos en la futura Municipalidad de Puerto Jiménez

Se encuentra bajo la supervisión de la Coordinación de la Región Brunca.

5.13. Diseño de un Sistema de Gestión para la futura Municipalidad de Monteverde

Se está elaborando el Sistema de Gestión de la futura Municipalidad de Monteverde, que sentará las bases para el mejoramiento continuo de los servicios municipalidades, aspira ser un modelo para replicar en otras municipalidades.

5.14. Valoración de la implementación del Técnico en Gestión de la Gobernanza Territorial, periodo 2020-2022

En el marco de las funciones sustantivas del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL), se desarrolla la investigación titulada Valoración de la implementación del Técnico en Gestión de la Gobernanza Territorial, periodo 2020-2022, que tiene como principal propósito indagar sobre los principales resultados obtenidos hasta el 2022 de la implementación del Técnico en mención, en varios ámbitos o dimensiones: diseño, pedagogía, recursos, estudiantes, docentes, entre otros. Esta valoración permitirá recopilar insumos para la mejora y toma de decisiones.

5.15. Asesorías conjuntas con las sedes universitarias

Se iniciaron asesorías conjuntas entre las sedes universitarias y el instituto, como se puede observar en las figuras N°.23 y 24, en donde el Jefe de la Sede de Nicoya, brinda asesoría en conjunto con funcionarios en el instituto.



Figura No.23. Director del Centro Universitario de Nicoya, brindando capacitación Municipalidad Golfito.



Figura N°.24. Funcionarios de Municipalidad de Golfito, recibiendo una charla del IFCMDL.

5.16. Articulación con Onda Uned

Como se puede observar en las figuras siguientes, el instituto en el 2022 y 2023, ha coordinado con Onda Uned, para cubrir una serie de eventos a nivel nacional, en tema municipal, en las figuras 25,26 y 27, puede observarse la participación en el evento de inauguración de las elecciones municipales 2023, así, como la participación de nuestra compañera Doctora Vanessa Zamora.



Figura N°.25. Actividad en el TSE sobre inicio de elecciones municipales, 2023



Figura N°.26. Dra. Vanessa Zamora, participando junto Onda Uned, en cubrir elecciones municipales, 2023.



Figura N°.27. Dra. Vanessa Zamora, participando junto Onda Uned, en cubrir elecciones municipales, 2023.

5.16. Trabajo junto con las sedes universitarias

Antes del año 2021, existía un aislamiento del IFCMDL, especialmente la Dirección, con las sedes universitarias, de ahí, que solicitamos al señor Rector, seis jefes de sede y mi persona, un espacio para discutir sobre una integración en el instituto.

El 07 de Octubre de 2023, se le remitió al señor Rector, en donde jefes de sedes y el Director del IFCMDL, propusimos articular esfuerzos para nivel regional, y poner fin, al aislamiento del instituto con las sedes universitarias.

No se obtuvo respuesta del señor Rector.

7 de octubre de 2023

Señor
Rodrigo Arias Camacho
Rector
Universidad Estatal a Distancia

Estimado señor

En el documento adjunto, se le presenta una serie de consideraciones, para que se constituya una Comisión, si su autoridad lo considera pertinente, entre las sedes de las jefaturas o un representante, así como el director del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local; para la elaboración de una propuesta de articulación entre las partes. Lo anterior de conformidad con el “Reglamento de Comisiones” de la UNED, para la aprobación del Consejo Universitario.

Saludos,

FANNY YORLEY
VILLALOBOS
MANZANARES
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
FANNY YORLEY VILLALOBOS
MANZANARES (FIRMA)
Fecha: 2023.10.01 14:07:59
-06'00'

Fanny Villalobos Manzanares
Jefe Sede Orotina

MARIA LUCIA
BARBOZA
VALVERDE (FIRMA)

Firmado digitalmente por
MARIA LUCIA BARBOZA
VALVERDE (FIRMA)
Fecha: 2023.10.06 07:40:30
-06'00'

María Lucía Barboza Valverde
Jefe de Sede Palmares

MERAB
MIRANDA
PICADO (FIRMA)

Firmado digitalmente por
MERAB MIRANDA
PICADO (FIRMA)
Fecha: 2023.10.03
13:07:45 -06'00'

Merab Miranda Picado
Jefe Sede Ciudad Nelly

JORGE ALBERTO VASQUEZ
RODRIGUEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por JORGE ALBERTO
VASQUEZ RODRIGUEZ (FIRMA)
Fecha: 2023.10.03 10:56:29 -06'00'

Jorge Alberto Vásquez Rodríguez
Director del IFCMDL

DANIEL
HAMILTON
RUIZ ARAUZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
DANIEL HAMILTON
RUIZ ARAUZ (FIRMA)
Fecha: 2023.09.30
17:55:24 -06'00'

Daniel Hamilton Ruiz Arauz
Jefe Sede Nicoya

XINIA
MADRIGAL
SANDI (FIRMA)

Firmado digitalmente por
XINIA MADRIGAL SANDI
(FIRMA)
Fecha: 2023.10.03 10:27:01
-06'00'

Mag. Xinia Madrigal Sandí
Sede de San Vito

Figura N°.28. Solicitud a la Rectoría

5.17. Gamificación

Se comenzaron los primeros ejercicios con gamificación, en la Sede de Nicoya, en las figuras se pueden apreciar un taller en materia de procesos y procedimientos, con grandes expectativas de replicar la experiencia en otras municipalidades.

En la Figura No.28, de puede observar un taller de gamificación que se organizó en el Centro Universitario de Nicoya.

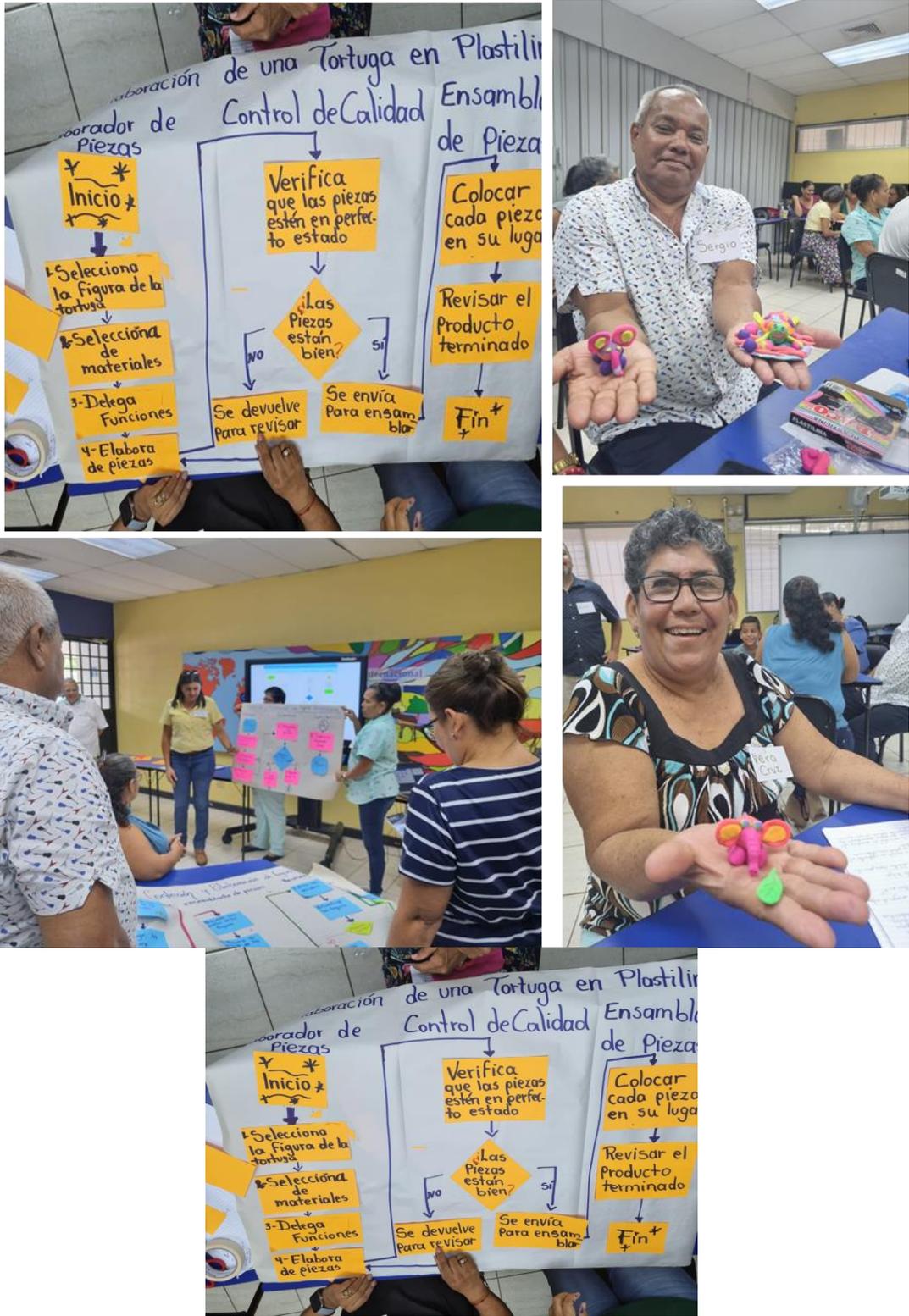


Figura N°.29. Taller de gamificación en Sede Nicoya, 2023

5.18. Campaña Política electoral 2023-2024

A lo largo y ancho del país, se realizaron debates con los candidatos a los puestos de elección popular en los cantones, en la figura, se puede observar un reportaje realizado sobre el particular.

6 NACIONALES Miércoles 4 de octubre, 2023 LA REPÚBLICA

También están disponibles cursos sobre gobernanza territorial y participación ciudadana, financiación del desarrollo territorial y modernización administrativa, entre otros

Candidatos a elecciones municipales 2024 podrán capacitarse gratis en la UNED





Cortés/La República

Para promover el voto informado de la población se realizarán 20 debates municipales en diferentes cantones del país

Los candidatos a las elecciones municipales del próximo 4 de febrero de 2024, para los cargos de alcaldías, vicealcaldías, intendencias y vicointendencias, así como regidurías, sindicaturas y concejalías de distrito, pueden autocapacitarse de forma gratuita en la plataforma Academia Municipal de la UNED.

Fortalecer los conocimientos y capacidades de los aspirantes en la gestión municipal para enfrentar los desafíos y funciones propias del cargo de autoridad correspondiente, es el objetivo de la iniciativa 'Del diálogo a la acción' a cargo de del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL).

Las personas interesadas en las capacitaciones deben ingresar a la sección de Academia Municipal en el sitio de la UNED, completar el registro y comenzar con el proceso educativo según sus posibilidades de tiempo y espacio.

En la plataforma también se encuentran disponibles cursos gratuitos relacionados con cinco ejes: gobernanza territorial y participación ciudadana, planificación para el desarrollo territorial, gestión del talento humano, financiación del desarrollo territorial y modernización administrativa.

"Al finalizar, si desea que el curso se le certifique, debe cumplir con la remisión de todas las evidencias según se le indica en el sitio", comentó Wendy Naranjo Abarca, comunicadora del Instituto.

Como parte del proceso formativo, el Instituto organizará más de 20 debates para promover el intercambio de ideas, fortalecer la experiencia cívica y facilitar a la ciudadanía información para realizar un voto responsable y razonado, conociendo las propuestas vinculadas al desarrollo cantonal.

Para más información puede escribir a six_celocal@uned.ac.cr.

Brenda Camarillo
bcamarillo@larepublica.net

LA AGENDA DE LOS DEBATES PÚBLICOS ES:

REGIÓN	CANTONES	FECHA
Chorotega	Tilarán	09 de noviembre
	La Cruz	10 de noviembre
	Santa Cruz	11 de noviembre
	Cañas	25 de noviembre
	Nicoyá	15 de diciembre
Pacífico Central	Parral	16 de noviembre
	Montes de Oro	17 de noviembre
	Gubano	18 de noviembre
	Grotona	30 de noviembre
	Munroeverté	14 de diciembre
Huetar Caribe	Siquirres	16 de noviembre
	Talamanca	17 de noviembre
Central	Puriscal	08 de noviembre
	Tarrazú	11 de noviembre
	Turubá	24 de noviembre
	Barrva	22 de noviembre
	Aguas	23 de noviembre
Brunca	Palmares	09 de diciembre
	Buenos Aires	02 de diciembre
	Osa	03 de diciembre
Huetar Norte	Quito	06 de diciembre
	Puerto Jiménez	09 de diciembre
	Ucualá	08 de diciembre
	Gudúscalo	09 de diciembre
	Los Chiles	14 de diciembre
Huetar Norte	San Carlos	12 de enero
	Río Cuarto	13 de enero
	Sanraquín	19 de enero

LOS CANDIDATOS PUEREN CAPACITARSE AQUÍ



VERSIÓN DIGITAL



Figura No.30. Noticia sobre debates municipales, 2023.

5.19. Encuentro de política pública migratoria local

A partir de las visitas que se realizaban a las regiones, surgió la necesidad de realizar un encuentro entre las autoridades municipales de Coto Brus y Tarrazú, en cuanto a la política pública migratoria local.

En esa oportunidad participaron en el encuentro en Tarrazú, las autoridades municipales de los dos cantones mencionados, además de las autoridades municipales de Golfito, los participantes se pueden observar en las figuras siguientes.

En esa oportunidad se expuso, las lecciones aprendidas en materia migratoria local, del Cantón de Tarrazú, en relación con la política pública migratoria nacional, en especial el trato de los migrantes en las fincas, los sistemas de aseo, el acceso a la educación, diversos protocolos, como el de personas fallecidas.



Figura N°.31. Director IFCMDL comparte con participantes en encuentro migratorio en Tarrazú, 2023.



Figura N°.32. Participantes en encuentro migratorio en Tarrazú, 2023.

5.20. Panel : ¿Cómo avanzar y mejorar la calidad de los servicios sociales con un mayor protagonismo de los gobiernos locales? Asamblea Legislativa. Sala de expresidentes.

El instituto fue protagonista en el año 2023, en diversos paneles, como el llevado a cabo en la Asamblea Legislativa, en razón de mejorar los servicios sociales, sobre el avance y calidad en ellos, que fue coordinado por el Director del IFCMDL. Muchos de los expositores tocaron temas y estrategias de vital relevancia, como fueron las municipalidades de Escazú y Puriscal.

La participación en la Asamblea Legislativa se puede observar en las figuras 33 y 34.



Figura N°.33. Asamblea Legislativa. Participantes en mesa dirigida por el Director del IFCMDL, 2023



Figura N°.34. Asamblea Legislativa. Participantes en mesa dirigida por el Director, momento de conferencia, del IFCMDL, 2023

5.21. Hermanamiento

A la Municipalidad de Esparza se le asesoró en el 2023, en un proceso de hermanamiento con una municipalidad en Turquía, para el intercambio de recursos, experiencias y otros.

En esa oportunidad fue valiosa la participación de la Doctora Vanessa Zamora, por el nivel académico que tiene, su experiencia, y el manejo del idioma inglés británico, incluso en algunas ocasiones, fue traductora en favor de la Municipalidad de Esparza.

Una copia de la carta de entendimiento, para el proceso de hermanamiento se puede visualizar en la figura siguiente:

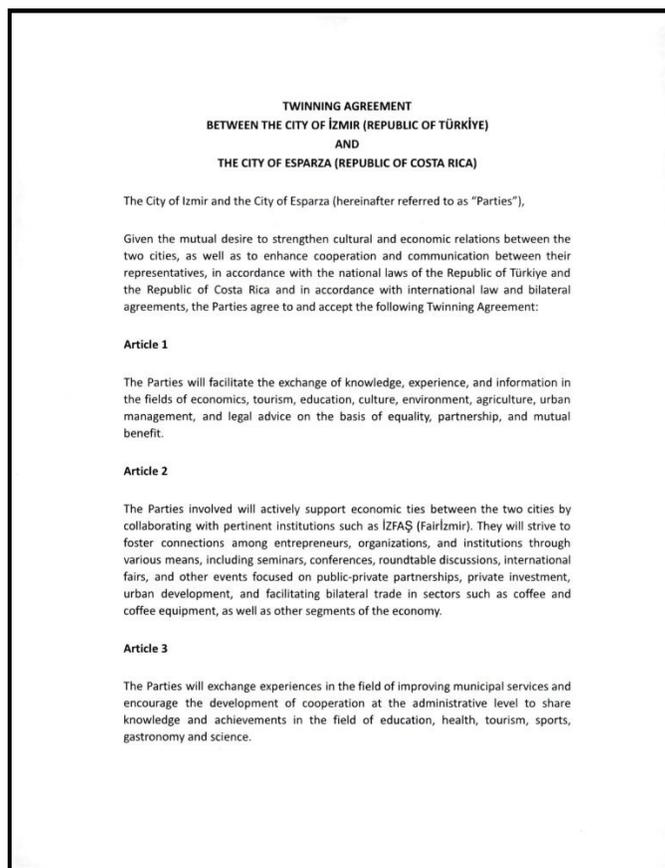


Figura N.35. Parte del protocolo de hermanamiento

5.22. Sistema de Gestión del IFCMDL

Dada la precaria situación que se encuentra el IFCMDL, en el área administrativa, en donde no existe el cumplimiento ni siquiera de los principios básicos administrativos, de la Escuela Clásica de Administración, confundiendo procesos y procedimientos, mismos que se encuentran en un nivel casi cero en cuanto a madurez, y no aplicándose ni siquiera la trazabilidad información, que la normativa en gestión pública exige, iniciaría en el 2024, con la identificación del SG del IFCMDL, por profesionales de reciente ingreso, ya que no existe en el instituto profesionales con conocimiento en dicha área, de la pasada administración del Profesor de Estudios Sociales, el señor Ureña.

Las municipalidades requieren urgentemente un Sistema de Gestión optimizado, para el mejoramiento de su gestión. **¿Cómo el IFCMDL puede colaborar con las**

municipalidades en superar esas necesidades, si se encuentra en un nivel peor, que muchas de ellas?

5.23. Estudio e intervención en la Comad

El campo de la accesibilidad y la discapacidad es prácticamente inexistente en el IFCMDL, y muchos menos en el área administrativa del mismo, lo que se visualizó con el ingreso al instituto de una persona ciega. Aunque, se tiene nombrada como asistente de investigación, nos hemos apoyado en ella, para iniciar una serie de actividades, que comenzaron con la sensibilización de las autoridades universitarias, para tal efecto, hemos tenido varias reuniones con ella, incluso el compañero Adrián Mena, se ha reunido con el señor Rector, para tratar el tema.

Este compañero, que además de su conocimiento en el área de la discapacidad y accesibilidad, es profesor de segunda enseñanza, a pocos meses de graduarse en informática en la Uned, y con un conocimiento en arte e idiomas, junto con otra compañera (Marcela Quesada), que tiene una doble especialidad profesional, una en un área de ciencias de la salud y otra en administración, tenían prevista para el año 2024, trabajar con Jimena, de la Dirección de Extensión, el tema de la Comad, que tendría como objetivo revitalizar las mismas.

Tanto Quesada como Mena, son asistentes de investigación, asistieron el año pasado en un estudio de accesibilidad a los espacios públicos, inicial para replica en otros territorios.

5.24. Estudio de accesibilidad de las WebSite de las municipalidades.

El señor Mena, junto con el Director del IFCMDL, desarrollaríamos para el año 2024, una investigación sobre la accesibilidad que brindan las WebSite de las municipalidades, para verificar la inclusión requerida, para tal efecto, se habían realizado algunas pruebas, por parte de Mena, en esos sitios.

5.25. La Accesibilidad a los espacios públicos

Los estudios de accesibilidad a los espacios públicos, se encuentra entre el plan del director, y pretendía identificar, para casos con cierto éxito, las lecciones aprendidas de los proyectos reconocidos por contribución a la accesibilidad, se completó un estudio en el año 2023, dirigido por Patricia Jiménez, y se pretendía iniciar otro en el año 2024.

Los académicos de Chile, Universidad de Tarapacá y el Observatorio de políticas públicas para el desarrollo, estaban dispuestos a compartir la experiencia en esos años.

5.26. La Comunicación entre los pueblos originarios y las autoridades municipales para el mejoramiento de la gobernanza.

El título de la investigación se encuentra en definición, pero la misma pretende identificar el proceso de comunicación entre los pueblos originarios y las autoridades municipales, y proponer aspectos de mejora para la gobernanza territorial. Existe interés de universidades de Chile y Perú, de tener acceso a la investigación, cuando la misma se concluya.

5.27. Comunicación de los candidatos perdedores y ganadores en las elecciones municipales 2024.

El título de la investigación se encuentra en definición, pero la misma pretende estudiar los discursos políticos de los participantes en la campaña electoral municipal 2023-2024, y su incidencia en el triunfo y fracaso de los diferentes candidatos a puestos de elección popular.

5.28. Estudio de la democratización de las compras públicas

Se completó un estudio inicial de las compras públicas, y seguiríamos con la región Atlántica para el año 2024.

La democratización de las compras públicas municipales se introdujo en las acciones educativas, y se imparten cursos de contratación, pero con la intencionalidad de democratizar las mismas, no sólo de conocer la normativa.

5.29. Investigación de percepción de los servicios públicos municipales: Caso Concejo Municipal de Distrito de Cóbano

Se encuentra en un estado intermedio la investigación de los servicios municipales del Caso Concejo Municipal de Distrito de Cóbano

6. Cursos Rutinarios y los de innovación.

Se siguieron impartiendo los cursos que rutinariamente durante años ha impartido el instituto, que son los que estaban programados en el instituto, como puede observarse en la figura siguiente. En la misma, se puede apreciar que todos los cursos están vertidos en el eje de Gobernanza Territorial y Participación Ciudadana.

Durante años, este es el esquema que en el IFCMDL, ha imperado, una inclinación a lo que se denominó la “Escuelita de políticos”, en deterioro de la gestión pública municipal.



Figura No. 36. Curso del IFCMDL.

Luego se introdujo cursos innovadores en gestión pública, como son compras públicas, Sicop, herramientas de análisis administrativo, Nueva Gestión Pública, Administración por procesos. Estos fueron acogido con gran éxito por la población meta,

7. Relación con entes externos claves

Durante los años 2021-2023, revertimos el proceso de un instituto cerrado a la comunidad y el país, de ahí, que entablamos una serie de vínculos nuevos, con organismos internacionales y nacionales, y restablecimos, aquellos perdidos. Entre muchos tenemos los siguientes:

Institución/Espacio
Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
Procuraduría de la Ética
RET - Gestión Integral del Riesgo de Desastres
IFAM - MIDEPLAN
Vicepresidencias de la República de Costa Rica
Viceministro de la Presidencia
Mesa Gestión del Riesgo
Naciones Unidas
Comisión de la Mujer – Asamblea Legislativa
CIGSTEP-Perú
Universidad Nacional San Juan de Argentina
Universidad de Tarapacá de Chile

Grupo Liaison de Chile
Universidad de Nuevo México
Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
Dirección General de Servicio Civil -Director
Mideplan (Observatorio de política pública)
Mideplan- Area de Regionalización
Unión de Gobierno Locales
ANAI
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto
Instituto Centroamericano para la Administración Pública
República Dominicana
ARESEP
Ministerio de Ciencia y Tecnología
Federación de Municipalidades de Cartago
Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela
Federación de Municipalidades de Cantones Productores de Banano de Costa Rica

8.Cultura y clima organizacional

8.1. Cinco intervenciones en clima organizacional

El Instituto de Formación y Capacitación Municipal (IFCMDL), ha sido objeto en 15 años de 5 estudios de clima organizacional, la primera intervención ocurre, en el momento en que se separa el Programa de Gestión Local del instituto, y el último con la intervención de Martha Medina.

En la primera intervención ocurre en el 2013, momento en que se separa el Programa de Gestión Local, coexistían diferencias graves y tratos, entre compañeros del instituto, y en la última intervención, se brinda en el año 2023, durante 10 años, han existido 2 intervenciones por año.

Es necesario indicar, que la información de las primeras cuatro intervenciones, no se me fue suministrado, pese a solicitarlo directamente con el director del Instituto. Tuvimos que “escarbar los archivos de la institución”, y hablar con las personas que ya no laboran en el instituto, para verificar la existencia de las mismas, hasta que encontramos evidencia, de que fueron realizadas, mediante e-mail y otros documentos.

Una propuesta que realicé al director de Extensión, que fue rechazada inmediatamente, es tomar en cuenta el criterio de todas las personas que abandonaron el instituto en los últimos 10 años, para verificar las causas reales del mal clima organizacional, durante una década.

En el año 2023, realizamos gestiones para que Marta Medina, brindará varios talleres al instituto, lo que fue avalado por el señor Rector, y efectivamente fueron llevados a cabo.

8.2. Muestras de problemas de clima organizacional

A continuación, una serie de imágenes, en que se demuestra la cultura y clima organizacional de una subcultura, imperante.

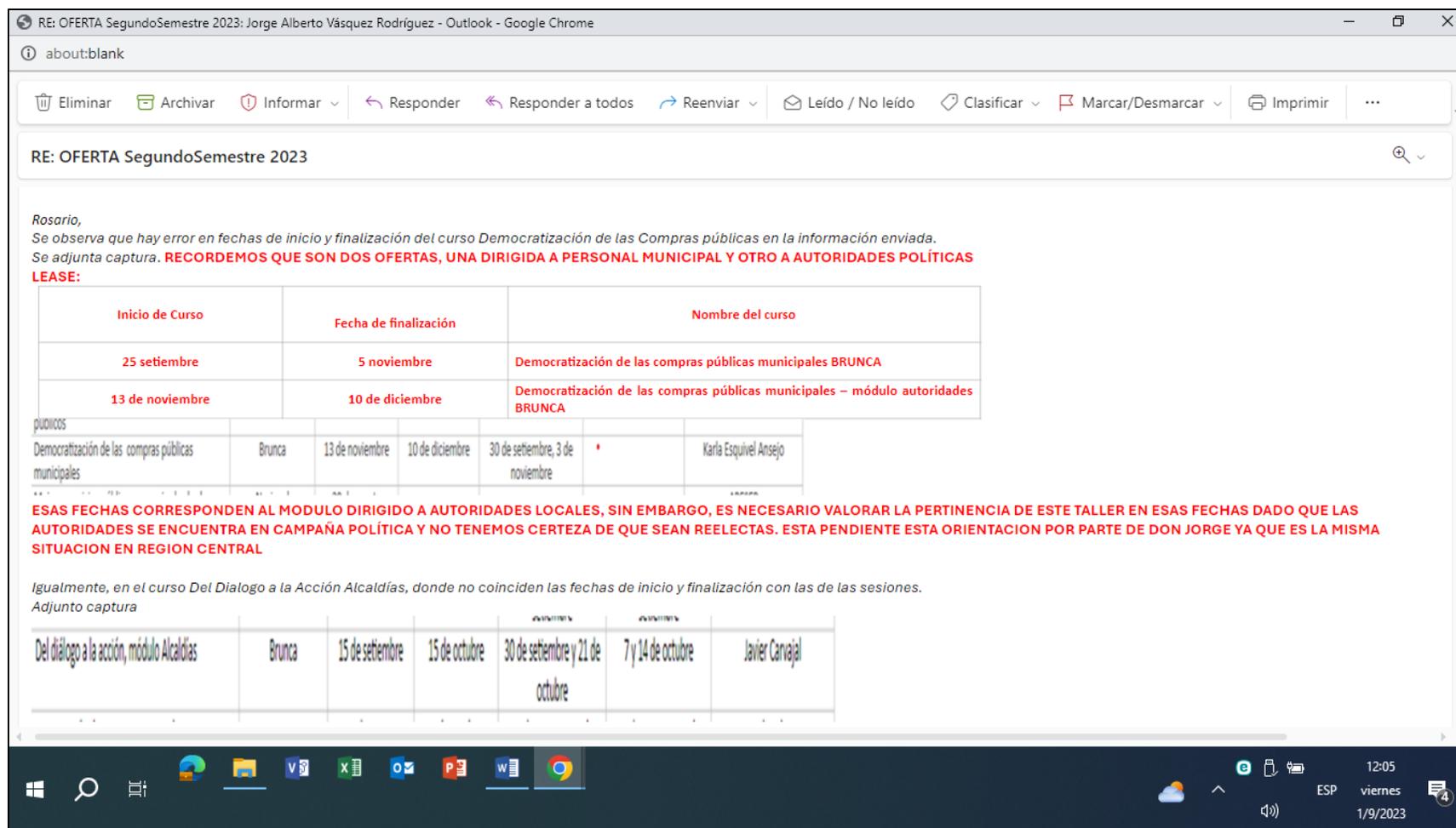


Figura No. 37. Intercambio de correo entre persona de capacitación y una coordinadora territorial. Puede observarse las letras en mayúscula y en rojo, que violan las mínimas consideraciones de Netiqueta, 2023.

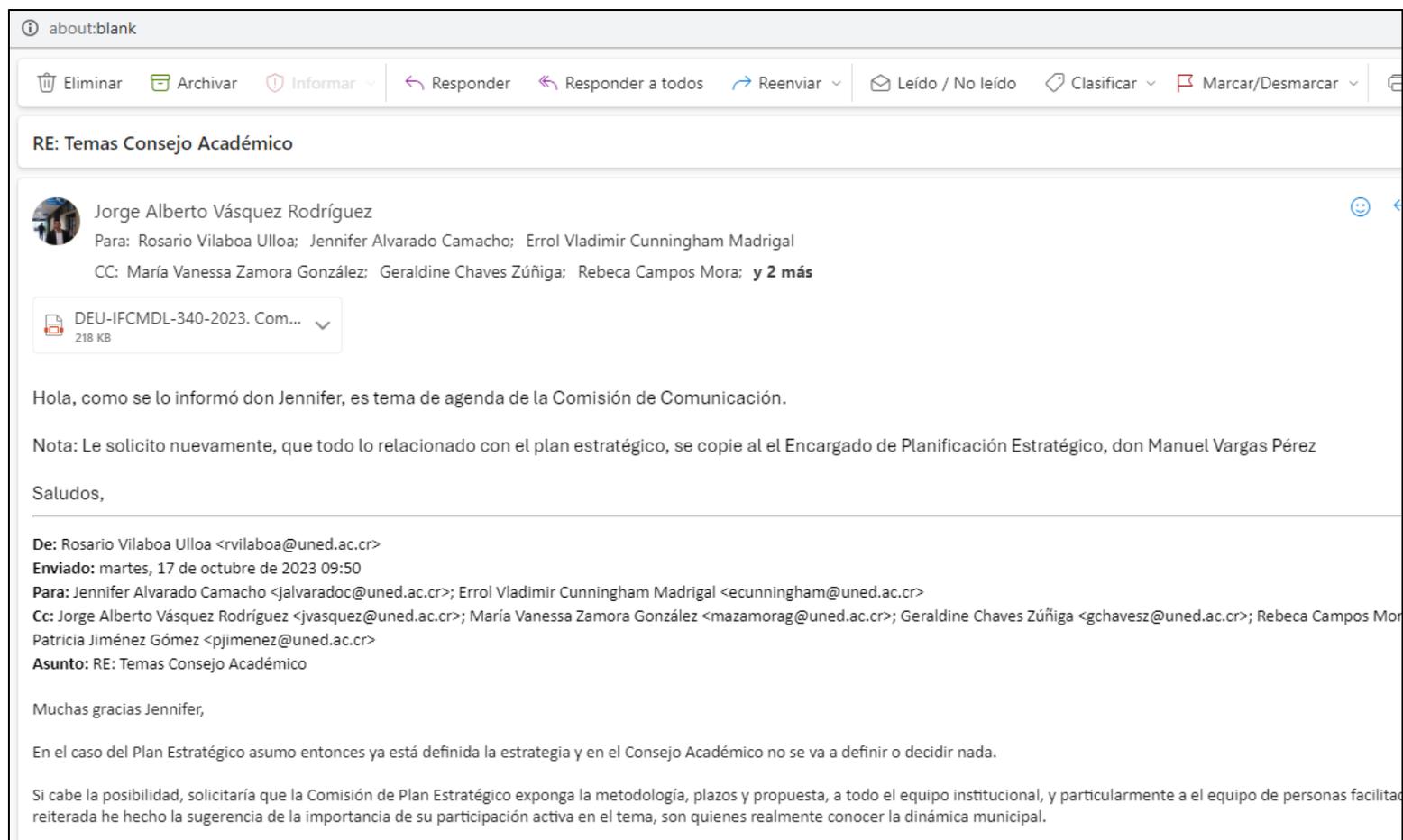


Figura No.38. Reiteración en la no copia de correos a la persona encargada de planificación (invisibilización de la misma), 2023

Señores
 Consejo Universitario
 Consejo de Rectoría
 S O

Estimados señores

Una Comisión formada por miembros de la Vicerrectoría de Planificación y la Dirección de Recursos Humanos de la UNED, presentó ante el Consejo Universitario el primer año de evaluación del Plan del Director del IFCMDL, calificada con (100) cien puntos.

De conformidad con la recomendación de la Comisión, aprobada por el Consejo Universitario, el 02 de noviembre de 2023, el señor Director del IFCMDL expuso los resultados de ese informe, indicó que se está concluyendo el segundo año, y que se debe valorar el mismo para los próximos dos años, estando en esa oportunidad presente el Director de Extensión Universitaria de la UNED. Por su parte, los miembros de la comisión en cita, fueron invitados, pero no se presentaron por agendas previamente comprometidas, no obstante, en caso requerido, cuenta con el respectivo acceso al video de la grabación.

Los abajo firmantes, externamos la preocupación por una subcultura que se manifestó ese día, en tres sentidos:

- Una comunicación poco asertiva, en contra del señor Director del IFCMDL.
- La desviación de los argumentos, hacia otros terrenos, con observaciones que habían recibido, en el desempeño de sus funciones.
- Una defensa, en favor de lo antiguo, que no se termina por concretarse con fundamentos que la sustenten.

Nuestra preocupación se reafirma, cuando en el instituto, se venía saliendo, de una serie de actividades relacionadas con un taller, específicamente relacionado con el clima organizacional, cuyo cierre del proceso, se caracterizó por la generación de una serie de promesas y compromisos, que no fueron cumplidos, por la subcultura.

Las manifestaciones de esta subcultura, nos llenan de temor, ya que así, como fue amenazado y tratado el señor director, de igual forma, ese trato, se podría volver en detrimento y en contra de los aquí firmantes, así como también, en cuanto al desarrollo del Instituto por cuanto la misma “no permite ver hacia adelante, al estar entronizados en el pasado”.

MARIA VANESSA ZAMORA GONZALEZ (FIRMA) Digitally signed by MARIA VANESSA ZAMORA GONZALEZ (FIRMA)
 Date: 2023.11.15 23:36:29 -0600
 Adolfo Acrobat version: 2023.006.20360

MANUEL ALBERTO VARGAS PEREZ (FIRMA) Firmado digitalmente por MANUEL ALBERTO VARGAS PEREZ (FIRMA)
 Fecha: 2023.11.16 07:58:02 -06'00'

DANIEL ALBERTO RODRIGUEZ SALAS (FIRMA) PERSONA FISICA, CPF-01-1404-0463.
 Fecha declarada: 17/11/2023 09:44:26 AM
 Esta es una representación gráfica únicamente, verifique la validez de la firma.

GISELLE PATRICIA BUSTOS MORA (FIRMA) Firmado digitalmente por GISELLE PATRICIA BUSTOS MORA (FIRMA)
 Fecha: 2023.11.15 22:06:39 -06'00'

DAVID FERNANDO CRUZ ANDRADE (FIRMA) PERSONA FISICA, CPF-01-1208-0348.
 Fecha declarada: 16/11/2023 05:01:22 PM

KARLA ESQUIVEL ASENJO (FIRMA) PERSONA FISICA, CPF-01-1158-0850.
 Fecha declarada: 16/11/2023 05:24:17 PM
 Esta es una representación gráfica únicamente, verifique la validez de la firma.

DAWERT JOSE VANEGAS ELIZONDO (FIRMA) Firmado digitalmente por DAWERT JOSE VANEGAS ELIZONDO (FIRMA)
 Fecha: 2023.11.16 19:43:56 -06'00'

Ed.D Ivannia Patricia Lépez Valerio Firmado digitalmente por Ed.D Ivannia Patricia Lépez Valerio
 Fecha: 2023.11.17 11:08:51 -06'00'

MARCELA QUESADA ARAYA (FIRMA) Firmado digitalmente por MARCELA QUESADA ARAYA (FIRMA)
 Fecha: 2023.11.17 13:36:41 -06'00'

Figura No.39. Once funcionarios (una de persona no vidente que no es visible) denuncian ante el Consejo Universitario y la Rectoría, sobre violencia, temores e irrespeto, de un grupo de compañeros. Obsérvese que entre los firmantes se encuentran los cuatro funcionarios del instituto, con grado de doctor, 2023

<p>Correo del 09 de Octubre de 2023 (15 horas con 18 minutos), de Vilma Vargas Guzmán, dirigido a Patricia Jiménez Gómez, con copia a Jennifer Alvarado Camacho, Anthony Obregón Campos y mi persona (Jorge Alberto Vásquez Rodríguez)</p>	<p>Estimada Patri</p> <p>Creo que no nos han presentado y por tanto usted desconoce mis funciones, soy la Coordinadora Administrativa y por tanto es necesario en adelante no se confunda con lo que es mi competencia, le aclaro lo siguiente:</p> <p>Jenny es la persona que colabora en conjuntar giras y ponerlas en el sistema, esta servidora es quien aprueba y autoriza cambios, igual sucede con cualquier asunto administrativo que se considere como tal.</p> <p>Si aún no comprende mi rol, le insto a que conversemos.</p> <p>Cordial saludo</p>
<p>Correo de doña Patricia dirigido a doña Vilma, con copia a a Jennifer Alvarado Camacho, Anthony Obregón Campos y mi persona (Jorge Alberto Vásquez Rodríguez)</p>	<p>Buena tarde doña Vilma.</p> <p>Por favor acepte mis disculpas, mi intención no fue irrespetarla. Procedí en correspondencia a lo que se me indicó.</p> <p>Siempre he tenido claro su rol como administradora en el IFCMDL y desde mi figura como colaboradora y funcionaria del mismo, lo he respetado y se lo he demostrado en todo momento.</p> <p>Espero que este desafortunado mal entendido no genere mayor inconveniente.</p> <p>Cordial saludo.</p>

Figura No.40. Extracto de oficio DEU-IFCMDL-573-2023, en que se dejó evidencia, de intercambio del correo de dos compañeras, que se encuentran en el instituto, desde su fundación (se conocen y han interactuado durante 15 años), en la que una de ellas indica “Creo que no nos han presentado....”

Hecho 22. El señor Javier Ureña, les indicó a todas las personas funcionarias del Instituto, pasada las 4 de la tarde del 02 de noviembre de 2022, que había tenido una gira de unas 4 horas, con un compañero del instituto, y supieran ustedes (dirigiéndose a las personas del instituto) que se puede conversar en 4 horas, **que el compañero le había manifestado lo siguiente: Usted nos abandonó don Javier.** El señor Ureña, que se encontraba de pie, frente a todos los funcionarios del instituto, que se encontraban sentados, manifestó, que esa información le trajo un gran dolor. El señor Javier Ureña, se dirige al señor Jorge Vásquez Rodríguez, y le indica “Don Jorge, Usted es el Director del Instituto, pero yo soy el Director de Extensión”, y como tal, debo indicar, que vendrán cambios.

Hecho 23. El señor Jorge Vásquez, en relación con el hecho 22, manifestó, ante las palabras de Javier Ureña lo siguiente: don Javier, **en el fondo, lo que existe es un luto¹, (un luto o de duelo) no superado, que ha generado grandes problemas en el instituto, en la parte emocional, pero debo decirse que, a pesar de haber recibido un instituto, con una reglamentación desfasada, sin plan estratégico**, mismo que debió estar listo en el año 2021, con un gigante superávit, en este momento, entre otras cosas, hemos cumplido la labor, nos hemos posicionado en comisiones claves en la Asamblea Legislativa, hemos articulado con

Figura No.41. Extracto de oficio DEU-IFCMDL-464-2022, dirigido al señor Javier Ureña, Director de Extensión.

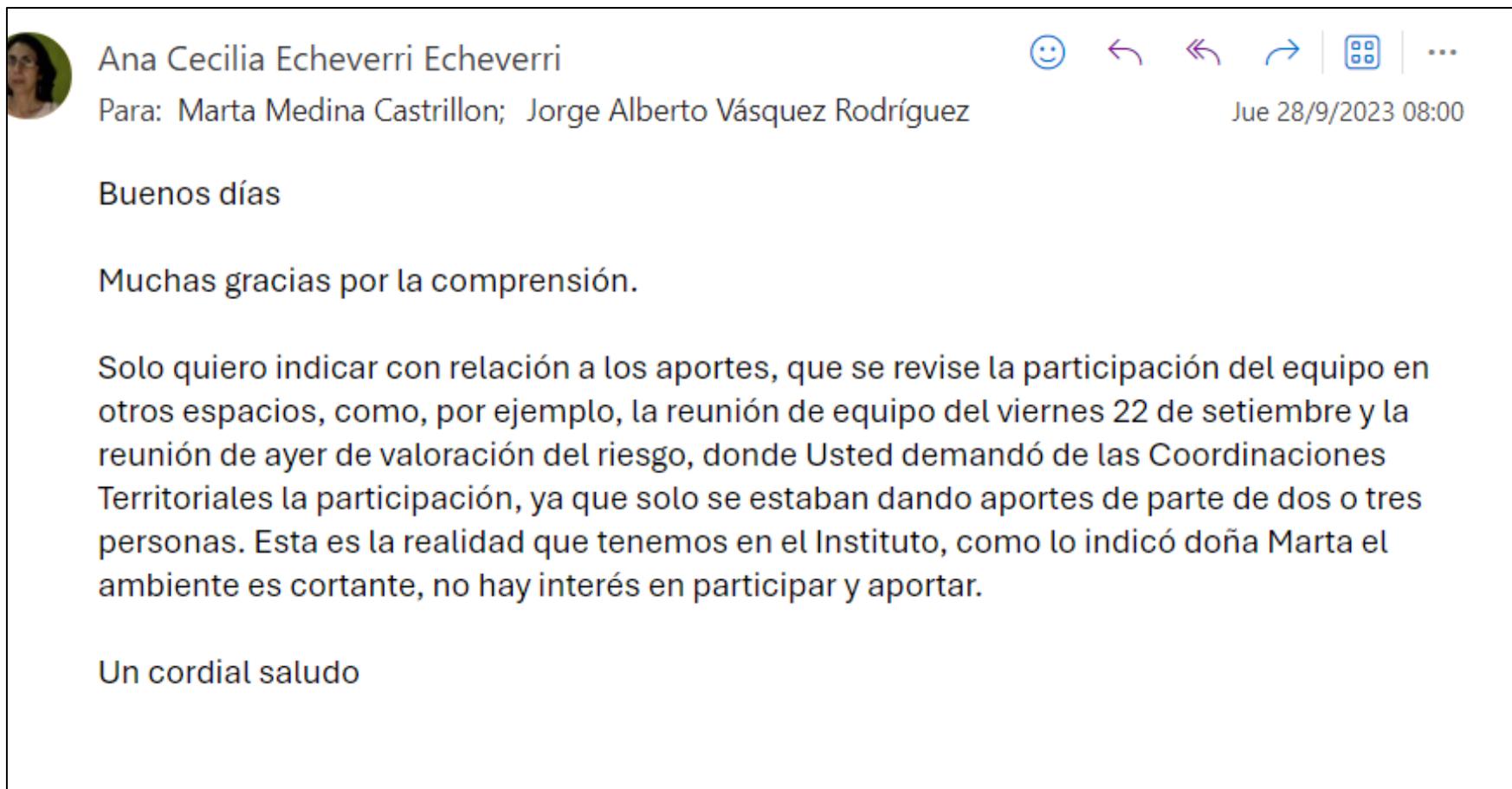


Figura No.42. Se recalca lo indicado por la señora Echeverri Echeverri “Esta es la realidad que tenemos en el Instituto, como lo indicó doña Marta el ambiente es cortante, no hay interés en participar y aportar”

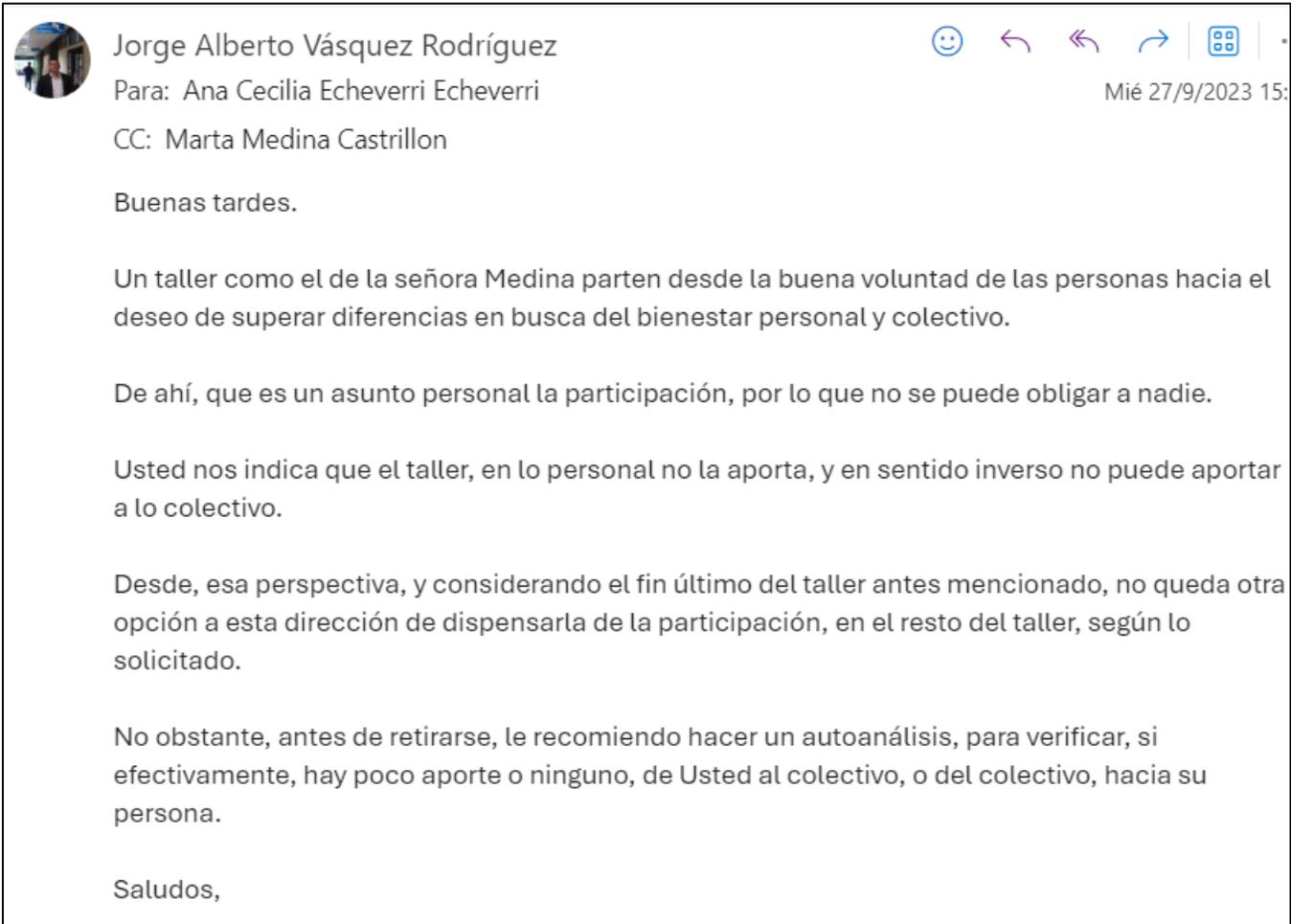


Figura No.43. Correo remitido a Ana Cecilia, en razón del taller de Martha Medina.



Ana Cecilia Echeverri Echeverri



Para: Jorge Alberto Vásquez Rodríguez

Mar 26/9/2023 14:58

CC: Vilma Vargas Guzmán; Marta Medina Castrillon; Marielos Herrera Cerdas

Buenas tardes.

Don Jorge amablemente le solicito me dispensen de participar en las sesiones de trabajo que doña Marta está facilitando al Instituto.

Mi solicitud tiene que ver con la poca contribución que tiene para mi este proceso y tampoco me siento en condiciones de aportar al grupo.

El criterio profesional de la señora Marta es que estos procesos deben ser voluntarios, por tanto, recurro a este criterio para mi solicitud.

Muchas gracias por su comprensión

Feliz tarde

 Ana Cecilia Echeverri Echeverri
Mediación Pedagógica

Figura No.44. Solicitud de retiro de curso señora Medina

- *Comunicación Deficiente:* La falta de respeto y profesionalismo ha contribuido a una comunicación deficiente entre los miembros del equipo. Este aspecto es vital para trabajar conjuntamente y alcanzar los objetivos de la institución.
- *Colaboración Comprometida:* La falta de respeto también ha afectado la colaboración en proyectos y la gestión de tareas diarias. Una colaboración comprometida es esencial para el éxito de nuestros esfuerzos colectivos. En algunas ocasiones, era incómodo estar en actos con terceros, socios estratégicos o agentes de cooperación y vislumbrar como compañeras interrumpían en tono burlista o irrespetuoso a la jefatura del IFCMDL-UNED.

**Figura No.45.
Página 11 del
informe de fin
de labores del
Planificación
del IFCMDL**

- **Eficiencia Operativa:**
 - *Procesos Desafiados:* La falta de respeto ha impactado negativamente en la manera en que se llevan a cabo los procesos internos. La asignación de responsabilidades y la ejecución de actividades se ven desafiadas, lo que afecta directamente a nuestra eficiencia operativa y la gestión por resultados.
- **Respeto a la Gestión del Director:**
 - *Desconexión con la Visión y Objetivos:* El irrespeto y la falta de alineación con el Plan del Director han creado una desconexión con la visión y objetivos establecidos por el Director. Esta falta de alineación afecta la capacidad para trabajar hacia una dirección estratégica común y pone en detrimento el trabajo asertivo.

**Figura No.46.
Página 12 del
informe de fin
de labores del
Planificación
del IFCMDL**

3. Silencio de la Dirección de Extensión ante las denuncias por escrito:

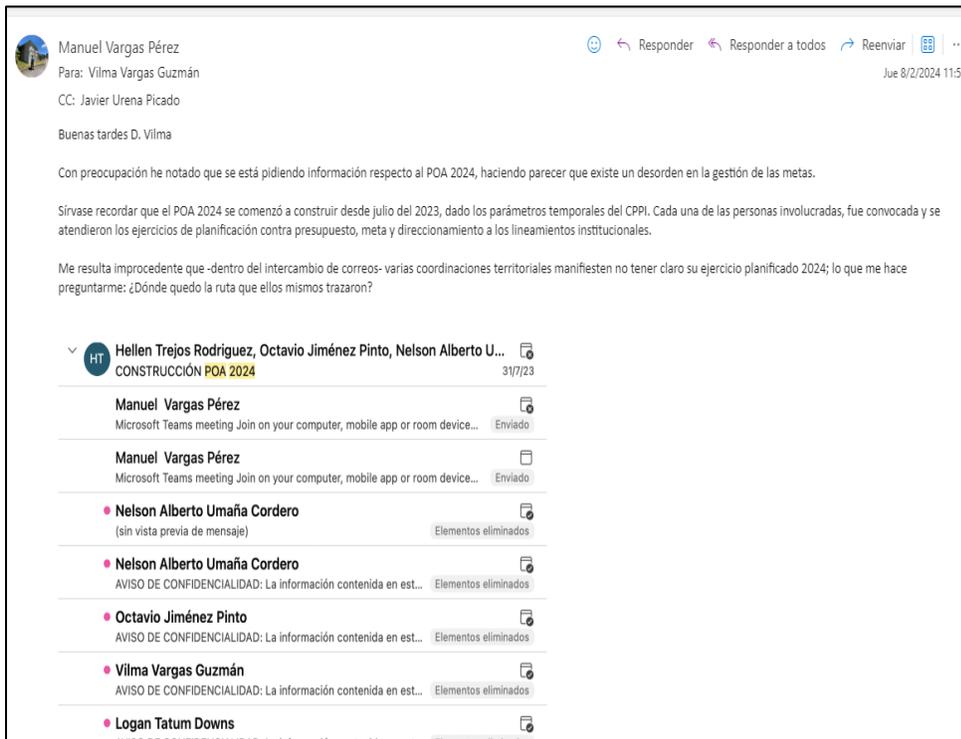
pareciera que la Dirección de Extensión a través de su director, solo prestaba atención a clamores del grupo que el mismo consolidó en el IFCMDL-UNED.

Sin embargo, cuando este servidor se prestó a conversar con él o manifestar

13

situaciones anómalas torno al clima organizacional, violencia simbólica y procesos de intimidación vividos; la respuesta era clara: silencio. A la fecha de entrega de este informe, sigo esperando un pronunciamiento por hechos suscitados el 2 de noviembre del 2022 y 2 de noviembre del 2023.

**Figura No.47.
Páginas 12 y 13
del informe de fin
de labores del
Planificación del
IFCMDL**



**Figura No.48.
Correo dirigido a
Vilma Vargas, de
parte del
Planificador.**

De: Manuel Vargas Pérez <mvargasp@uned.ac.cr>
Fecha: viernes, 3 de noviembre de 2023, 17:19
Para: Javier Urena Picado <jurena@UNED.AC.CR>, Jorge Alberto Vásquez Rodríguez <jvasquez@uned.ac.cr>
Asunto: Reflexión sobre la reunión de ayer

Estimado Don Javier

Espero que se encuentre bien. Quiero abordar algunas inquietudes que han estado en mi mente durante algún tiempo y considero necesario compartir estos pensamientos tanto con usted como con don Jorge. A pesar de que nuestras reuniones recientes han sido productivas en varios aspectos, existen ciertos temas que me generan preocupación y que considero vital explorar en mayor profundidad.

1. Evaluación del Programa del Director: Lamentablemente, en la reunión de ayer, no pudimos abordar de manera exhaustiva la evaluación del Programa del Director. En lugar de concentrarnos en aspectos específicos, la conversación derivó en cuestiones relacionadas con el clima organizacional, lo cual ha ocurrido en varias ocasiones. Considero que es fundamental que podamos enfocarnos en la evaluación del programa de manera efectiva y que exista un llamamiento a la calma y racionalidad. Incluso (me corrige si es incorrecto) tengo entendido que su persona también evalúa a don Jorge: hubiera sido interesante escuchar sus considerandos al respecto en función del Programa del Director.
2. Argumentos sin fundamentos sólidos: En algunas instancias, hemos escuchado argumentos que carecen de una base sólida en evidencia y que pasan por alto la existencia de oficios y procesos ya llevados a cabo. Estos enfoques (falaces por cierto) no solo afectan negativamente a la jefatura, sino también a la unidad de planificación dentro del IFCMDL. Esta situación ha generado percepciones de criterios subjetivos y desacuerdos en los procesos establecidos.
3. Defensa de la memoria histórica: Como es de su conocimiento, hemos recibido notas tanto informales como formales en las que se solicitan cambios en el IFCMDL-UNED, algunas de ellas -incluso- han obviado el debido proceso. Sin embargo, es crucial recordar que nos encontramos en un periodo en el cual las autoridades universitarias demandan cambios. La memoria histórica es importante, pero debe ser adaptable a las necesidades actuales y futuras.
4. Comparativa con eventos pasados: Hace exactamente 366 días, vivimos una situación similar en una reunión presencial en el Centro Universitario de San José. Después de un año de ese lamentable suceso, es válido preguntarnos ¿Qué ha cambiado? Podemos comparar aspectos relacionados con la gestión operativa y la gobernanza de los recursos, pero en términos de la percepción del personal sobre las labores directas de la jefatura y la planificación, es probable que esta percepción sea más negativa. Esto se basa en apreciaciones y discursos que persisten hasta el día de hoy; eso sí: de unos pocos pero con altos decibeles que impactan tangencialmente el espectro; generando un ruido que perdura con un eco que evita la armonía.

Frases como: "si tengo que seguir firmando notas para defender al Instituto y su sentido de trabajo," "la información que se comparte es a cuentagotas," "se ha corrido con múltiples contrataciones de nombramientos para bajar el superávit" o "pido ambientes libres de acoso y discriminación," se han mencionado sin que se haya presentado una sola acusación o se dictaminara alguna irregularidad.

Estas afirmaciones gratuitas parecen reflejar una resistencia al cambio en lugar de una aceptación del mismo y proyectan apreciaciones negativas, incomodan a compañeros con altos perfiles profesionales y cimentan un discurso que parece castigar "lo nuevo", "novedoso" e "ingenioso". En el IFCMDL-UNED parece que ser "el nuevo" es estar asociado a "ignorante" y ayer se refuerza este argumento, toda vez que se manifiesta en el espacio de reunión: "los humanos

Estas afirmaciones gratuitas parecen reflejar una resistencia al cambio en lugar de una aceptación del mismo y proyectan apreciaciones negativas, incomodan a compañeros con altos perfiles profesionales y cimentan un discurso que parece castigar "lo nuevo", "novedoso" e "ingenioso". En el IFCMDL-UNED parece que ser "el nuevo" es estar asociado a "ignorante" y ayer se refuerza este argumento, toda vez que se manifiesta en el espacio de reunión: "los humanos buscamos categorizarnos".

"Lo nuevo" en el Instituto es una categoría despectiva en el discurso de quienes se hacen llamar "los viejos" ¡Vaya paradoja estamos viviendo en esta organización! Sin embargo, he de invitar a quienes piensan que por estar arraigados temporalmente a esta unidad de la Universidad; poseen más conocimiento del régimen, de procesos de educación no formal o gestión investigativa, a que se abran espacios de debate y juntos podamos limar asperezas desde el intelecto y conocimiento: hay que hacer más academia, más universidad...

Como remitente de este correo, tengo la convicción de que cualquier entorno laboral plantea desafíos. Sin embargo, supongo que uno de los problemas en el funcionamiento del IFCMDL-UNED es que, en su mayoría, solo conocen el ambiente laboral que la organización les ha facilitado y eso genera un sentido de pertinencia que se torna difuso. Este tipo de comportamientos en escuelas de nuestra Universidad, así como en empresas privadas o instituciones del Gobierno Central, habrían sido tratados con severidad en otras circunstancias.

Infortunadamente, estoy empezando a percibir estos espacios como plataformas para expresar quejas con el propósito de dismantelar, en lugar de construir. Romper resulta más sencillo que unir, y recordar es más fácil que idealizar. Personalmente, siempre he sido un ferviente creyente de la importancia de aprender de la memoria histórica para forjar un presente sólido y un futuro prometedor.

En la actualidad, nuestra actuación se encuentra bajo un escrutinio constante de aquellos que quieren dismantelarnos (y no, no somos "los nuevos") y no debemos permitir que el pasado nuble nuestra capacidad para comprender, evaluar y abordar las amenazas, retos y oportunidades del presente.

A un año de aquel 2 de noviembre de 2022 y tras haber recibido su persona, varias notas en las que se solicita -hasta- mi remoción del cargo, me pregunto quiénes son los que han cambiado. ¿Son aquellos que alzaron la voz hace un año o aquellos que seguimos trabajando arduamente para construir un presente sólido para el IFCMDL?

Finalmente, tómese este correo como una reflexión. Reflexión que me he guardado esperando un cambio propositivo en algunas personas del Instituto, pero no se ha dado. Está reflexión nació hace un año y hoy perece; por cuanto no espero volver -en 365 días- a redactar lo mismo.

Gracias por la lectura a este correo; entre caballeros amantes de la educación, la extensión y la gobernanza participativa invito a que la próxima reunión sirva para edificar mejores rumbos.

Figura No.49.
Correo dirigido a
Javier Ureña,
Director de
Extensión por parte
del Planificador del
IFCMDL, del 03 de
noviembre de 2023.

Además, se adjuntan los videos siguientes:

- Video de la Sesión de la Comisión de Gestión del Conocimiento, del 31 de octubre de 2022
- Video del 02 de noviembre de 2023, reunión grupal, con Director de Extensión y el IFCMDL.

9.Solicitud previa a la renuncia

Futuro del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local y de la Dirección del IFCMDL

 Rodrigo Arias Camacho 😊 ↩ Responder ↶ Responder a todos → Reenviar 📎 ⋮
Para: Jorge Alberto Vásquez Rodríguez Jun 16/11/2023 21:46
CC: Natalia Amador Vega
Saludos don Jorge.
Muchas gracias por su mensaje. Esperamos impulsar todo lo mejor para la UNED en estos años.
Con gusto nos reunimos. Me interesa mucho conversar sobre el Instituto.
Atentamente.
...

AVISO DE CONFIDENCIALIDAD: La información contenida en este mensaje electrónico, incluidos los archivos adjuntos, es de carácter confidencial, por contener datos sensibles que no deben divulgarse a terceros. Si usted ha recibido este mensaje por error, favor notifique al remitente y elimínelo inmediatamente.
AVISO DE CONFIDENCIALIDAD: La información contenida en este mensaje electrónico, incluidos los archivos adjuntos, es de carácter confidencial, por contener datos sensibles que no deben divulgarse a terceros. Si usted ha recibido este mensaje por error, favor notifique al remitente y elimínelo inmediatamente.

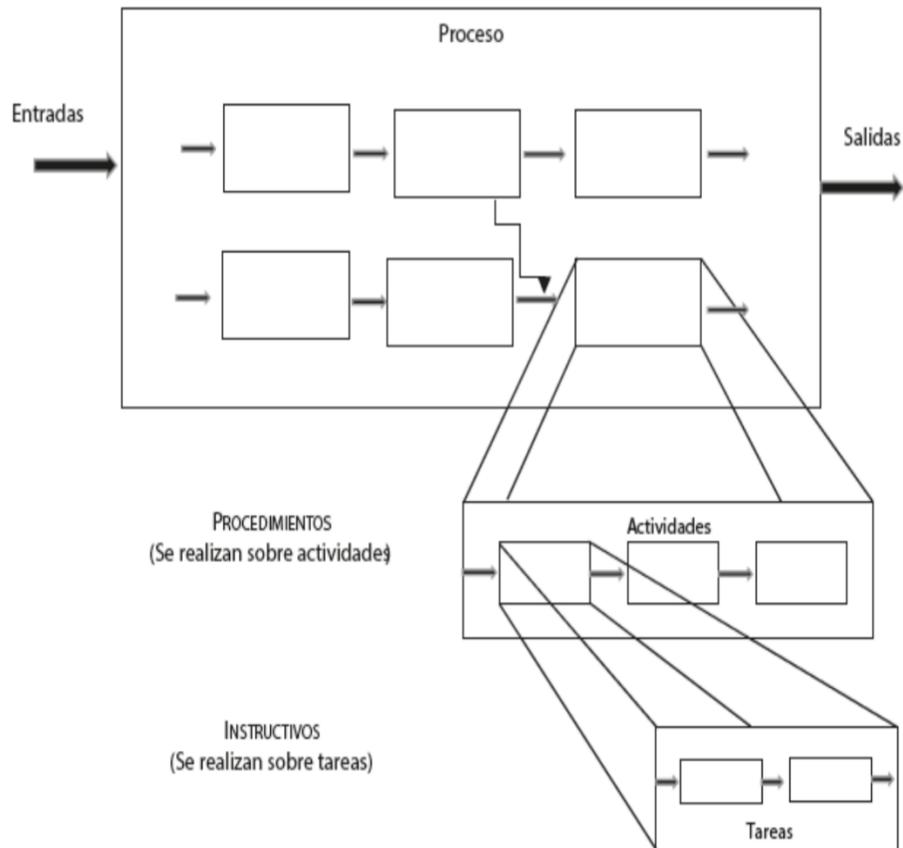
 Jorge Alberto Vásquez Rodríguez 😊 ↩ Responder ↶ Responder a todos → Reenviar 📎 ⋮
Para: Rodrigo Arias Camacho Jun 16/11/2023 11:06
CC: Rectoría: Correspondencia Rectoría
Buenos días don Rodrigo
Felicitarlo por su logro, en las recientes elecciones de Rectoría.
Le solicito un espacio, de ser posible presencial y de una hora, para exponer dos temas:

i) Lo hecho en el instituto en función del futuro del mismo. Obstáculos y Fortalezas.
ii) El papel de la Dirección del Instituto en la actual y futura coyuntura.
Saludos,

Anexos

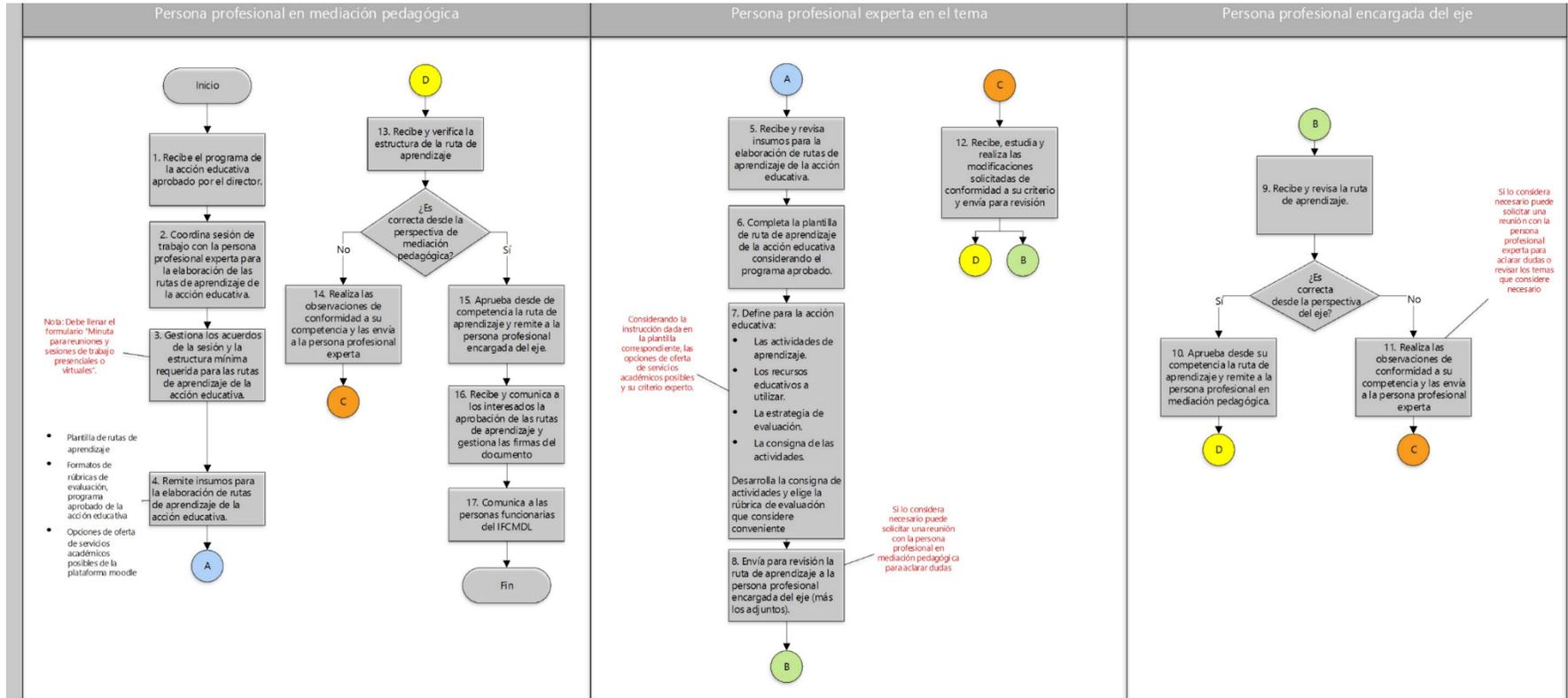
MACROPROCESO, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVO

MACROPROCESO



Fuente: Vázquez, 2014.

Anexo no.2. Procedimiento de acciones educativas



Anexo.3. Propuesta de directores de Sedes Regionales

7 de octubre de 2023

Señor
Rodrigo Arias Camacho
Rector
Universidad Estatal a Distancia

Estimado señor

En el documento adjunto, se le presenta una serie de consideraciones, para que se constituya una Comisión, si su autoridad lo considera pertinente, entre las sedes a través de las jefaturas o un representante, así como el director del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local; para la elaboración de una propuesta de articulación entre las partes. Lo anterior de conformidad con el “Reglamento de Comisiones” de la UNED. para la aprobación del Consejo Universitario.

Saludos,
FANNY YORLEY
VILLALOBOS
MANZANARES
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
FANNY YORLEY VILLALOBOS
MANZANARES (FIRMA)
Fecha: 2023.10.01 14:07:59
-06'00'

Fanny Villalobos Manzanares
Jefe Sede Orotina

MARIA LUCIA
BARBOZA
VALVERDE (FIRMA)

Firmado digitalmente por
MARIA LUCIA BARBOZA
VALVERDE (FIRMA)
Fecha: 2023.10.06 07:40:30
-06'00'

María Lucía Barboza Valverde
Jefe de Sede Palmares

MERAB
MIRANDA
PICADO
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
MERAB MIRANDA
PICADO (FIRMA)
Fecha: 2023.10.03
13:07:45 -06'00'

Merab Miranda Picado
Jefe Sede Ciudad Nelly

JORGE ALBERTO VASQUEZ
RODRIGUEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por JORGE ALBERTO
VASQUEZ RODRIGUEZ (FIRMA)
Fecha: 2023.10.03 10:56:29 -06'00'

Jorge Alberto Vásquez Rodríguez
Director del IFCMDL

DANIEL
HAMILTON
RUIZ ARAUZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
DANIEL HAMILTON
RUIZ ARAUZ (FIRMA)
Fecha: 2023.09.30
17:55:24 -06'00'

Daniel Hamilton Ruiz Arauz
Jefe Sede Nicoya

XINIA
MADRIGAL
SANDI (FIRMA)

Firmado digitalmente por
XINIA MADRIGAL SANDI
(FIRMA)
Fecha: 2023.10.03 10:27:01
-06'00'

Mag. Xinia Madrigal Sandí
Sede de San Vito

VINCULACIÓN SEDES UNED/IFCMDL

En correspondencia a la solicitud que realiza el señor Jorge Alberto Vásquez Rodríguez, director del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL), a las jefaturas de sedes universitarias de la UNED en Orotina, Nicoya, Palmares, Ciudad Neilly, Talamanca y San Vito, para la preparación de una propuesta que sintetice la relación que debe existir entre las Sedes y su representada, se procedió a la elaboración de la siguiente, más allá de posibles coordinaciones de trabajo conjunto en temáticas específicas, una eventual alianza estratégica para la venta de servicios.

La universidad pública en particular la UNED, a través de sus sedes universitarias y el IFCMDL desde un enfoque sistémico, se encuentra inmersa en una serie de cambios estructurales, donde se redefine con ahincó la naturaleza, competencia, alcance y la relación entre Estado-Sociedad Civil y mercado. Hoy nuestro país, pasa por una serie de transformaciones en donde el mercado parece constituirse en el norte por seguir, no sólo, en el desarrollo económico, sino en otras áreas como la cultural, el patrimonio, la naturaleza, entre otros. Costa Rica, a partir de una serie de acontecimientos y decisiones tomadas en los últimos 30 años y espacialmente en los últimos 10 años, se ha internacionalizado y mantiene una serie de relaciones complejas en todos los ámbitos producto del desarrollo tecnológico mundial, pero, también del nuevo rol de la ciudadanía mundial, iberoamericana y nacional.

Uno de estos procesos que se repite en la transformación de las administraciones públicas en Iberoamérica se encuentra relacionada con la descentralización y la desconstrucción, lo que denota la necesidad de los países entre ellos Costa Rica de gobernar desde los territorios, por lo que los gobiernos locales se hacen imprescindibles. Costa Rica tomó una decisión clave en ese sentido al reformar el artículo 170 de la Constitución Política brindando un empuje al fortalecimiento de lo local. Lo anterior como parte del perfeccionamiento de la democracia representativa del país como ha sucedido en otros países, especialmente en Europa, como el caso de España y Portugal, y en caso Suramérica, en el caso de Chile y Brasil, sin desconsiderar los esfuerzos que se realizan en México, en ese sentido.

Ante este panorama los territorios son claves y en ellos la UNED cuenta con las sedes universitarias y con el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local,

con acciones y personal destacada en todo el país. La UNED desde su nacimiento tiene vocación municipalista, en tanto, sus sedes responden en muchos casos a gestiones hechas desde y con las municipalidades, proceso que hoy persiste como por ejemplo Cóbano, Golfito, Puerto Jiménez, entre otros.

Para este abordaje como punto de partida se analiza el pensamiento citado por el señor Vásquez al respecto que dice, la UNED desde su creación mantiene un fuerte vínculo con las municipalidades, una mayoría de ellas han gestionado la instalación de una Sede Universitaria, han donado terrenos y solicitan la colaboración de la Universidad, ente educativo que por definición se encuentra presente en los territorios.

Las sedes universitarias son la representación y autoridad de la UNED en los territorios y el IFCMDL desde su creación en el 2009, se concibió con la misión de “gestionar procesos de capacitación, formación, estrategias de comunicación y gestión del conocimiento que fortalezcan las capacidades de incidencia política, técnicas y de gestión de los actores del desarrollo territorial, con el fin de apoyar mejoras en su buen vivir” (UNED 2020).

Las seis sedes universidades citadas previamente, han articulado recursos y han trabajado o llevado a cabo actividades con el IFCMDL.

Agrega el señor Vásquez que las sedes y el IFCMDL pueden unir esfuerzos para realizar en conjunto una posible vinculación con organismos internacionales, privados o públicos, financieros o de colaboración, así como con centros académicos de Iberoamérica, en lo siguiente:

- La elaboración de investigaciones.
- Sistematización de buenas prácticas
- Pasantías.
- Diseño y desarrollo de acciones educativas.
- Congresos y encuentros nacionales e internacionales.
- Publicaciones en temas relacionados con el desarrollo de los territorios (en proceso).
- Publicaciones con los procesos del IFCMDL.

- Venta de servicios vía SICOP por medio de la Fundación de la Universidad Estatal Distancia para el Desarrollo y Promoción de la Educación a Distancia. (FUNDEPREDI).
- Vinculaciones internacionales.

Con el pensamiento anterior y a raíz de los cambios en la aplicación del modelo de educación a distancia que modificaron los roles de trabajo de las sedes de manera paralela a la aprobación de Política de Desarrollo Integral de los Territorios y el proceso de cambio en que se encuentra el IFCMDL, se considera una necesidad de vinculación más fuerte que permitan valorar la posibilidad de plantearle al Consejo de Rectoría, la creación de una Comisión que estudie esta posibilidad junto con la elaboración de un reglamento y/o protocolo para su implementación.

Así las cosas, las siguientes páginas resumen las reflexiones y acercamiento a la propuesta solicitada, elaborada por Jeannette Rodríguez Gómez de la Sede Orotina, Daniel Ruiz Araúz de la Sede Nicoya y Patricia Jiménez Gómez del IFCMDL y con los aportes de las jefaturas de Sede: Xinia Madrigal Sandí, Fanny Villalobos Manzanares, María Lucía Barboza Valverde, Merab Miranda Picado y Lilliam Marbelli Vargas Urbina.

Justificación de la propuesta

La Política Institucional para el Desarrollo Integral de la Universidad en el Territorio aprobada por el Consejo Universitario de la UNED en sesión 2733-2019, Art. II, inciso 3-a), celebrada el 09 de mayo del 2019 (Consejo Universitario 2019, 13 de mayo), establece que:

La UNED en el territorio debe concebirse en una estrategia basada en los siguientes principios:

- La UNED en cada territorio es parte activa del quehacer universitario y juega un papel importante en la vinculación Universidad con los territorios y las comunidades donde se localiza cada sede de la Institución.
- (...)

- Por la naturaleza institucional, la cobertura de la Universidad debe vincularse con la realidad social y cultural del país, atendiendo las peculiaridades de los territorios y comunidades. La UNED debe aprovechar el conocimiento creado y recreado por sus mismas experiencias, para ser incluido en las actividades académicas y de vida estudiantil.

Lineamientos de política de la UNED en el territorio:

- Garantizar una efectiva vinculación UNED-comunidad.
- Se promoverá el debate, formación, capacitación y reflexión que favorezcan el dialogo intercultural y de saberes, el respeto frente a las diversas y complejas dinámicas culturales actuales y la búsqueda de nuevas opciones institucionales que propicien una sociedad más inclusiva.

Además, en la política se reafirma la importancia estratégica de las sedes universitarias para la proyección y acción de la UNED en los Territorios:

Cada sede de la UNED servirá como núcleo dinamizador de la actividad académica en el territorio en el que se encuentra. Las realidades territoriales, el intercambio y el conocimiento se conciben como procesos continuos de construcción en doble vía: hacia el territorio y desde este, creando las condiciones que promuevan su pertinencia e incidencia. (Consejo Universitario 2019, 13 de mayo)

Por otro lado, el IFCMDL es uno de los actores en los territorios, especialmente en los municipios que debe posesionarse en su rol acorde a su constitución y, por ende, como elemento ineludible la calidad de cada uno de sus productos que pone a disposición del régimen municipal y a los actores locales de un territorio, con énfasis en aquellos que se encuentran en un posible rubro de venta.

En el reacomodo y reinención del Estado-el mercado y la Sociedad Civil, de las últimas décadas, lo público y lo privado ha tomado diferentes caminos, de ahí que el contexto nacional ha evolucionado hacia una mayor exigencia académica y de calidad, aunado a la eficacia y eficiencia, provocando un nuevo contexto, la competencia entre la diversidad de

oferta de instancias privadas y públicas, como las universidades y de organizaciones no-gubernamentales, como las fundaciones. Igualmente, el ejercicio de cursos diferenciados que pasen por la teoría conceptual hasta llegar a la práctica implementando la metodología aprender haciendo, es parte de su quehacer, al mismo tiempo, el respeto a las instancias regionales y locales como las Sedes UNED. Incluso esta metamorfosis, de lo público y lo privado en el ámbito universitario ha conllevado no en pocos casos, a una competencia entre las mismas universidades públicas por acaparar un mercado, lo que no está exenta nuestra universidad, en particular la investigación y la extensión. Esta competencia entre universidades es cuestionable, pero lo que no es permisible es que, en la UNED exista competencia entre sus diferentes unidades.

Para la UNED con vocación en los territorios dos de sus unidades son claves, las sedes universitarias y el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, el primero que es el conocedor del territorio específico y el IFCMDL, el que conoce la región.

Es con el enfoque anterior que debe existir un cambio de visión y operación cotidiana de acciones de la UNED en los territorios, donde debe existir una articulación efectiva y eficiente de todas las dependencias incluyendo al IFCMDL con sus sedes universitarias.

Toda la responsabilidad, compromiso, identificación e incidencias en el territorio de influencia de cada Sede, encuentra mayores posibilidades de darle vida, a partir de sus alianzas y convenios con diversas instancias, como la que se propone en este documento: Sede Universitaria/IFCMDL, haciendo evidente su aporte al valor público universitario en un ganar-ganar de ambas instancias.

Sin embargo, no se puede obviar, que debido a las restricciones presupuestaria (tanto de monto como de composición por la ley fiscal) la atención a las demandas anteriores con presupuesto de la universidad es limitada y como resultado algunas Sedes han variado su organización interna para dedicarse a la formulación y ejecución de proyectos de cooperación y/o venta de servicios. Ejemplo de ello, es el caso de la Sede Nicoya que ha consolidado la Unidad de Proyectos y la de Orotina con una estructura similar, llevando su trabajo positivo a los territorios de su influencia, a través de la implementación de un Modelo de Desarrollo Territorial Basado en el Fortalecimiento del Turismo Rural. Ruiz, D (2022).

Con este contexto, en el diálogo y análisis realizado se identifica como otro insumo importante para el presente planteamiento, la ponencia que realiza Daniel Ruiz Arauz, jefe de la Sede UNED Nicoya, denominada Formulación y Ejecución de Iniciativas de Manera Colaborativa entre Sedes Universitarias y otras Dependencias: una estrategia desconcentrada para la Extensión y Acción Social en los territorios, al V Congreso Universitario UNED 2022, misma que fue aprobada. Por su génesis, a partir de la experiencia vivida en esta dependencia y la referencia que hace la sede de Orotina, se consideró pertinente basar la presente propuesta en la esencia de esta y enfocarla como un piloto de aplicación con el IFCMDL.

Se resalta que históricamente un alto porcentaje las mociones que se aprueban en los congresos no encuentran vida a lo largo del tiempo, en este caso su oportunidad la encuentra, en una primera etapa, con cinco sedes universitarias, que se ponen de acuerdo para operativizarla como lo son Nicoya, Orotina, San Vito, Ciudad Neilly y Palmares, en alianza con el IFCMDL.

En este recorrido se concluye que mediante el establecimiento de las sedes universitarias como único canal para recibir y dar respuesta a las demandas del territorio se logra la concordancia con la Política Institucional del Desarrollo Integral de la Universidad en el Territorio, citada previamente y además la adopción de un instrumento técnico que califique las iniciativas presentadas y se priorice la atención de éstas tanto en la Dirección de Internacionalización y Cooperación (DIC) como en la FUNDEPREDI, que constate la participación de estos actores con impactos cuantificables y alineados a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODS).

Con lo expuesto, se propone un modelo donde la construcción colaborativa entre las Sedes y el IFCMDL permita ejercer un rol de unidades ejecutoras de programas y proyectos siguiendo los lineamientos y asesoría de las dependencias de la universidad mediante el concurso de fondos externos, como una opción innovadora para dar respuesta a las demandas de los territorios con la habilitación de una mayor cobertura.

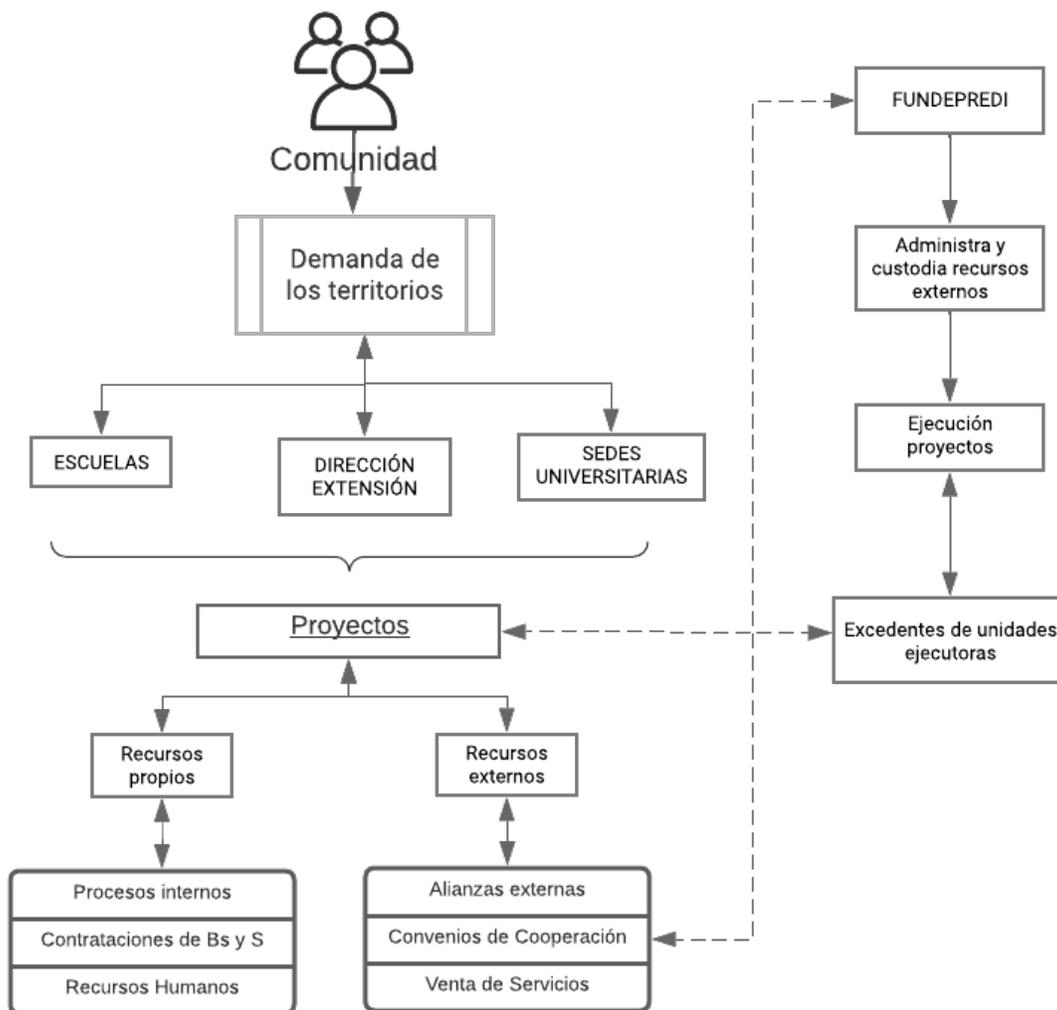
La formulación, ejecución de programas y proyectos de cooperación con organizaciones locales o internacionales y la administración financiera de FUNDEPREDI es un mecanismo que posibilita la atención efectiva a las problemáticas de los territorios, permitiendo una mayor percepción del valor público de la UNED en estos. Ruiz, D (2022)

Un modelo como el descrito previamente, requiere que se planteen condiciones claras para cada uno de los actores, donde las Sedes, el IFCMDL y FUNDEPREDI, garanticen la fluidez y agilidad del proceso de manera que se logre la participación oportuna, precisa y con un producto de calidad en los diversos concursos de fondos nacionales e internacionales.

Con la Figura 1, Proceso de Formulación y Ejecución de Proyectos, elaborado por Daniel Ruiz Arauz, 2022, por considerarlo en correspondencia a los intereses de la presente propuesta, se plasma a continuación, con el objetivo de que sea valorada como base para la relación estrategia que plantea.

Figura 2:

Ruta para la Formalización de Proyectos de Cooperación y Vinculación Remunerada



Fuente: Ruiz, D (2022)

Como puede apreciarse las demandas del territorio son atendidas por separado desde las dependencias centralizadas y las sedes universitarias, mediante la formulación y ejecución de proyectos; dirigidos a un mismo territorio y que no siempre están articulados con todas las instancias pertinentes.

De nueva cuenta, con los insumos conceptuales de políticas, regulaciones y cotidianidad del quehacer universitario, es oportuno desplegar una serie de consideraciones a favor de llevar

a buen puerto las posibles alianzas, acuerdos y trabajo conjunto como se visualiza la presente propuesta. Así, se plantean las siguientes:

- 1) Cualquier tipo de propuesta de relacionamiento entre las diferentes dependencias de la UNED, debe incorporar criterios de pertinencia institucional, nacional y local, así como la valoración de los indicadores de cada una de ellas, de manera que sea palpable su contribución a los ODS y por ende al desarrollo humano sostenible.
- 2) Inevitable es la inclusión en la contabilidad los aportes de todas las dependencias institucionales incluyendo costos hundidos como el uso de activos.
- 3) Se debe tomar en cuenta que en general los concursos de fondos y los plazos de tiempo para la presentación de propuestas son cortos, realidad que no van de la mano con los de la universidad, lo que impide llegar a un proceso de articulación exitoso en la posible adjudicación. Estos pueden disminuir, cada vez la ruta esté clara con sus roles y competencias particulares.
- 4) La experiencia ha dicho que es importante contar con personal profesional en áreas como administración de empresas, orientación, docencia, economía, recursos naturales, planificación prospectiva y estratégica, turismo, ingeniería industrial, biología e ingeniería forestal.
- 5) A nivel institucional son las sedes universitarias las que conocen mejor el contexto de sus territorios y el rostro visible de la UNED. Este hecho debe ser respetado en cualquier tipo de trabajo conjunto que se pretenda realizar.
- 6) Los procesos de fortalecimiento de las habilidades y destrezas para la mejora del desempeño del personal de las sedes deben ser contextualizados a las particularidades y necesidades de su territorio de influencia, con la inclusión de un componente de aprender haciendo, maximizando el valor de los aprendizajes.
- 7) Cada sede universitaria se ha identificado y especializado en diferentes ejes temáticos, que han evidenciado no ser suficiente para la atención de las demandas de los actores locales con que se relacionan. Esta realidad las ha llevado a identificar en sus homólogas la expertis requerida, solicitándole algún tipo de colaboración. La experiencia las condujo a propiciar un cambio de cultura y mentalidad en la comunidad universitaria, con ejercicios prácticos demostrativos como punto de referencia, los que puede complementarse para la formulación y ejecución de proyectos.

- 8) Su estilo de trabajo debe ser novedoso, sencillo, transparente, respetuoso, equitativo y de pares, que provoque a todas las sedes a sumarse y se convierta en su lenguaje común.
- 9) De estas alianzas de trabajo y de generación de recursos entre las sedes UNED y el IFCMDL, se espera que produzcan los excedentes suficientes, de manera que puedan ser utilizados para el financiamiento de otros proyectos de prioridad para cada una de estas dos instancias, un ejemplo de ello, los de acción social. En este ámbito, se hace indispensable la contratación de los servicios de abogacía a fin de que se materialice en los marcos legales y de transparencia el accionar de los acuerdos que lleguen las partes.

Algunas opciones por valorar en el acuerdo sedes UNED/IFCMDL para la ejecución de acciones específicas:

- 1) Las sedes en conjunto con el IFCMDL formulan la propuesta, estableciendo los aportes tangibles e intangibles de cada uno.
- 2) Las sedes presentan la propuesta en calidad de coordinadoras de proyecto ante la FUNDEPREDI, a nombre de ambas dependencias.
- 3) Cada una de las partes se compromete a respetar la primacía de relación con o las instituciones, organizaciones, otras, que generan la fuente de recursos, que llevó a la propuesta del proyecto.
- 4) Las responsabilidades de las partes deben ser claras, sentándose los compromisos, ya que a partir de ello corresponde el porcentaje de distribución de los posibles excedentes, 65% para la sede universitaria y 35 % para el IFCMDL. Estos excedentes se mantendrán disponibles en la FUNDEPREDI para la ejecución proyectos de cada una de las dependencias.
- 5) Cada una de las partes tiene su participación en el proyecto y/o actividad específica, en correspondencia a su expertis, respetando la experiencia acumulada de la otra. Estas tienen la obligación de aportar el grupo de profesionales calificados en el tema correspondiente y con la capacidad de trabajar en equipo. En el plan de ejecución del proyecto se establecerán actividades, tareas y metas específicas para cada persona que integre el equipo de trabajo y éste será un insumo vinculante para la evaluación del desempeño de cada una de estas personas.

- 6) La incorporación en los costos por los rubros de instalaciones, pago de servicios públicos y la contribución proporcional de las jornadas de trabajo del personal involucrado en las iniciativas desde la etapa de formulación hasta la evaluación, monitoreo y seguimiento.
- 7) Normar para que la DIC cuente con una escala técnica para la valoración de los proyectos que se presenten, donde cada criterio contará con una escala de calificación, que entre otros contemple:
 - 6.1-Si cumple con los lineamientos establecidos por la Universidad.
 - 6.2-Si cumple con lineamientos de los ODS y la Agenda 2030.
 - 6.3-Si sus resultados evidencian un impacto positivo al desarrollo del territorio de influencia.
- 8) El registro del proyecto se realizará ante la dependencia o plataforma correspondiente.

Referencias

- Consejo Universitario de la UNED. «Reglamento para la suscripción de convenios y contratos de la UNED.» San José, 22 de Febrero de 2006.
- Consejo Universitario UNED. «Reglamento para la vinculación remunerada de la Universidad Estatal a Distancia con el Sector Externo.» *CU-2016-073*. San José, 2 de Marzo de 2016.
- Consejo Universitario. «Política Institucional para el Desarrollo Integral de la Universidad en el Territorio.» Acuerdo CU-2019-284, UNED, 2019, 13 de mayo.
- Dirección de Internacionalización y Cooperación UNED. «Procedimiento para la gestión de proyectos de cooperación.» San José, 2012 de Noviembre de 2012.
- Ruiz, D (2022). Formulación y ejecución de iniciativas de manera colaborativa entre sedes universitarias y otras dependencias: una estrategia desconcentrada para la extensión y acción social en los territorios. V Congreso Universitario, UNED 2022. San José, Costa Rica. UNED.
- UNED. *Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local*. 2020. <https://www.uned.ac.cr/extension/extension-en-accion/noticias/177-ifcmdl#planificaci%C3%B3n-del-desarrollo-territorial>.

ACRÓNIMOS

DIC	Dirección de Internacionalización y Cooperación
FUNDEPREDI	Fundación de la Universidad Estatal a Distancia para el Desarrollo y Promoción de la Educación a Distancia.
IFCMDL	Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
SICOP	Sistema Integrado de Compras Públicas
UNED	Universidad Estatal a Distancia