









**CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA
DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL**
“Municipios Eficientes: Países Competitivos”





I. ANTECEDENTES.

Dentro del marco de la **Conferencia Regional sobre mejora del clima de negocios a nivel municipal “Municipios Eficientes : Países Competitivos”**, a realizarse en Tegucigalpa el 10 de octubre próximo, se organizó un concurso de Buenas Prácticas Municipales con el objetivo de reconocer el esfuerzo y creatividad de los jefes de gobierno local de la región (Alcaldes) y divulgar sus actividades específicas buscando replicarlas y dándoles el reconocimiento de Buenas Prácticas que permitan analizarlas y sistematizarlas para aplicarlas en la Región para apoyo y consecución del Territorio Competitivo que promulgamos todos.

Se convocó a las Asociaciones de Municipios de cada país de la Región:

 ANAM	Guatemala
 COMURES	El Salvador
 AMHON	Honduras
 AMUNIC	Nicaragua
 UNGL	Costa Rica
 AMUPA	Panamá

Se envió nota firmada por el rector del INCAE, en donde se les explica el concurso y se les solicita nominen cuatro candidatos, uno en cada área de las siguientes:

-  Pago de impuestos
-  Compras municipales
-  Transparencia
-  Permisos ambientales

Las Asociaciones respondieron enviando sus nominados en cada área, sin embargo, algunas Asociaciones nominaron más de una Experiencia Exitosa en alguno de los ítems, por respeto al esfuerzo de recopilación que realizaron, se incluyen en un documento de recopilación que se les trasladará a los miembros de la terna para su conocimiento pero, en el concurso solo se tomaron en cuenta los nominados al principio y en el tiempo estipulado, atendiendo a la preselección que las Asociaciones hicieron y de acuerdo a la consulta que se les hizo.



CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL

“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

II. INTRODUCCION.

Para unificar criterios conceptuales, transcribimos el marco conceptual propuesto por la Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica en su campaña de identificación y promulgación de Buenas Prácticas que ejecutó en los últimos años.

¿Qué es una Buena Práctica Municipal?

Una buena práctica en la gestión local es aquella experiencia que responde a la ejecución de un conjunto de acciones novedosas, asociadas a marcos administrativos, institucionales, normativos, financieros, participativos y técnicos; las cuales garantizan el cumplimiento de elevar los niveles de calidad de vida del ciudadano, en sus dimensiones naturales, institucionales, sociales y culturales.

Siguiendo la misma descripción de UNGL, referimos las características:

Características de una Buena Práctica Municipal

- *Los resultados en el tiempo*
- *La capacidad innovadora*
- *La movilización de recursos adicionales*
- *La participación de la comunidad y otros agentes privados*
- *La capacidad de gestión mostrada por los funcionarios y autoridades locales*
- *La capacidad de concertación con actores extraterritoriales*
- *Otras virtudes que han hecho posible el resultado objetivo.*



**CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA
DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL**
“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

Alajuela, Costa Rica 24 de agosto del 2007

Señores
DIRECTORES EJECUTIVOS
ASOCIACIONES DE MUNICIPIOS
ISTMO CENTROAMERICANO

Estimados Directores Ejecutivos:

En el programa de la Conferencia Regional sobre Mejora del Clima de Negocios a Nivel Municipal “Municipios Eficientes: Países Competitivos”, que se llevará a cabo el 10 de octubre del presente año en Tegucigalpa, Honduras, hemos incluido una sesión en la que invitaremos a 4 Alcaldes o Alcaldesas a presentar sus logros en cuanto a la implementación de buenas prácticas en los siguientes temas:

- Pago de impuestos
- Compras Municipales
- Transparencia
- Permisos Ambientales

Agradeceríamos mucho su valiosa colaboración en el sentido de seleccionar, de la manera más participativa posible, un municipio de su país en cada categoría, para ser incluidos en el proceso de selección regional que será conducido por un equipo de IFC, INCAE y FEMICA. Las cuatro municipalidades ganadoras recibirán financiamiento de gastos de viaje y alojamiento para participar en la Conferencia y presentar sus experiencias.

En la selección de los candidatos debe tenerse presente que es necesario demostrar resultados concretos de las buenas prácticas, tanto en el desempeño de la municipalidad como en la satisfacción de los beneficiarios, y que se están tomando medidas para asegurar la permanencia de dichas prácticas aún en el caso de cambios en las autoridades municipales.

Las candidaturas deberán enviarse en el formulario adjunto a Patricia Durán de Jager, Directora Ejecutiva de FEMICA, a más tardar el 19 de septiembre del presente año. Los municipios seleccionados para presentar sus buenas prácticas serán anunciados a más tardar el 26 de septiembre y serán contactados por la oficina de FEMICA para coordinar los arreglos de viaje.

Agradeciendo su atención a nuestra solicitud, quedamos a su disposición para cualquier requerimiento de aclaración o información adicional, contactando a Isabel Solís, al teléfono (506) 437 2176, o al correo electrónico isabel.solis@incae.edu

Atentamente,

Arturo Condo
Rector
INCAE Business School





CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL

“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

III. AREA 1 “PAGO DE IMPUESTOS”

Costa Rica:	NO POSTULO
El Salvador:	JUAYUA, SONSONATE
Guatemala:	SANTA CATARINA PINULA, GUATEMALA
Honduras:	COMAYAGUA, COMAYAGUA (llegará en otro paquete)
Nicaragua:	JINOTEGA, JINOTEGA
Panamá:	NO POSTULO

IV. AREA 2 “COMPRAS MUNICIPALES”

Costa Rica:	NO POSTULO
El Salvador:	NONUALCO, LA PAZ
Guatemala:	SAN JUAN BAUTISTA, SUCHITEPEQUEZ
Honduras:	NO POSTULO
Nicaragua:	MATAGALPA, MATAGALPA
Panamá:	NO POSTULO

V. AREA 3 “TRANSPARENCIA”

Costa Rica:	PEREZ ZELEDON, PUNTARENAS
El Salvador:	NUEVA GUADALUPE, SAN MIGUEL
Guatemala:	SAN JUAN COMALAPA, CHIMALTENANGO
Honduras:	OJOS DE AGUA (llegará en otro paquete)
Nicaragua:	ESTELI, ESTELI
Panamá:	AGUADULCE, COCLE

VI. AREA 4 “PERMISOS AMBIENTALES”

Costa Rica:	GUACIMO, LIMON
El Salvador:	ATIQUIZAYA, AHUACHAPAN
Guatemala:	SAN FRANCISCO, PETEN
Honduras:	LAS VEGAS (llegará en otro paquete)
Nicaragua:	BLUEFIELDS, ATLETICO SUR
Panamá:	NO POSTULO



CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL

“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

V. DESARROLLO DE LAS EXPERIENCIAS.

AREA 1 “PAGO DE IMPUESTOS”

5.1.1 JUAYUA

SONSONATE, EL SALVADOR

1. Información General Nombre del Municipio: Juayúa Departamento/Provincia: Sonsonate País: El Salvador Población: 25.000 habitantes Actividad Económica Principal: Agricultura (café) y turismo
Área de buenas prácticas Pago de impuestos
2. Descripción de las prácticas Año de inicio: 1997 Reformas implementadas: A partir del diseño y funcionamiento de la política de recaudación de tributos municipales: a) Adopción e implementación automatizado del Sistema de Administración Financiera (SAFIMU), que incluye contabilidad, tesorería, administración tributaria municipal, que incluye catastro, cuentas corrientes y recuperación de mora) b) Implementación del Sistema de Contabilidad Gubernamental y del Sistema de Administración Tributaria Municipal (SATMUS) Descripción de las prácticas actuales: a) Cobro mensual mediante avisos casa por casa, conteniendo información actualizada sobre el estado de cuenta, que permite al contribuyente efectuar su pago fácilmente y poder verificar en mismo en la tesorería municipal b) Facilidades de pago (dispensa de intereses moratorios) c) Suscripción de convenios o establecimiento de planes de pago para una mayor recuperación de la mora d) Participación activa del personal de la alcaldía en todas las actividades que se implementan a nivel técnico - administrativo y financiero Instituciones que apoyaron en la reforma: COMURES, GTZ, USAID, RTI, ISDEM, FISDL y Ministerio de Hacienda
3. Resultados a) Modernización del sistema administrativo y financiero municipal b) Efectiva recaudación de tributos (tasas e impuestos municipales) c) Recuperación eficiente de la mora por parte de los contribuyentes d) Apropiamiento del personal en el proceso administrativo financiero que ha contribuido a una prestación más eficiente de servicios a la ciudadanía y a fortalecer sus capacidades e) Fortalecimiento de las arcas municipales, lo que ha permitido una mayor inversión social y económica, elevando la calidad de vida de la población f) Fortalecimiento de alianzas interinstitucionales



**CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA
DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL**
“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

**5.1.2 SANTA CATARINA PINULA
GUATEMALA, GUATEMALA**

Nombre del municipio (Pago de impuestos): **Santa Catarina Pinula, Guatemala.**

Alcalde: José Antonio Coro García.

Población: 63,767 (al censo de 2002).

Actividad económica principal, desarrollo de proyectos habitacionales.

Descripción:

Una vez recibido el cobro del impuesto territorial, se mejoró mediante la comunicación permanente con los habitantes del municipio el volumen de lo captado.

Siendo a la fecha el tercer municipio con mayores ingresos dentro de la totalidad de municipios del país (el primer lugar es el municipio de Guatemala y el segundo es el municipio de Mixco), sin embargo, por diferentes problemas, ellos, a nuestro juicio no reúnen las características para catalogarlos como Buenas Prácticas Municipales en esta categoría.

Año de inicio 2002.



**CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA
DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL**
“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

**5.1.4 JINOTEGA
JINOTEGA, NICARAGUA.**

<p>1. Información General Nombre del Municipio: Jinotega Departamento/Provincia: Jinotega País: Nicaragua</p> <p>Población: 114,530 habitantes</p> <p>Actividad Económica Principal: Agropecuarios (Café principalmente)</p>
<p>2. Área de buenas prácticas Pago de impuestos</p>
<p>3. Descripción de las prácticas</p> <p>Año de inicio: 2005</p> <p>Reformas implementadas: Contratación de personal y capacitación. Revisión de tasas y tarifas de los servicios municipales. Aprobación de una ordenanza tributaria. Autorización de los procesos Paliación de área catastrada.</p> <p>Descripción de las prácticas actuales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de colectores y supervisores para la fiscalización. 2. cobros judiciales. 3. sensibilización o gremios de contribuyentes. 4. facilidad para el cumplimiento de obligaciones 5. acuerdo de pago a morosos <p>Instituciones que apoyaron en la reforma: Consejo Nacional de Hermanamientos Holanda Nicaragua e INIFOM.</p>
<p>4. Resultados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperación de cartera 2. Depuración de la base de datos. 3. Incrementar en la recaudación del 61% 2005 =15.00 millones de córdobas corrientes 2006= 24.10 millones de córdobas



CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL

“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

5.2 COMPRAS MUNICIPALES

5.2.1 SANTIAGO NONUALCO LA PAZ, EL SALVADOR

<p>1. Información General Nombre del Municipio: Santiago Nonualco Departamento/Provincia: La Paz País: El Salvador Población: 39.367 habitantes (2007) Actividad Económica Principal: Agricultura, industria maquila y comercio</p>
<p>2. <u>Area de buenas prácticas</u> <u>Transparencia Municipal</u></p>
<p>3. <u>Descripción de las prácticas</u> Año de inicio: 2000 Reformas implementadas: a) Elaboración e implementación de Plan Estratégico de Desarrollo, Plan de Inversión y Planes Sectoriales, con participación de la ciudadanía b) Uso de medios interactivos de comunicación para fortalecer la relación con la ciudadanía y mejorar la prestación de los servicios c) Implementación de normas de control interno Descripción de las prácticas actuales: a) Rendimiento de cuentas sobre informe financiero del manejo de presupuesto municipal, en acto solemne que se celebra anualmente en la plaza pública b) Celebración de Congresos mensuales con líderes comunales, para informarles sobre las principales actividades que esta impulsando la municipalidad, facilitando así la participación ciudadana c) Creación de la página Web, la que permite hacer una difusión general de todas las actividades que se realizan en el municipio d) Promoción de la labor ejecutada por la administración municipal a nivel local, nacional e internacional e) Promoción y fortalecimiento del patrimonio cultural y la identidad del municipio incluyendo a los connacionales en el exterior Instituciones que apoyaron en la reforma: a) ISDEM b) COMURES</p>
<p>4. Resultados a) Promoción del quehacer municipal ante la ciudadanía ha permitido fortalecer la participación ciudadana y la credibilidad en las autoridades municipales b) Prestación más eficaz y eficiente de los servicios a la ciudadanía c) Un gobierno municipal administrando en forma eficaz y transparente los recursos d) Fortalecimiento de las relaciones con los santiagueños en el exterior</p>



**CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA
DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL**
“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

**5.2.2 SAN JUAN BAUTISTA
SUCHITEPEQUEZ, GUATEMALA**

Compras Municipales: Municipio de **San Juan Bautista,**
Departamento de Suchitepéquez.

Alcalde: Amado Enrique de León Palmieri.

Población: 6,124 (al censo de 2002).

Cuatro períodos de administración municipal -no consecutivos, un primer período de 1988 a 1993 y un segundo al actual, de 2000 a la fecha. Al haberse estimulado la compra de bienes y contratación de servicios por la vía de Guatecompras, este municipio es uno de los que más actividades tiene en este renglón.

De 2004 a la fecha.



CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL

“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

5.2.3 MATAGALPA MATAGALPA, NICARAGUA.

<p>1. Información General Nombre del Municipio: Matagalpa Departamento/Provincia: Matagalpa País: Nicaragua</p> <p>Población: 140,502 Actividad Económica Principal: Agricultura (Café), comercio</p>
<p>2. Área de buenas prácticas Compras Municipales</p>
<p>3. Descripción de las prácticas Año de inicio: Enero 2005</p> <p>Reformas implementadas: Conformación de unidad de adquisiciones. Introducción de proceso de cotización. Las licitaciones de desarrollan en unidad de adquisiciones, anteriormente las realizaba la unidad de proyectos.</p> <p>Descripción de las prácticas actuales: La unidad de adquisiciones se especializa en cotizaciones y licitaciones y define los siguientes procesos</p> <ol style="list-style-type: none">1. Recepción de solicitudes.2. Verificación que solicita este en plan Operativo Anual, presupuesto, plan de adquisición y compras.3. Cotizar, solicitar4. Evaluación5. Adjudicación <p>Instituciones que apoyaron en la reforma:</p>
<p>4. Resultados</p> <ol style="list-style-type: none">4. Garantizar transparencia y libre competencia de proveedores5. Garantizar cumplimiento de plan operativo y presupuesto.6. Adquisición de materiales, equipos, servicios, etc. De calidad y bajo precio.



CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL

“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

5.3 TRANSPARENCIA.

5.3.1 PEREZ ZELEDON PUNTARENAS, COSTA RICA

1 Información General

Nombre del Municipio: Pérez Zeledón

Departamento/Provincia: Puntarenas

País: Costa Rica

Actividad Económica Principal: Prestación de servicios y vocación productiva rural.

2 Área de buenas prácticas

X Transparencia

3 Descripción de las prácticas

“LA TRANSPARENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES, MEDIANTE LA IMPLEMENTACION DE EQUIPOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO”

**MUNICIPALIDAD DE PEREZ ZELEDON
COSTA RICA**

Año de inicio:

La presencia del aparato de gobierno central, consolidado a través de la política bipartidista, aunado a una serie de desastres naturales, le permite a la región mayores recursos, tanto económicos, humanos, como financieros, lo cual conforma una verdadera presencia institucional de carácter descentralizado.

Estos insumos hacen de la región, un conglomerado con visión de futuro y negociación continua hacia el sector central, situación que les permite desempeñar una posición de ideólogos durante el movimiento social del “combo ICE en el año del 2001”¹, que se desarrolla a nivel nacional y bajo la representatividad de San José, como expresión de defensa de la institucionalidad en manos del gobierno costarricense, lo cual coloca en jaque la gobernabilidad del país.

La municipalidad de Pérez Zeledón representa, la máxima institución local en defensa de los intereses de las comunidades, este acervo de experiencias y conocimientos, habilidades y capacidades implementadas a través de la historia que los caracteriza y por lo mismo, le imprime un sello particular a las personas encargadas de la gobernabilidad local, en el marco que ofrece la democracia participativa y la presencia de la sociedad civil en la toma de decisiones.

A partir del año 2001, un grupo humano de funcionarios de la Municipalidad asumen el reto del servicio público, mediante la creación de un concepto de profundo contenido como la es: **la planificación vinculante**, para la cual han venido desarrollando una pirámide de conceptos



CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL

“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

como se presenta



Ante, esta efervescencia de sensaciones e intereses, pero sobre todo la necesidad de cambio, es que ante una propuesta de “*Mejoramiento y Desarrollo Institucional*”, presentado por el Servicio Civil, provoca eco entre las autoridades municipales acerca de emprender un proceso de cambio, pero que contemple una lógica distinta, una mística particular de trabajo.

Bajo este contexto, surge una identificación y por consiguiente un compromiso con la institución y la comunidad, por lo cual surge un grupo de funcionarios, que traen consigo los siguientes valores:

- ✓ PARTICIPACIÓN ORGANIZACIONAL
- ✓ SOLIDARIDAD
- ✓ MEJORAMIENTO
- ✓ CONTINUIDAD
- ✓ MEJOR ESFUERZO
- ✓ LIBERTAD
- ✓ RESPONSABILIDAD

Y es bajo esta perspectiva que se ha venido manteniendo un equipo de mejoramiento continuo institucional al servicio de la administración pública, amplio, plural y representativo de las diferentes esferas de la toma de decisiones en la municipalidad y que conlleva en su interior la legitimación de procesos normativos, administrativos y de empoderamiento institucional, en medio de la representatividad, transparencia y la equidad.

Avalado por la presencia de un comité de tipo interdisciplinario y con la representatividad suficiente de todas las y las trabajadoras de la municipalidad y cuerpos políticos presentes; una vez, creado este equipo de mejoramiento continuo, el objetivo principal del mismo, constituiría en la creación de un espacio participativo y de consulta para que un grupo de representantes de los diferentes niveles de la administración pública, definan los elementos conceptuales más importantes del hacer municipal; manejando con un lenguaje institucional y coherente con los procesos dos conceptos particulares:



CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL

“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

- ✓ **LIDERAZGO:** Resaltando como fortaleza, dentro de este componente, la pluralidad y homogeneidad prevaleciente en el trato entre los diferentes niveles jerárquicos que se encontraban en función de la optimización de los procesos, y por consiguiente el fortalecimiento institucional.
- ✓ **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Igualmente la fortaleza radica en la continuidad que ha generado el proceso dentro del grupo de funcionarios, puesto que el grupo se siente con la legitimidad y responsabilidad como representantes de su sector; lo cual en una atmósfera llena de mística y respeto por el trabajo, lo cual ha venido generando un valor compartido de responsabilidad en cada una de las acciones del grupo gerencial.

La conformación de estos nuevos espacios de negociación empoderó a la municipalidad de tal manera, que la administración municipal elegida por primera vez por voto popular, adopta esta filosofía de trabajo como parte de su ideario político y termina vinculando a su plan de Gobierno esta novedosa forma de gestión, haciendo del Grupo Gerencial, antes que una concentración de poder, una herramienta de la administración al servicio de los intereses institucionales del cantón para su desarrollo.

Reformas implementadas:

- ✓ **MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL:** se refiere a la cultura participativa requerida en el trato equidad e igualdad que mantiene este grupo de gerencia, lo cual permite establecer nuevos vínculos de comunicación y efectividad en las relaciones de producción del aparato municipal;
- ✓ **REFLEXIÓN ESTRATÉGICA:** hace referencia al ejercicio intelectual de revisar la Visión-Misión de la organización de forma continua y contractual con los paradigmas del desarrollo cantonal y con esto fijar derroteros a mediano plazo, posibles y de alto impacto;
- ✓ **CONTROL INTERNO:** operatividad de la Administración, soportada por manuales de operación desarrollados por los funcionarios, que estipula las responsabilidades y asignaciones reales, que permitan la eficiencia del funcionario y eficacia en la gestión;
- ✓ **NORMALIZACIÓN:** base de operación del control interno o paso previo para al asignación de funciones, definición de perfiles y escala de salarios
- ✓ **PLANIFICACIÓN VINCULANTE:** como expresión que engloba una nueva gestión de empoderamiento local a través de equipos de mejoramiento continuo, establecidos como parte orgánica de la función pública, para alcanzar los objetivos estratégicos de la Administración

Descripción de las prácticas actuales:

El proceso se inicia con un Plan Estratégico de Objetivos (PEO), resultado del trabajo interno de los funcionarios que se consolida en un Plan Anual de Operativo (PAO) validado ante la Contraloría General de la República, el cual se diseña totalmente ajustado las necesidades reales de la administración, desde la capacidad operativa del recurso humano que compone la administración y proyectado sobre la gestión local, con un liderazgo fuerte de una Alcaldía que interpreta las necesidades sociales del desarrollo y define las acciones inmediatas de gran impacto, con reflejo económico en el Presupuesto Municipal.





CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL

“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

Se han generado mecanismos de sostenibilidad que garanticen su continuidad, y principalmente consiste en prever, el cambio generacional dentro del equipo de mejoramiento y dentro de la administración pública, donde se forja el liderazgo y capacidad de coordinación de esfuerzos.

Se ha logrado el compromiso humano de los funcionarios y la voluntad política de las Autoridades Municipales con el fortalecimiento de la gestión municipal, además el ejercicio ha generado en los funcionarios, un sentimiento de esperanza hacia el cambio; aunado, del fortalecimiento de la tecnoestructura de la Organización que garantiza la viabilidad del proyecto en el futuro, así de la forma como los entes de control asuman el nuevo proceso.

Por otro lado, las limitantes del proceso se encuentran principalmente marcadas por la ausencia de instrumentos adecuados que permitan una comunicación asertiva entre la Municipalidad y la Sociedad Civil, ya que la incorporación al equipo y por consiguiente la concepción de pluralidad, se debe extender a las organizaciones de base, que son parte del esquema de gobernabilidad municipal.

Instituciones que apoyaron en la reforma: Composición del equipo de mejoramiento

- 1 REPRESENTANTE DE LA ALCALDIA
- 1 REPRESENTANTE DEL CONCEJO
- 1 REPRESENTANTE DEL NUCLEO ADMINISTRATIVO
- 1 REPRESENTANTE DEL NUCLEO PROFESIONAL
- 1 REPRESENTANTE DEL NUCLEO OPERATIVO
- 1 REPRESENTANTE SINDICAL
- 1 REPRESENTANTE SOLIDARISMO

1. Resultados

- Desarrollar un equipo de mejoramiento continuo por más de ocho años de continuidad y con índices de eficiencia de la gestión local, tal como lo expresa el ranking municipal de la Contraloría General de la República.
- Coherencia del proyecto Político de la Alcaldía de Pérez Zeledón, que la ha llevado a su reelección
- Consolidarse como un proceso independiente entes asesores en el componente del desarrollo organizacional, como el Departamento del Servicio Civil de Costa Rica.



CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL

“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

5.3.2 NUEVA GUADALUPE SAN MIGUEL, EL SALVADOR

1. Información General

Nombre del Municipio: **Nueva Guadalupe**

Departamento/Provincia: San Miguel

País: El Salvador

Población: 10.320 habitantes

Actividad Económica Principal: Agricultura

2. Área de buenas prácticas

Transparencia Municipal

3. Descripción de las prácticas

Año de inicio: 2003

Reformas implementadas:

En el marco del proceso de implementación del Sistema de Transparencia Municipal (STM):

- 1) Aprobación e implementación de ordenanza de transparencia municipal
- 2) Conformación de 21 Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS)
- 3) Trabajo sectorial y proyectos en cogestión

Descripción de las prácticas actuales:

- a) Organización y fortalecimiento de la participación ciudadana (creación de Comité de Desarrollo Local integrado por un miembro propietario de cada una de las 21 ADESCOS y empleados municipales y asociaciones sectoriales para el abordaje de temas ó necesidades específicas)
- b) Acceso de la población a información municipal
- c) Desarrollo de reuniones de rendición de cuentas con datos actualizados
- d) Control de la discrecionalidad arbitraria a través de mecanismos como: consultas casa por casa respaldadas por una boleta con la debida firma e identificación del ciudadano a través de las cuales se definen prioridades de acciones municipales
- e) Uso de sistema de tele conferencia para fortalecer vínculos con comunidades de guadalupeños en el exterior

Instituciones que apoyaron en la reforma:

COMURES

4) Resultados

- a) Credibilidad municipal y estatal mediante la implementación del Sistema de Transparencia Municipal
- b) Fortalecimiento de las relaciones con la ciudadanía y mayor participación
- c) Administración moderna, eficaz y eficiente
- d) Ciudadanía informada
- e) Prestación eficiente de servicios
- f) Mayor recaudación de tributos municipales
- g) En proyectos de cogestión se faculta a la comunidad a distribuir los recursos en forma equitativa y decidir el tipo de inversión a efectuar
- h) Involucramiento en la ejecución y contraloría social en la apertura y movimientos de cuentas específicas sobre cada proyecto
- i) Proyección local, nacional e internacional a través de diferentes instrumentos de comunicación (memoria de labores) y medios masivos e interactivos (página Web y radio local)



**CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA
DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL**
“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

**5.3.3 SAN JUAN COMALAPA
CHIMALTENANGO, GUATEMALA**

Transparencia.

Municipio de San Juan Comalapa, departamento de Chimaltenango.

Alcalde: José Tereso Xocop Cux.

Población. 35,441 (según el censo de 2002).

Primer período como alcalde y en 2005.

Recibió el III Premio por parte de Transparencia Internacional.



CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL

“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

5.3.5 ESTELI ESTELI, NICARAGUA

1. Información General Nombre del Municipio: Estelí Departamento/Provincia: Estelí País: Nicaragua Población: 120,036 Actividad Económica Principal: Comercio, agricultura (tabaco)
2. Área de buenas prácticas Transparencia
3. Descripción de las prácticas Año de inicio: 2001 Reformas implementadas: Proceso de intensificación de la participación ciudadana, control social y coparticipación ciudadana en la ejecución de inversiones municipales. Descripción de las prácticas actuales: <ol style="list-style-type: none">1. Presupuesto participativo.2. Inserción de la Población en supervisión, monitoreo, evaluación y mantenimiento participativo.3. La organización comunitaria se establece de consejos de Desarrollo comunitario y comités de proyectos (estos comités pueden contratar o participan desde las licitaciones) Instituciones que apoyaron en la reforma: Fondo de inversión Social de Emergencia (FISE) y Asociación de Desarrollo Ambiental.
4. Resultados <ol style="list-style-type: none">1. se han ejecutados mas proyectos de los planificado.2. todos los proyectos tienen contrapartida desde un 15% - 50%3. mayor involucramiento (aporte) de población



CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL

“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

5.3.6 AGUA DULCE COCLE, PANAMA

2. Información General Nombre del Municipio: Aguadulce Departamento/Provincia: Coclé País: Panamá Población: 44,335 habitantes =22,178 Hombres 22,177 Mujeres Actividad Económica Principal: Cultivo Caña de Azúcar, Extracción de Sal
3. Área de buenas prácticas <ul style="list-style-type: none">○ Pago de impuestos○ Compras municipales○ <u>Transparencia</u>○ Permisos ambientales
4. Descripción de las prácticas Año de inicio: 2005 Reformas implementadas: Mediante decreto N° 007 de 5 de Enero de 2005, se crea la comisión de transparencia del distrito de aguadulce, con el fin involucrar de manera activa a la ciudadanía a través de los diferentes grupos organizados en la vigilancia y seguimiento de la cosa Pública Municipal. Descripción de las prácticas actuales: Divulgación de todas las actividades que realiza el Municipio tanto a nivel Distrital, como las comunidades. Acceso a la comisión a toda la tramitación que implique la uso de recursos financieros y presupuestarios Divulgación permanente y accesibilidad a los medios de comunicación para mantener comunicada e informada la ciudadanía general Instituciones que apoyaron en la reforma: Secretaria Nacional de Transparencia, Procuraduría de la Administración, Contraloría, CEASPA.
4. Resultados Cambio de actitud de la población. Ha mejorado la recaudación en el pago de servicios como la recolección de los desechos sólidos. Se ha incrementando el presupuesto anual en B/200,000 = en este periodo.



**CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA
DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL**
“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

5.4 PERMISOS AMBIENTALES

**5.4.1 GUACIMO
LIMON, COSTA RICA**

1 Información General	
Nombre del Municipio: Guácimo	
Departamento/Provincia: Limón	País: Costa Rica
Población:	
Actividad Económica Principal: Prestación de servicios y vocación productiva rural.	
Área de buenas prácticas Permisos ambientales (Gestión Ambiental)	
2 Descripción de las prácticas	
“CIUDADES LIMPIAS, GUACIMO RECICLA” MUNICIPALIDAD DE GUACIMO COSTA RICA	
Año de inicio:	
La problemática del mal manejo de los desechos es un mal general que nos afecta a toda la sociedad en general. Ante tal situación el Supermercado Palí presente en la municipalidad en el año 2005 organizo un concurso con 8 escuelas del cantón, con la finalidad de ir desarrollando en los niños la cultura del reciclaje por medio de la clasificación de los desechos sólidos.	
Ese mismo año el Ministerio de Salud en coordinación las Alcaldía Municipal para desarrollar el proyecto de Reciclaje denominado “Ciudades Limpias” para los cantones productores de Banano ² , a lo cual la municipalidad acepta y contacta a la Asociación de Mujeres Productoras de Guácimo para exponerles esta iniciativa , el cual fue aceptado unánimemente por el grupo y en septiembre de ese mismo año se iniciaron actividades de coordinación y gestión para iniciar la recolección en algunos lugares del cantón a partir del 23 de enero del año 2006.	
Reformas implementadas:	
Para el inicio del proyecto las señoras procedieron a clasificar el material que se había recolectado de las escuelas, el cuál estaba en un pequeño local ubicado en la planta baja del edificio municipal, al ser este un espacio tan reducido se decidió trasladarlas a las instalaciones de la futura biblioteca pública, mientras se logra construir el centro de acopio.	
Tiempo (meses/años)	Acciones Tomadas
Septiembre, 2005	Se aprueba el proyecto de reciclaje, para enviarlo al Ministerio de salud.
Diciembre, 2005	Las integrantes de la Asociación, realizan pasantita en la E.A.R.T.H., sobre clasificación de los desechos.
Enero, 2006	Se inicia la recolección en el cantón.
Marzo, 2006	Préstamo de las instalaciones de la biblioteca como centro de acopio.
Agosto, 2006	Se involucra a 10 centros educativos, para que separen el material reciclable.
Diciembre, 2006	Visitas a centros de acopio para conocer equipo y distintas formas de trabajo.
Marzo, 2007	Se involucra a centros educativos, para que separen el material reciclable.





CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL

“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

Descripción de las prácticas actuales:

A través de la continuidad de los esfuerzos públicos – privados la comunidad ha obtenido compromiso acerca de la importancia de reciclar, cuyos efectos más directos se aprecian en la creación de escenarios solidarios y responsables por parte de los diferentes actores presentes en esta Buena Práctica, empresa privada, sociedad civil, colegios, centros de formación y la municipalidad

La sostenibilidad de este proyecto se refleja en los actores que se encuentran contribuyendo en la Buena Práctica Municipal, como son: Población Juvenil, Población Infantil y el sector Comercial de la municipalidad, contando con el apoyo institucional de la Alcaldía y las diferentes escuelas que apoyan esta iniciativa, entre ellas el centro de formación EARTH.

Impactos

Beneficio	Grupo de Beneficiados
Reducción de desechos de disposición al vertedero municipal	Municipalidad y ASOMPROGUA
Protección al Medio Ambiente.	Población del sector urbano de Guacimo
Generación de Ingresos y Empleo.	ASOMPROGUA

La Buena Práctica Municipal ha ayudado a fomentar una cultura de participación, sobre todo del sector comercio, el cual ha desarrollado un gran sentimiento de apoyo hacia ASOMPROGUA, que en años anteriores no había jugado un papel protagónico en la solución de problemáticas sentidas de la comunidad de Guacimo.

4. Resultados

- Vincular esfuerzos público – privados en la solución a problemáticas locales que orden transversal a la calidad de vida del ciudadano y el medio.
- Empoderar figuras asociativas que reflejan la transparencia en la gestión pública local, con una participación democrática en el desarrollo de la gobernabilidad local.
- Atender una carencia ambiental en términos de saneamiento básico en el manejo de los residuos sólidos y en el tema de embellecimiento paisajístico contribuyendo a la belleza escénica del cantón.



CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL

“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

5.4.2 ATIQUIZAYA AHUACHAPAN, EL SALVADOR

1. Información General

Nombre del Municipio: **Atiquizaya**

Departamento/Provincia: Ahuachapán

País: El Salvador

Población: 45.000 habitantes

Actividad Económica Principal: Agricultura (café, cereales y hortalizas)

2. Área de buenas prácticas Permisos ambientales

3. Descripción de las prácticas

Año de inicio: 2004

Reformas implementadas:

- a) Cierre técnico de botadero a cielo abierto a cielo abierto
- b) Construcción de relleno sanitario en el área donde se ubica el botadero
- c) Funcionamiento de Unidad Ambiental Municipal

Descripción de las prácticas actuales:

- a) Funcionamiento de relleno sanitario en condiciones adecuada según el reglamento de Medio Ambiente
- b) Manejo y disposición de desechos sólidos del municipio y otros del departamento, como San Lorenzo, Turín y Concepción de Ataco
- c) Separación y reciclaje de la mayor parte de material que ingresa al relleno sanitario
- d) Se proyecta la construcción y funcionamiento de una compostera para dar un mejor tratamiento a los desechos principalmente de origen orgánico
- e) Capacitación y sensibilización a la población sobre gestión ambiental (a través de charlas y otros)

Instituciones que apoyaron en la reforma:

- a) COMURES
- b) ,Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)
- c) Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)

4. Resultados

1. Mejor manejo y disposición de los desechos sólidos
 2. Una ciudad más limpia y educada reciclando la basura
- a) Fortalecimiento de la gestión ambiental



**CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA
DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL**
“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

**5.4.3 SAN FRANCISCO
EL PETEN, GUATEMALA**

Permisos ambientales.

Municipio: **San Francisco**, departamento de El Petén.

Alcalde: **Simón Vinicio Penados Gómez**.

Población. **8,917 (ídem)**.

Dos períodos consecutivos como autoridad local y una gran proyección en la prestación y manejo de los recursos forestales dentro y en las jurisdicciones adyacentes.

El alcalde con mayor cantidad de premios por Buenas Prácticas Ambientales, dentro del país.

Inicio en 2004.



CONFERENCIA REGIONAL SOBRE MEJORA DEL CLIMA DE NEGOCIOS A NIVEL MUNICIPAL

“Municipios Eficientes: Países Competitivos”

5.4.8 BLUEFIELDS ATLETICO SUR, NICARAGUA

1. Información General Nombre del Municipio: Bluefields Departamento/Provincia: Región Autónoma Atlético Sur País: Nicaragua Población: 80,000.00 Actividad Económica Principal: Pesca
2. Área de buenas prácticas Permisos ambientales
3. Descripción de las prácticas Año de inicio: 2000 Reformas implementadas: Decreto 36-2002 “Descentralización Sistema de Permisos Ambientales a Las Regiones Autónomas.” Descripción de las prácticas actuales: <ol style="list-style-type: none">1. Carta de Solicitud2. Llenado de formulario3. visita in situ4. Elaboración de Términos de referencia5. elaboración y entrega el Estudio de Impacto6. Consulta Publica7. Dictamen Técnico Contenidos en el Decreto 45-94, reformado en el 76-2006. tomado en cuenta la Ley 445, demarcación territorial. Instituciones que apoyaron en la reforma: MARENA, CONSEJO REGIONAL, ALCALDIAS, COMISION AMBIENTAL.
4. Resultados Otorgamiento de Permisos ambientales en la Región Autónoma del Atlántico Sur a través de la secretaria técnica del concejo regional y la alcaldía de Bluefields.