



Informe de labores  
**Vicealcaldía**  
2006-2016

*Gonzalo Ramírez Guier*

*San José, Costa Rica, Abril 2016*



## INFORME FINAL DE LABORES



**Gonzalo Ramírez Guier, M.Phil.**  
**Vice Alcalde de San José**

### 1- Presentación

Este informe final de labores se entrega en cumplimiento del artículo 12 inciso e de la Ley General de Control Interno N° 8292 y de la directriz de la Contraloría General de la República, resolución R-CO-61 publicado en La Gaceta N° 131 del 7-07-2005.

Si nos atenemos a la letra de la ley, el Vice Alcalde no está obligado a presentar este informe por cuanto él no es ni el jerarca ni, intrínsecamente, un titular subordinado, excepto en aquellos casos en que el jerarca (alcalde o alcaldesa) le haya asignado una responsabilidad específica que conlleve la potestad obligación de dar órdenes a un conjunto de subordinados en virtud de la responsabilidad asignada. Estas condiciones no están ni han estado presentes en el caso de esta Vice Alcaldía.

Por ende, este Vice Alcalde solo debería informar sus actos realizados durante los períodos en que sustituyó al Alcalde.

No obstante se hace esta rendición de cuentas por razones de oportunidad e interés público, con el afán de enterar al sucesor sobre los asuntos, procesos y situaciones directamente ligados a la Vice Alcaldía o que conciernen a los intereses del municipio.

En este documento se resume la labor realizada desde la Vice Alcaldía por Gonzalo Ramírez Guier, a partir del mes de febrero de año 2006 en que se inició en ese cargo como resultado de la elección popular para alcaldes y Vice alcaldes realizada en diciembre del 2005.

Las funciones que el suscrito ha cumplido como Vice Alcalde deben entenderse a partir del hecho que, durante los años transcurridos, han sucedido dos eventos de importancia que se reflejan en la naturaleza de las obligaciones y potestades de quien tuviese que ocupar esos cargos.

En primer lugar, debemos señalar que el suscrito fue originalmente electo para el cargo de Alcalde Suplente de San José, en el año 2006, de acuerdo a lo establecido por el artículo 14 Capítulo II del Código Municipal vigente en aquel momento. Posteriormente, en el año 2009 ese artículo fue modificado por la Asamblea Legislativa, creándose los cargos de Vice Alcalde Primero y Vice Alcalde Segundo. En esta modificación a la Ley se estableció que la función del Vice Alcalde Primero no era ya simplemente suplir al Alcalde en sus ausencias sino que le correspondía al Alcalde definirle al Vice Alcalde las funciones que él considerase necesarias y pertinentes, correspondiéndole a dicho Vice Alcalde Primero un pago definido en el artículo 20 del Código Municipal.

El suscrito fue electo en el año 2010 para el cargo de Vice Alcalde Segundo, pero al renunciar el Alcalde titular en el mes de junio del año 2013, ascendí automáticamente al cargo de Vice Alcalde Primero, por disposición de lo dictado en el artículo 14 del Código Municipal.

Este informe hace referencia a todo el periodo desde febrero del año 2006 a mayo del 2016.

## 2- Resultados de la gestión

### 2.1 Labor institucional sustantiva

**D**urante la primera etapa de mi gestión antes del 2010, en tanto que Segundo Alcalde suplente, mi función no estaba definida por el Código Municipal anterior a la reforma citada aparte de la función de sustituir al alcalde titular cuando fuese necesario.

No obstante, era el jerarca quien en aquel momento definía las funciones de los alcaldes suplentes, si él lo consideraba pertinente. En mi caso las principales tareas encomendadas a lo largo de mi periodo fueron las siguientes:

- 1- Servir como coordinador de la Alcaldía para el área Financiera Administrativa de la Municipalidad.
- 2- Cumplir una función de ligamen de la Alcaldía con el público ya sea ciudadanos individuales o comunidades.
- 3- Atender problemas específicos que fueron encargados por la Alcaldía por requerir de una atención prolongada y sistemática de una autoridad superior de la institución.
- 4- Asistir de forma normal y regular a las actividades programadas de alta gerencia de la institución como el Comité Gerencial de la Alcaldía, Comité Gerencial de Tecnologías de Información y Comunicaciones, Junta Administrativa del Complejo Recreativo, la Junta de Repoblamiento de la Ciudad, la Comisión de Mejora en Trámites y Servicios Institucionales y la Comisión de desarrollo Económico el Cantón.
- 5- Asistir en representación del Alcalde o en mi condición propia a numerosos actos protocolarios, culturales, de inauguraciones, eventos citados por otras instituciones, etc.
- 6- Sustituir al Alcalde en sus ausencias.
- 7- Sustituir al Alcalde en el Concejo Municipal cuando así se requiera.

- 8- Fungir como Oficial de Simplificación de Trámites de la Institución.
- 9- Representar a la Alcaldía en el Comité Interinstitucional de Selección y eliminación de documentos.
- 10- Darle seguimiento al servicio de Cementerios y mantener una coordinación con el responsable de este Proceso.
- 11- Representar a la Alcaldía en la Federación Metropolitana de Municipalidades, FEMETROM y darle seguimiento continuo a la marcha de esta organización.
- 12- Ejercer una tarea de representación de la Alcaldía ante el cuerpo diplomático y los organismos internacionales destacados en San José.

### Cumplimiento de estas funciones

#### 1- Coordinar el Área Administrativa Financiera

Esencialmente mi responsabilidad era representar de forma constante y sistemática al Alcalde ante los órganos, direcciones y jefaturas de la Gerencia Financiera. Mis tareas fueron tener presencia permanente en las reuniones de dirección y jefaturas, participar en la toma de decisiones, supervisar las tareas realizadas y sobre todo aportar para definir las líneas estratégicas de esa Gerencia.

Por otra parte me correspondía informar al Alcalde regularmente sobre la marcha financiera y administrativa de la institución y darle mi opinión sobre la toma de decisiones en ese campo.

Es importante señalar que en ningún momento me correspondió ejercer una autoridad formal, normada y directa sobre los funcionarios de esa Área, siendo más bien la mía una tarea de delegación y representación. No obstante se logró un trabajo en equipo en el que mi autoridad técnico profesional era ampliamente respetada por la Gerencia, directores y jefaturas de esa Gerencia municipal.

La Municipalidad de San José posee una Gerencia Administrativa Financiera responsable de toda la gestión y procesos fiscales, de tesorería, proveeduría, cálculo de costos, estudios económi-

cos, administración de activos y servicios generales internos y externos.

Esta Gerencia está dotada de un equipo humano altamente calificado, organizado en dos Direcciones (Financiera y Administrativa), y de los recursos informáticos y materiales adecuados.

La gestión fiscal, administrativa y financiera de la municipalidad arroja, en términos generales buenos resultados.

Los ingresos de la municipalidad de San José han crecido en los últimos diez años de 26.493,5 millones de colones corrientes en el 2006 a 68.762 millones de colones corrientes en el 2015. Estos ingresos son el resultado del pago de tributos y tasas por parte de los ciudadanos, además de ingresos de capital, intereses y transferencias del gobierno.

En consecuencia los ingresos municipales han aumentado a un ritmo promedio del 10.5% anual durante los últimos diez años (ver cuadro N.1), promedio fuertemente condicionado por tasas muy elevadas del 24% anual en el periodo 2006 - 2007 y 2007 - 2008.

Es importante hacer notar que el ritmo de crecimiento de los ingresos y el presupuesto de la Municipalidad es muy superior al del Gobierno de la República, y superior también a los ritmos de crecimiento de la economía del país. Esto denota el particular vigor de la economía del cantón, reflejada en el crecimiento de ingresos por permisos de construcción, patentes y otros tributos. Por ejemplo en el periodo 2012 - 2015 los ingresos por patentes crecieron de 18.439 millones de colones corrientes en el 2012 a 22.629 millones de colones corrientes en el 2015, con un aumento del 14% entre el 2012 - 2015. Estas cifras reflejan el potente nivel de actividad económica en San José. En la rama de la construcción, experimentamos un espectacular aumento en los ingresos municipales por concepto de permisos de construcción. Estos crecieron un 25.14% en el período 2012-2015, lo que refleja el auge de la actividad constructiva después de una recesión que se inició en el 2011. Cabe recordar la gran capacidad de generar empleo no calificado que tiene la industria de la construcción.

El aumento y la tasa crecimiento de los ingresos obedecen también a dos factores a parte del

dinamismo económico del cantón: el aumento en eficiencia recaudatoria derivada de métodos más sistemáticos y agresivos y la ampliación de la base fiscal al incluirse categorías importantes de contribuyentes que anteriormente no eran gravados por razones no determinadas. Es el caso notablemente de los bancos que no pagaban patente por sus actividades, el caso de las gasolineras y el caso de las aerolíneas, entre otros.

También se ha experimentado o se espera a corto plazo un aumento importante en los ingresos por reformas en la normativa o por revalorizaciones de bienes inmuebles derivadas de la aplicación de Ley. Es el caso de los ingresos por patentes de licores a partir de nueva legislación que fue decretada en el año 2012 y entró en vigencia en el 2013, o de los futuros aumentos de las transferencias del Gobierno como resultado de la Ley Especial para la Transferencia de Competencias N° 9329 que, en cumplimiento parcial del artículo 170 constitucional, transfiere dineros del presupuesto de la República a las municipalidades para el mantenimiento de la red vial cantonal. La consecuencia presupuestaria de estos cambios en la normativa es que los ingresos por patente de licor aumentaran de cifras insignificantes (300 mil colones corrientes) a cerca de 2000 millones de colones corrientes en el 2015 y las transferencias del Gobierno para el mantenimiento de la red vial crecerán de alrededor de 240 millones de colones corrientes en años recientes a más de 500 millones de colones corrientes en años venideros. En lo que se refiere al tributo de Bienes Inmuebles, es muy importante la entrada en vigencia de las nuevas plataformas de valores en el año 2008 y 2013, acompañada por una actualización de las tipologías constructivas y un intenso proceso declaratorio que hizo crecer los ingresos por el impuesto de bienes inmuebles de 2.668 millones de colones corrientes en el año 2006 a 7.316 millones de colones corrientes en el año 2015, una tasa de crecimiento promedio del 12% anual.

Los ingresos corrientes fueron complementados en el año 2011 y 2012 y con una emisión de bonos autorizada hasta por un total de diez mil millones de colones (10.000.000.000) de los que se decidió colocar 7936 millones de colones. Los ingresos producto de esta emisión se emplearon en inversiones de infraestructura cantonal, infraestructura deportiva, infraestructura informática,

materiales para mantenimiento vial y maquinaria pesada. Es importante subrayar que esta emisión recibió calificación AA+ por parte de la calificadora de riesgo Fitch de Costa Rica.

Los egresos de la Municipalidad han crecido en forma simétrica al aumento de los ingresos, aunque en los últimos años ha habido varios periodos en que los superávits han alcanzado cifras importantes. Estos superávits son en algunos casos el efecto de ingresos que superaron lo presupuestado y en otros casos el resultado de problemas crónicos para ejecutar el presupuesto como es el caso de proyectos especiales originados en iniciativas de los regidores, proyectos que tienen periodos de diseño y ejecución superiores a doce meses o de áreas de superávits crónicos como es el caso de la Sección de construcción y mantenimiento de la red pluvial (c.c. Hidrología).

Subsisten algunos problemas fundamentales en la gestión fiscal de la Municipalidad. En el área de los egresos es preciso mantener una vigilancia continuada para impedir el crecimiento de la principal categoría de gasto que es el de remuneraciones en todas sus categorías. En esta área las principales amenazas son los eventuales aumentos salariales superiores a la inflación y superiores al crecimiento de la productividad laboral (recordamos que un punto de aumento salarial se traduce en 2.2 puntos de aumentos en los egresos por efecto de pluses y cargas sociales), el uso consuetudinario e innecesario de las horas extras y los aumentos absolutos de planilla por el ingreso de nuevos trabajadores, interinos o permanentes así como el potente efecto de los pluses sobre las erogaciones salariales totales. En años recientes la institución hizo un esfuerzo notorio y exitoso para reducir las horas extras y para controlar el crecimiento en el número de nuevos trabajadores. Esto redujo la tasa de crecimiento del gasto por remuneraciones del 13% en el periodo 2010– 2011 a 4% en el periodo 2014 – 2015.

En el área de los ingresos es necesario fortalecer la gestión de cobro. El problema de la acumulación de pendientes es uno de los temas recurrentes en las discusiones gerenciales de la MSJ. Si bien este problema obedece parcialmente a causas complejas como las dificultades catastrales para identificar y “fijar” las fincas y la persistencia de información errónea en las bases de datos,

aparte de las dificultades informáticas para correlacionar estas bases, o el problema de las patentes renunciadas y “vueltas a nacer” o definitivamente incobrables, sin duda hay debilidades persistentes en la gestión de cobro y el volumen de incobrables es una distorsión permanente en los estados financieros de la institución. Es indispensable que la institución refuerce con más recursos humanos no solo la gestión de cobro sino lo que podríamos llamar servicios de apoyo como por ejemplo todo lo relativo a la información catastral y a la verificación en el campo de esta información.

El área de inspección necesita un muy considerable reforzamiento; todo indica que existe un muy importante número de negocios gravables en el Cantón que escapan a la acción de nuestros inspectores. Dado la desaparición de muchos grandes contribuyentes fabriles y la aparición de empresas de servicios que producen alto valor agregado pero ocupan áreas relativamente pequeñas y discretas, es necesario extremar la inspección en ofi-centros y los pisos superiores de los nuevos edificios de oficinas que suelen albergar este tipo de actividades muy rentables y de altos ingresos. Actividades como las de back office y otros call centers, incluyendo los sportbooks, son buenos ejemplos de ello, pero igual puede citarse el caso de oficinas de diseño, producción de software, producción de materiales audiovisuales, producción publicitaria y de comunicación especializada, back offices de consorcios turísticos y hoteleros, consultoras, etc. Todas estas son empresas generadoras de altos ingresos y alto valor agregado.

Las tasas cobradas por los servicios deberán reformularse radicalmente en el futuro, particularmente la relacionada con recolección de residuos sólidos. Las preocupaciones medioambientales, la numerosa y creciente legislación relativa a este tema y los tratados internacionales firmados por el país nos van a ir obligando gradualmente a alejarnos del cálculo de esta tasa en función de los costos directos e indirectos de recoger, transportar y procesar la basura en un relleno, “más un 10%”. El verdadero costo de la gestión de residuos sólidos tiene que ver cada vez más con sus externalidades, es decir, con las deseconomías externas que pueden producir los desechos al afectar la calidad del aire, el suelo, el agua y finalmente la competitividad del Cantón.



Una eventual (y para algunos inminente) contaminación de los mantos de agua subterránea del valle Central nos obligará a traer el líquido de regiones lejanas del país, la contaminación del aire incide directamente sobre las patologías respiratorias y alergias que afectan a la población de las áreas cercanas a los rellenos, los ríos josefinos son inaccesibles por su contaminación, la ciudad se ve fea y sucia, etc. Todas estas afectaciones tienen un impacto económico fuerte sobre las inversiones, sobre los sistemas de salud, el precio del agua potable y eventualmente, sus costos recaen sobre toda la población. Un efecto más directo e inmediato es la continua presencia de basura en las calles de la capital, lo que le resta competitividad al cantón y afecta la calidad de vida de los habitantes. Por lo tanto la tasa de recolección debe alejarse del cálculo sobre la base de costos directos e indirectos y acercarse mucho más al costo real que estos desechos sólidos tienen en términos de economías externas negativas, oportunidades perdidas y afectación de la calidad de vida de los habitantes.

La imposibilidad a mediano plazo de seguir utilizando un relleno sanitario para disponer de

los residuos y el futuro tratamiento de estos en procesos alternativos (por ejemplo para producir energía) tiene costos elevados directos e indirectos que hará indispensable una elevación de las tasas y otras formas de cálculo. Cualquier ilusión de que el reciclamiento o la utilización de residuos para producir energía sean rentables (y por ende más que gratuitos) no es realista con la tecnología disponible.

Finalmente se hace necesario volver la atención hacia la necesidad de disponer de una mucho mejor inteligencia tributaria. Hay que disponer de recursos informáticos integrados y de bases de datos sólidas que nos permitan dirigir mejor los esfuerzos de supervisión y detección de contribuyentes omisos o de actividades eventualmente imponibles.

## **El proceso de presupuestación y planificación**

Es indudable el notorio avance que ha tenido la institución en los procesos de planificación y POA Presupuesto. No obstante, esta es un área en la que es necesario avanzar mucho más. Sigue construyéndose los planes como si esto fuese una

responsabilidad exclusiva de la Dirección de Planificación y Evaluación y la participación de las diversas unidades tiene un carácter exclusivamente reactivo a los imperativos formales, como un típico proceso burocratizado.

En el último periodo se debilitó la dirección estratégica superior de la institución y en el corto plazo se impone hacer un ejercicio con fuerte participación de los actores para aclarar nuevamente las grandes líneas de trabajo que quiere asumir la MSJ y su relación con las posibilidades y necesidades de la ciudad. En la presente coyuntura es indispensable reconstruir una visión compartida de ciudad y Gobierno municipal.

El ejercicio de vincular las grandes líneas estratégicas con los ejercicios anuales de presupuestación no es fácil, y requiere de dos elementos fundamentales: una gran claridad compartida de la visión y los objetivos estratégicos y herramientas para la evaluación y la corrección del rumbo de las acciones (programas de gasto, proyectos) en función de aquellos objetivos. "Claridad compartida" implica la participación real de los actores, es decir de los funcionarios y ciudadanos de todos los niveles cada quien según corresponda.

La puesta en ejecución del Cuadro de mando integral es una necesidad apremiante para la conducción gerencial de la institución. En conjunto con la plena utilización del CRM y del ERP constituyen la siguiente e inmediata meta de desarrollo organizacional que se impone en la marcha de la institución.

La puesta en práctica de un grado adecuado de participación comunal en la elaboración de Planes y presupuestos sería de gran valor para el urgente desarrollo de las capacidades de la sociedad civil, aparte de ser una condición para el éxito de los proyectos y planes. El tema del presupuesto participativo no debe exagerarse en sus posibilidades, en algunas ciudades de Sudamérica se ha llegado hasta un 10% del presupuesto elaborado con participación popular. Es una excelente herramienta para construir madurez y autonomía política ciudadana y por lo tanto va contra pelo de la lógica del clientelismo. Su utilización podría contribuir a fortalecer las patentes debilidades políticas del Cantón Central.

## **2- Cumplir la función de ligamen de la Alcaldía con el público ya sea ciudadanos individuales o comunidades.**

La Vice Alcaldía es un cargo político que en la escala jerárquica sigue en la posición inmediata inferior al jerarca de la institución. Por lo tanto más que una función técnica u operativa está llamada a ejercer una función política, es decir, utilizar las posibilidades que le otorgan la normativa, el presupuesto y los recursos de la Municipalidad para recibir demandas y peticiones de la población y responder a estas necesidades en nombre de la administración, transfiriendo a las instancias burocráticas y operativas la solución concreta de los problemas ciudadanos y dando a los ciudadanos explicaciones claras.

En el cumplimiento de esta función se desarrolló una política de "puertas abiertas" para atender absolutamente todo tipo de inquietud, petición, queja o solicitud de ciudadanos, organizaciones de barrio o instituciones del cantón (educativas, deportivas, etc.) así como de funcionarios y trabajadores municipales.

La función señalada tenía el objetivo de acercar los ciudadanos a la Alcaldía, aún y cuando muchas veces se circunvalaran las líneas de responsabilidad y mando de la institución. De esa manera la Vice Alcaldía podía tener información cercana y constante del acontecer de la ciudad y se les daba a los ciudadanos el mensaje de que la institución estaba abierta a sus necesidades.

Como parte de esta función también se mantuvo una política de puertas abiertas hacia los funcionarios y trabajadores de la propia Municipalidad. De esta manera se complementaba la capacidad de la Alcaldía de atender quejas, solicitudes e inquietudes de los empleados de la institución. Los objetivos de esta política eran similares a los citados en el párrafo anterior.

La Municipalidad de San José tiene cerca de tres mil empleados, organizados en una Alcaldía, tres gerencias y 8 Direcciones con sus respectivas dependencias. Su funcionamiento está normado por la compleja legislación de la Administración Pública y específicamente municipal del país. En consecuencia, para el ciudadano puede ser terri-

blemente confuso y frustrante tratar de “navegar” en la institución para obtener una respuesta satisfactoria a una transacción de cualquier índole. Dada la naturaleza de la especial cultura democrática costarricense es útil e importante que el ciudadano sienta que es posible acceder a las instancias jerárquicas superiores de forma fácil y directa y recibir una atención abierta y transparente.

Por otro lado, este contacto con ciudadanos, organizaciones o con los propios trabajadores municipales se convierte en un mecanismo invaluable para que el jerarca tenga información primaria que le permita valorar las capacidades y falencias de la institución y tener el pulso de la realidad que viven las comunidades y los ciudadanos con relación a la Municipalidad así como la verdad, a veces incómoda, de lo que acontece en nuestras oficinas.

Es casi imposible citar ahora todos los casos de este tipo de acción que se atendieron pero como ejemplo que ilustre la variedad de temas nombraremos algunos:

- El barrio San Gerardo del cantón de Zapote tenía un problema “sin solución”: Un trayecto cerca de 50 metros de acera no se podía construir pese a estar sobre una ruta nacional de muy intenso tránsito (calle de Archivos Nacionales) porque precisamente donde está esta acera se encuentra el límite entre el cantón de San Pedro y el cantón de San José, el propietario de la finca aledaña tiene su propiedad en San Pedro y se oponía caprichosamente a construir la acera. San Pedro no podía obligarlo porque el territorio de la acera está en San José, y San José tampoco porque la propiedad y el pago de impuestos se realizan en San Pedro.

Finalmente logramos construir una excelente acera con pasamanos durante las vacaciones de fin de año 2013 – 2014.

- El Padre Sergio Valverde tiene una importante obra social en el barrio Cristo Rey, que se caracteriza por un vibrante nivel de actividad. Constantemente necesita solucionar problemas relacionados con usos de suelo, permisos de construcción, problemas de seguridad derivados de la compra venta de metales por parte de los drogadictos (“chatarrera”), necesidades ocasionales de un camión para retirar escom-

bros, etc. Esta Vice Alcaldía se constituyó en la “ventanilla” para que las Obras del Espíritu Santo centralicen sus gestiones municipales.

- En el año 2014 se comenzó a cobrar patente a las estaciones gasolineras del cantón, importantes contribuyentes para la Municipalidad de San José. Aunque no es del caso analizar por qué no se les cobraba anteriormente, lo cierto es que la Asociación de Expendedores de Combustible se defendió ferozmente del cobro de patente con el argumento muy considerable de que la doble imposición no es legítima y que sus ventas brutas están muy “infladas” por impuestos de los que ellos, los gasolineros, no son más que recolectores para el Estado.

Si bien este argumento no fue aceptado se les dio varias audiencias, se les escuchó sin límite tiempo y se razonó pacientemente con ellos la naturaleza del tributo. Esto contribuyó a disminuir la tensión y evitar un sentimiento de arbitrariedad en el seno de ese grupo importante de empresarios.

- La Escuela República de Haití es una institución líder en el cantón, posiblemente una de las mejores escuelas pública de Costa Rica. Su punto de contacto en la MSJ es esta Vice Alcaldía. Con cierta frecuencia acuden a nosotros para solicitar pequeñas obras de reparación o ampliación de sus instalaciones. Además acostumbra invitar al Vice Alcalde a sus actos formales, en particular una sui generis ceremonia de rendición de cuentas a la comunidad que ellos realizan anualmente. En esa ocasión o en cualquier momento del año se realizan reuniones con la directora o algunos educadores para conversar temas de interés escolar o del distrito y se realiza una visita a las innovaciones o problemas que merezcan la atención de este Vice Alcalde.
- Con cierta frecuencia las Embajadas acreditadas en Costa Rica requieren el apoyo de la Municipalidad para suplir alguna necesidad, por ejemplo señalar con raya amarilla los espacios de estacionamiento frente a sus instalaciones o requerir un servicio de limpieza y recolección más frecuente, alguna consulta sobre seguridad, etc.



- La Universidad Hispanoamericana inauguró el año pasado un nuevo edificio en barrio Aranjuez. Antes de la inauguración y en las etapas finales de construcción requirieron coordinar con la MSJ numerosos aspectos relativos a reunión de fincas, parqueos, aprobación de los permisos de construcción, etc. Esta Vice Alcaldía se constituyó en el punto de contacto de ellos con la Municipalidad y el facilitador hasta la inauguración del edificio para lo que solicitaron la presencia protocolaria y discurso del Vice Alcalde.
  - La Lead University, próxima a abrir sus puertas en el distrito de Pavas nos solicitó desde el inicio del proyecto que fuésemos los facilitadores de todo el proceso desde aprobación de uso de suelo hasta los permisos de construcción, tarea que se cumplió a satisfacción. Recientemente nos invitaron a visitar sus modernas instalaciones ya concluidas y en espera de la última etapa de trámites en el Ministerio de Educación para iniciar sus programas lectivos.
  - El Almacén Fiscal del grupo Terán tiene sus instalaciones al lado de quebrada Rivera en el distrito de Uruca. El puente sobre vía pública se ha falseado por la acción de las aguas y está próximo a derrumbarse lo que afectaría a toda la comunidad. Los personeros de la empresa solicitaron a la Municipalidad una acción preventiva para evitar el desplome del puente, acción para la cual era necesario coordinar con la Municipalidad de Tibás. Estamos próximos a realizar la intervención en el cauce del río.
  - Hay tres asuntos de importancia que están en proceso de seguimiento y sobre los que haremos referencia en el siguiente acápite de este documento: es el caso de doña Marta Orozco Flores, vecina del distrito San Francisco de Dos Ríos; el caso del Paseo gastronómico de la Luz en barrio Escalante y el caso de los vecinos ocupantes no regularizados del Barrio Corazón de Jesús del distrito Hospital.
- 3- Atención de problemas específicos que fueron encargados por la Alcaldía.**
- En el punto anterior describimos algunos ejemplos de acciones realizadas como reacción a

solicitudes de ciudadanos. En otros casos se han atendido temas que han sido transferidos desde la Alcaldía hasta esta Vice Alcaldía. Esto es parte de la actividad cotidiana de nuestra oficina pero mencionaremos algunos casos también con el propósito de ejemplificar el tipo de acción a que nos referimos.

- En el año 2013-2014 se atendió un problema complejo en el barrio “Nietos de Carazo”, distrito San Sebastián. La atención de este tema requería una buena comunicación con los vecinos y coordinación con el AyA, el MOPT y la Sección de Mejoramiento de Barrios de la MSJ.

El problema residía en la necesidad de entubar adecuadamente las aguas pluviales de la parte sur del barrio, consolidar un relleno en esa zona y aldaño a la orilla del río María Aguilar y construir ahí instalaciones deportivas, participar en la recuperación de una importante caja de registro de aguas pluviales, propiedad de AyA y que había sido sepultada con tierra y escombros parte del relleno de aquella área y regularizar un botadero clandestino de basura hacia el talud del río.

La comunidad estaba con los ánimos encendidos porque toda la situación los afectaba y fue necesario emplear tacto y paciencia para evitar que encima de los problemas de infraestructura se generase una confrontación social.

El problema fue atendido y en un periodo aproximado de 75 días se resolvieron sus aspectos más urgentes.

- Desde hace varios años se ha presentado una situación especialmente irregular en el barrio Hispano del distrito de San Francisco de Dos Ríos. Un propietario quien además había construido sin permisos municipales una casa de habitación que ha sido utilizada como cuartería invadió un derecho de paso de tubería de aguas pluviales pertenecientes a esta Municipalidad. Además, el invasor cegó la tubería y desvió sus aguas hacia la colindancia de la propiedad vecina, perteneciente a doña Marta Orozco Flores.

Esta ciudadana denunció el hecho a la Municipalidad, porque ha afectado severamente su cali-

dad de vida y ha lavado considerablemente parte de su propiedad.

Se inició un arduo proceso de análisis legal, registral y catastral de la situación tanto desde el punto de vista de los intereses municipales como desde el punto de vista ciudadano. Se agotaron todos los recursos presentados por el invasor y se alistó cuidadosamente la demolición del edificio que no tenía permisos municipales y además yacía sobre nuestro derecho de aguas.

Desafortunadamente en el momento de realizar la demolición el funcionario municipal responsable se negó a hacerla por considerar que podría acarrearle consecuencias especialmente perjudiciales para su persona, acogiéndose al artículo 107 y 108 de la Ley General de la Administración Pública se negó a demoler.

El problema persiste y debe ser adecuadamente solucionado por cuanto implica una pérdida de un activo municipal, afectación de los intereses ciudadanos y afectación de la propiedad privada de un vecino.

- El Barrio Corazón de Jesús de Hospital en su sección sur alberga diecisiete propiedades en situación irregular por cuanto sus ocupantes desde la década de los años 70 del pasado siglo no tienen aún títulos de propiedad ni las dos alamedas donde se ubican han sido recibidas por la Municipalidad.

El origen del problema está en el inicio de este asentamiento, hace cuarenta años. Los habitantes recibieron estos lotes del Gobierno, actuante a través del IMAS. Los terrenos pertenecían a la Junta de Educación de San José, quien estuvo de acuerdo con donarlos al IMAS con la aprobación de la Contraloría General de la República. No obstante el traspaso nunca se dio.

En el año dos mil 2012 otra finca, propiedad esta del IMAS, parte de la misma urbanización y aldaña a la de marras, pudo regularizarse a partir de un acuerdo del Concejo Municipal que le ordenó a la Administración regularizar y recibir el asentamiento. En esa ocasión se aplicó una “norma experimental” del INVU para poder visar los planos de las fincas parcela, dado que estas no tenían las dimensiones mínimas exigidas por el Plan regula-

dor urbano y sobre esa base se recibió esa parte de la urbanización por parte de la MSJ y los habitantes recibieron la propiedad.

El problema con la última finca que resta por regularizar en Corazón de Jesús es que la Junta de Educación de San José fue disuelta por decreto ejecutivo en el año 2014, con lo cual no hay nadie que pueda concretar el traspaso de la finca. No obstante, en 2015 el MEP nombró una Junta ad hoc con el propósito de liquidar adecuadamente los debe y haber de la difunta Junta de Educación y esta junta liquidadora tiene la misión de traspasar la finca a sus actuales ocupantes. La estrategia que nos hemos fijado consiste en que los habitantes contraen directamente el levantamiento topográfico de cada lote (para evitar el engorroso trámite contractual si el levantamiento lo hiciera la MSJ), aprobar el visado en el INVU usando la “normal experimental” y por último que la MSJ los reciba y reciba el conjunto urbanizado directamente en la sección de Catastro. En ese momento se podrán efectuar los traspasos: tanto de los lotes a los respectivos ocupantes como de las áreas públicas a la MSJ.

En esta etapa es indispensable mantener una estrecha coordinación con la Defensoría de los Habitantes, entidad que ha promovido la solución al problema. Por razones humanas, urbanísticas y fiscales es muy conveniente para la MSJ llevar a buen puerto esta operación.

- El Mercado Central de San José es una institución muy sui generis por su antigüedad y características sociológicas. Tiene 222 inquilinos, la gran mayoría pequeños comerciantes y un pequeño número de grandes o muy grandes. En conjunto tienen un importante peso político y social y logran unirse con un grado considerable de organización cuando se trata de defender sus derechos corporativos. Esta ocasión se presenta habitualmente cuando se vencen los contratos de alquiler y es necesario renovar y redefinir los montos que los inquilinos pagan a la MSJ.

La relación entre la MSJ y el mercado no es fácil. Por una parte los montos de alquiler que pagan los inquilinos son radicalmente inferiores al valor de los alquileres comerciales en la zona circunvecina, sin duda una de las zonas comerciales más rentables del país. Esto obliga a la Municipalidad a

subvencionar la operación del mercado sobre todo cuando es necesario realizar inversiones cuantiosas en la vieja infraestructura.

Por otra parte, el mercado Central en conjunto con los otros mercados municipales es muy importante para la economía de la ciudad. Contribuye poderosamente a la existencia de un mercado competitivo de bienes alimentarios que de otra forma estarían bajo el control oligopólico de los grandes supermercados. Dan empleo a no menos de 3000 personas (hay 1200 inquilinos en todos los mercados) y permiten la existencia de un gran número de pequeños empresarios. El mercado Central en particular representa un patrimonio tangible e intangible de la ciudad y tiene un potencial turístico importante.

Las relaciones entre los mercados y la Municipalidad no son fáciles. Esta Vice Alcaldía ha tomado bajo su responsabilidad el mantener una relación abierta con la Administración de mercados y con los inquilinos, estar permanentemente enterada de la situación de los trabajos de infraestructura que ahí se realizan y mediar en los conflictos potenciales facilitando las negociaciones entre ambas partes.

#### **4- Asistir a los comités gerenciales de alto nivel.**

Hay numerosos comités especiales de mayor o menor importancia institucional a los que ha debido atender el Vice Alcalde. Entre estos tenemos el Comité Gerencial, el Comité de Tecnologías de Información y la Comunicación, la Comisión de Repoblamiento de San José, la Junta Administrativa del Complejo Recreativo de Pavas y la Comisión de Mejora en Trámites y Servicios Institucionales.

- El Comité Gerencial (Equipo de Apoyo Gerencial). Esta instancia fue creada como resultado de la transformación organizativa y su función principal era darle al Alcalde recomendaciones sobre los temas más relevantes que afectarían los objetivos estratégicos de la institución, coordinar las acciones de las Gerencias y de la Alcaldía para darle una verdadera naturaleza de equipo al conjunto superior de mando de la institución, tomar algunas decisiones en conjunto que no requiriesen intervención del

Alcalde y tuviesen naturaleza inter gerencial, analizar la marcha estratégica de la Municipalidad y del Cantón.

Este Comité es clave para la marcha de la institución y su existencia es normal y natural en el funcionamiento de cualquier corporación de al menos mediana talla. No puede concebirse la dirección estratégica gerencial sin esta instancia.

No obstante, el Comité dejó de convocarse a partir del segundo semestre del 2013, lo que provocó el inicio de una fuerte tendencia hacia la pérdida de la visión y el rumbo estratégico de la MSJ.

En el futuro este Comité debe reconstituirse a la mayor brevedad y se le debe dar una mínima estructura propia. En su nueva etapa debe dotársele de mejores instrumentos de control y evaluación de las decisiones tomadas, la infraestructura informática mínima necesaria y un pequeño equipo técnico permanente (una o dos personas) que garanticen el seguimiento de las decisiones tomadas y los insumos para la buena calidad de las reuniones. Debe considerarse seriamente la incorporación del cuadro de mando integral como herramienta básica integrada de las Gerencias y de este Comité.

- El Comité de Tecnologías de Información y Comunicación tiene existencia derivada de la normativa “Normas Técnicas para la Gestión y el Control de la Tecnologías de la Información” de la Contraloría General de la República.

Este Comité ha operado de forma regular a partir de la existencia de esas normas y cumple con las exigencias legales básicas.

Dado los elevados montos presupuestados para inversión en TI y la alta intensidad de transacciones que realiza la MSJ, el tema informático es extremadamente importante para la eficiencia, la seguridad y la vinculación de la institución con la comunidad.

Pese a la evidente voluntad de modernizar la institución en este campo y a la fuerte inversión de horas hombre calificadas y de recursos financieros, la institución sigue adoleciendo de retraso en algunos sectores de esta área. Si bien se ha invertido en la modernización y ampliación del hardware persisten falencias notables como la ausencia de

un Sistema de planificación de los recursos de la empresa (ERP) o la baja aplicación del Sistema de control de servicios y comunicación con el cliente (CRM).

Un ERP estaba proceso de instalación en el año 2013 pero los contratos con la empresa que realizaba el proyecto se desecharon por decisión política en medio de una confusa y crispada confrontación con los encargados de proyecto. Este accidente ha costado caro en atraso tecnológico y administrativo. La ausencia de ERP impide una administración adecuada de los recursos, particularmente financieros.

Dado que la mayoría de las grandes empresas e instituciones y muchas de las medianas poseen ERP de algún tipo, la MSJ se coloca por debajo de las cotas eficiencia que promedian el medio costarricense. La no aplicación del CRM se constituye en un cuello de botella totalmente innecesario porque el Sistema está instalado. Su aplicación permitiría una mejor relación con el ciudadano cliente, y una automática elevación en la eficiencia de los trámites por cuanto éstos serían transparentes en su proceso y duración.

A futuro deben tomarse en cuenta las experiencias vividas por la institución en sus procesos de mejora tecnológica. Hemos fallado en aplicar una norma básica para el éxito de cualquier proyecto, esto es la integración de los usuarios desde el momento inicial de diseño hasta el desarrollo y la aplicación de los sistemas. Adicionalmente y en términos generales la institución debe continuar sus esfuerzos por modernizar su parque tecnológico.

La correlación de las bases de datos no puede atrasarse. La Dirección de Recursos Humanos urge de tener un mínimo de recursos informáticos de los que hoy carece.

- Comisión de Repoblamiento de San José. Esta Comisión creada en el año 2005 fue un notable ejemplo de éxito en el esfuerzo por coordinar varias instituciones en el afán de facilitar las inversiones en nuevas unidades habitacionales de gran escala en el cantón Central.

Esta Comisión agrupaba al INVU, la Dirección de Vialidad y Tránsito del MOPT, el AyA, el Minis-

tro de Vivienda, el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, el INCOFER, el Instituto de Arquitectura Tropical, el Director de Maestrías de la UCR, representante del Banco Nacional, representante del Banco Popular y naturalmente las instancias pertinentes de la MSJ.

La Comisión se reunía de ordinario una vez al mes y a ella acudían los empresarios a presentar sus proyectos y a solicitar cuando era pertinente las exenciones del caso para sus permisos de construcción o permisos especiales relativos al CAS, además de todos los aspectos del proyecto que tuviesen relación con las instituciones presentes en la Comisión. De esta forma se creó una instancia de “ventanilla única” del más alto nivel decisorio que daba respuestas inmediatas a las necesidades de los inversionistas.

La experiencia de esta comisión es un ejemplo de cómo es posible trabajar interinstitucionalmente. De su eficacia se deriva buena parte del éxito en la operación de repoblamiento, habiéndose construido cerca de tres mil unidades habitacionales en altura en el cantón Central durante el periodo en que esta Comisión funcionó.

La Comisión de Repoblamiento también prácticamente interrumpió su funcionamiento a partir del 2014 y sin duda a futuro deberá retomarse para dirigir de manera práctica y eficaz el desarrollo urbano de San José.

- Complejo Recreativo de Pavas. Estas instalaciones juegan un papel social importante en la vida de la institución por cuanto son el sitio en que se realizan actividades de diferente índole, fiestas, capacitaciones, reuniones comunales, etc. Están ubicadas en un terreno de cerca de cuatro hectáreas adyacente a instalaciones municipales como bodegas y un vivero.

El Complejo es administrado por una Junta constituida por representantes de la administración y representantes de los trabajadores. Para el desarrollo de su tarea la Junta cuenta con un reglamento que fue aprobado por el Concejo Municipal en el año 2015.

Las instalaciones del Complejo no están en buen estado. Se trata de una edificación de perling y blocks, muy sencilla, carente de cielorraso, con

baños de construcción elemental y un área de servicio. Por el bajo costo del alquiler tiene una fuerte demanda de sus facilidades y la Junta lo asigna a los demandantes de acuerdo a una lista cronológica organizada por la fecha de recibo. El estado de mantenimiento de las instalaciones es precario.

En los alrededores de estas instalaciones hay un amplio terreno ocupado por una cancha de futbol y un baldío que se ha utilizado como “botadero” de chatarra proveniente de maquinaria y vehículos municipales en desuso.

La cantidad de chatarra acumulada es muy considerable y pese a que se han hecho importantes esfuerzos por sacarla de ahí y llevarla a remate, las dificultades administrativas y legales para disponer de activos municipales han hecho que esta acción no logre concretarse a lo largo del tiempo.

Sin duda el potencial de estos terrenos es muy grande. Aunque la naturaleza del suelo, antiguo relleno sanitario, es mala para la construcción, no hay duda que un área tan grande en el cantón Central, adyacente a un barrio de clase media alta, tiene un valor económico elevado y una serie de alternativas de usos recreativos, comunales, ecológicos o para la construcción de edificios institucionales.

Este terreno y el mismo complejo están en cierta forma subvalorados por la propia institución. Es indispensable rematar la chatarra ahí depositada, porque tiene un importante valor comercial, afea notoriamente el área y es potencialmente un peligro para el barrio. De igual manera se debe invertir una cifra moderada en remodelar y poner en buenas condiciones las instalaciones.

Sin duda su utilización por los trabajadores municipales es un importante elemento de cohesión y distensión laboral.

- Durante el periodo 2014 – 2015 una Comisión dirigida por el Departamento de Desarrollo Económico Social y Cultural en la persona del Dr. Álvaro Rivas, con la cooperación de la Vice Alcaldía, preparó un esquema para darle una orientación estratégica desde la Municipalidad de San José al desarrollo socio económico del Cantón. Esta Comisión se denominó “Comisión de Desarrollo Económico del Cantón Central de San José”.

Preparado el documento que recogía los resultados de la discusión, el equipo inició además una serie de visitas a ministerios e instituciones gubernamentales con el propósito de presentar el proyecto y preparar la coordinación necesaria para su aplicación.

La estrategia y las políticas definidas se centran en crear una zona de desarrollo especial en un área de San José, presumiblemente en un cordón que abarcaría la zona sur central del Cantón, a partir de Mata Redonda por el sur y hacia el este, la creación de clústers tecnológicos en parques industriales ubicados en edificios verticales y una política general de activación económica que modifique la forma en que la MSJ atiende las necesidades de los barrios, promoviendo la empleabilidad y el emprendedurismo en estos.

La aplicación de este modelo estaría conducido por un “Consejo Económico del cantón Central”, que integraría a alto nivel tanto al sector privado como a los ministerios pertinentes.

Se ha elaborado algunos documentos e instrumentos básicos para la Zona de desarrollo económico especial y se definió el perfil de un conjunto de barrios para poder aplicar un plan piloto de incentivo del empleo, la empleabilidad y el emprendedurismo.

Con mayor atraso se ha iniciado la definición de una política para facilitar de forma selectiva los trámites de patentes permisos de construcción y otros que apoyen la zona de desarrollo económica especial.

También con más rezago se plantea la tarea indispensable de diseñar una unidad de fomento empresarial, de emprendedurismo y negocios en la MSJ, posiblemente acompañada de una incubadora de proyectos.

Dado la magnitud de los retos que enfrenta el cantón Central y a los que hacemos referencia más abajo en este documento, pocas tareas tienen la urgencia que encontramos en la realización de los objetivos y metas que se ha fijado la Comisión de Desarrollo Económico del Cantón Central de San José.

Como ya se cuenta con un decreto bien redactado para ser sometido a la Presidencia de la República, creemos que está cerca el momento en que las autoridades políticas de la MSJ puedan darle un impulso definitivo a esta importante iniciativa.

## **5- Asistencia a actos formales.**

Frecuente y normalmente se solicita al Vice Alcalde asistir a inauguraciones, eventos culturales de la institución, reuniones comunales, eventos deportivos, asambleas sindicales y ceremonias de otras instituciones ya sea en nombre propio o en representación del alcalde.

Esta función de figuración y representación es importante y frecuentemente las personas que invitan esperan la apropiada presencia del Vice Alcalde como una forma de darle brillo y realce a su evento. En consecuencia siempre se asistió a estas actividades con la formalidad y la seriedad que se espera de un jerarca de esta naturaleza.

## **6- Sustituir al Alcalde**

Durante las ausencias del Alcalde el Código Municipal indica que éste sea sustituido por el Vice Alcalde. En el transcurso de nuestro ejercicio de la Vice Alcaldía ejercimos esta sustitución en 38 ocasiones. En todos los casos el ejercicio se dio normalmente y no ocurrió ningún incidente digno de mención durante estos periodos.

## **7- Sustituir al Alcalde en el Concejo Municipal.**

Asistimos al Concejo Municipal en sustitución del Alcalde o como Alcalde en ejercicio un total de 137 veces. De igual manera que en el caso anterior mencionado estas sustituciones ocurrieron con total normalidad y sin ningún evento importante que señalar.

## **8- Fungir como Oficial de Simplificación de Trámites.**

La Municipalidad de San José inició sus esfuerzos sistemáticos para la simplificación de trámites en el año 2012 con la firma del convenio con el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos para la tramitación digital de permisos de construcción.

Fue en este año que se constituyó la primera comisión formal con el propósito de sensibilizar e involucrar a todos los niveles jerárquicos de la institución en el tema de la mejora regulatoria.

En el año 2013 se enfocaron las acciones en garantizar la seguridad de la información en el trámite que realizan las personas así como el resguardo y protección de datos. Para ello se proveyó de equipo informático compatible con las necesidades y requerimientos del sistema y se reforzó el recurso humano para operar los trámites a través de las plataformas APC y CREAREMPRESA, con la instauración de claves de seguridad para el personal que atiende trámites.

En el año 2014 se instalaron las oficinas virtuales en las plataformas de servicios y se capacitó al personal de todas las áreas en su utilización. Se mejoraron aspectos de uso y seguridad en la plataforma de seguridad de APC y se incorporó el uso de la firma digital obligatoria para jefaturas y técnicos que ingresaban al sistema de las plataformas.

Por otra parte se trabajó para eliminar la doble digitalización, aspecto en que aún se labora para mejorar la digitalización en la base de datos de patentes y para integrar las plataformas digitales APC, CREAREMPRESA Y CRM.

En el año 2015 se dirigieron los esfuerzos hacia la eliminación de la doble digitalización agilizando la automatización del ingreso de datos en las bases del sistema de permisos y patentes. Se integra el personal de la Sección de Inspección en los sistemas de seguridad y para el ingreso al sistema CFIA/APC, mejorando notoriamente la labor de inspección que se realiza en el campo.

En ese año se realizó el “I Taller en el Marco de la Simplificación de Trámites y Mejora Continua”. Este Taller permitió importantes mejoras en permisos y patentes, permisos de construcción, y en la Sección de Inspección. Se elimina el exceso de trámites, se eliminan los trámites manuales, se simplifican requisitos y se acorta la ruta de los trámites.

El resultado es una reducción en los tiempos de aprobación de los permisos, la producción de las estadísticas y la disminución de procesos judiciales y procesos internos. La Sección de Inspección logró digitalizar sus flujos de trabajo, la asignación de tareas, la producción de informes y el control y registro interno de las notificaciones. Las consultas al registro nacional, al sistema de patentes y a urbanos se digitalizaron totalmente.

También en el 2015 se estructuró la “Comisión de Mejora Regulatoria”, llamada Comisión para la Mejora de Trámites y Servicios Municipales. Esta Comisión inició la elaboración del Catálogo Municipal de Trámites, preparado para ser incorporado al sistema nacional llamado “Catálogo Nacional de Trámites”.

A partir del cumplimiento de esta etapa se iniciará la elaboración del documento “Plan de Mejora Continua Institucional de la MSJ”.

Actualmente contamos con un levantamiento completo de todas las unidades encargadas de realizar trámites, una clasificación total de todos los trámites existentes y un levantamiento de la normativa que respalda cada trámite, de los requisitos y su legalidad y de la duración y costo de cada trámite.

Actualmente estamos en la etapa de revisión técnica de la normativa y en la asignación de la parte operativa que administrará e ingresará la información en el sistema de Catálogo de Información de Trámites. Todo este proceso llevará eventualmente a la publicación de nuestro Catálogo en el periódico oficial La Gaceta y será distribuido y comunicado a toda la ciudadanía.

**9- Representación de la Alcaldía en el Comité Interinstitucional de Selección y Eliminación de Documentos.**

## Se ha ejercido la representación de la Alcaldía en este Comité. Las actividades de esta comisión son las normales y regulares que le son definidas por la Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos y su Reglamento y consisten en revisar y aprobar la tipificación que se hace de documentos producidos por los procesos de la institución y en definir su destino de acuerdo a la normativa vigente: conservación indefinida, conservación por un plazo de tiempo definido o destrucción.

El Comité Institucional es correspondiente de la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de

Documentos y está conformado al menos por el superior administrativo de la institución, el asesor legal y el encargado del archivo.

El objetivo general de este Comité es garantizar transparencia en la gestión administrativa resguardando los documentos resultados de esa administración y reducir el riesgo de pérdida, extravío, destrucción o acumulación deficiente de los documentos.

Existe además la preocupación por conservar y custodiar documentos que se consideren de valor científico cultural así como contar con plazos definidos de conservación prudencial de documentos que tengan valor administrativo legal, probatorio o para la toma de decisiones.

Durante el periodo de enero del 2014 al 30 de abril del 2016 se realizaron cinco sesiones de trabajo y se elaboraron y aprobaron los siguientes informes: en el informe 30-2014 del 4 de setiembre 2014 se aprobaron las tablas de plazo de Sección de Permisos de Construcción, Sección de Servicios de Recolección, Departamento de Servicios Ambientales, Procesos de Visado y Usos de Suelo, Proceso de Licencias Comerciales, Gerencia de Gestión Municipal, Sección de Conservación de Áreas Verdes, Sección Limpieza Urbana, Departamento de Autorizaciones y Fiscalización, Sección de Permisos y Patentes.

En el informe 07-2015 del 23 de abril de 2015 se aprobaron las tablas de plazo de: Departamento de Servicios Sociales y Económicos, Proceso de Radio, Sección de Mercado y Cementerios, Oficina de Equidad de Género, Oficina de Turismo, Sección de Mantenimiento Automotor, Departamento de Servicios Culturales y Sección de Inspección.

En el informe 25-2015 del 21 de octubre del 2015 se aprobaron las tablas de plazos del Departamento de Información Catastral y Geográfica, del Departamento de Observatorio Municipal, del Departamento de Gestión Urbana, del Departamento de Gestión Ambiental, del Departamento de Desarrollo Económico Social y Cultural, de la Dirección de Planificación y Evaluación, de la Dirección de Regulación y Seguimiento y del Departamento de Desarrollo Organizacional.

## 10- Darle seguimiento al servicio de Cementerios.

Se realizó un análisis sobre las posibilidades de modernizar y hacer rentables o al menos auto sostenibles los seis cementerios administrados por la Municipalidad de San José: Pavas, Corazón de Jesús de la Uruca, Uruca Sur, Zapote, San Sebastián y Calvo.

Estos cementerios son administrados y mantenidos por la Municipalidad. Están en buen estado, son agradables y evidencian un tratamiento adecuado por parte de la administración.

El cementerio Calvo se dedica a prestar servicios casi gratuitos a la población en extrema pobreza, indigentes, hospitales y Morgue del Poder Judicial. Es un cementerio muy austero pero digno pues recibe un mantenimiento adecuado.

Los registros indican que nuestros cementerios albergan cerca de once mil cuerpos, aunque sin duda hay mucho más difuntos enterrados en ellos habida cuenta de la antigüedad más que centenaria de varios camposantos.

Fuera de la evidente necesidad social y biológica de administrar los camposantos, ninguna Ley establece que tengamos obligación de subvencionarlos o dar servicios gratuitos. En consecuencia, la situación financiera actual de cementerios podría ser contraria a derecho.

El déficit que los cementerios le crean a la Municipalidad de San José es superior a los 250 millones de colones anuales. Los gastos e inversiones son de alrededor de 170 millones de colones anuales, compuestos casi en un 90% por el costo salarial de 20 funcionarios.

Elevar los ingresos por cementerios de la Municipalidad es muy difícil dada la naturaleza de los contratos existentes con las familias de los difuntos. Algunos de estos contratos no existen físicamente, se perdieron, y se trata de “contratos viejos” con 99 años de plazo; por lo tanto son prácticamente eternos por cuanto se desconoce cuándo será su fecha de vencimiento. Son contratos que no pagan alquiler y ocupan un porcentaje muy elevado de los espacios de cementerios. Existen

además los contratos a 25 años y los contratos a 5 años. En todos los casos los alquileres y el mantenimiento son muy bajos. Un caso aparte es el cementerio Calvo que ofrece servicios gratuitos a personas de muy escasos recursos y casi gratuitos a hospitales y al Poder Judicial.

Dado el alto nivel del déficit, la escasez de tierra y los cambios en la cultura relativa a la muerte la Municipalidad debe iniciar una política gradual de aumento en las casi ridículas cifras actuales que se cobran por alquiler y mantenimiento. Para tener algún efecto financiero palpable este aumento debería ser no menos del 10% anual sostenido por 10 años.

Es necesario iniciar la construcción de nichos en altura que necesariamente deberán tener excelentes condiciones anti sísmicas para que sean aprobados por el Ministerio de Salud e ir preparándose para establecer convenios con empresas privadas que brinden el servicio de cremación. Esta modalidad tiene demasiadas complejidades para ser brindado por la MSJ.

Es urgente revisar los ruinosos convenios suscritos con el Poder Judicial, los hospitales públicos, privados y el Estado. La MSJ no tiene ninguna obligación de brindar estos servicios de forma gratuita como lo ha hecho hasta hoy.

## **11- Asistencia a la reunión de Alcaldes de FEMETROM.**

Es supremamente importante para la gestión de la GAM establecer mecanismos de coordinación entre los cantones que la componen. Mientras el avance político del país nos permita establecer una sola unidad político administrativa en la GAM, debemos contentarnos con establecer y alentar mecanismos de cooperación y coordinación. Para esto existe la Federación Metropolitana de Municipalidades, FEMETROM, que ha realizado con escasos recursos una excelente labor.

En estos momentos se participa en el análisis o y lanzamiento de "Reglamento Municipal para la Tramitación de Planes Reguladores Cantonales y Regionales". Este ya ha sido publicado en la Gaceta para la consulta pública de rigor y deberá ser aprobado por los Concejos Municipales para su en-

trada en vigencia. Dados los enormes retrasos que hay con los planes reguladores y la urgente necesidad de ordenamiento en la GAM es este un Reglamento muy pertinente y de suma importancia.

De igual importancia es apoyar e impulsar el proyecto dirigido a establecer una o dos plantas de producción de energía con desechos sólidos en la GAM. Los factores que caracterizan hoy día el tema de la disposición de los desechos le dan un carácter de urgencia a este importante y visionario proyecto de FEMETROM.

En años recientes, por incomprensibles razones políticas, la Municipalidad de San José le restó apoyo a la Federación. Es urgente devolverle el soporte necesario para que ella pueda cumplir plenamente su misión.

## **12- Representación y vocería ante el Cuerpo Diplomático.**

Entre mis funciones de Vice Alcalde cumplimos con la tarea de ejercer la representación y vocería de la MSJ ante el Cuerpo Diplomático y los Organismos Internacionales acreditados en Costa Rica. Si bien esta no es una tarea propia y típica de los gobiernos municipales, lo cierto es que al ser la Municipalidad de San José la más grande e importante económica y políticamente del país y al gobernar el cantón que alberga la capital de la República, hay una intensa relación con las Embajadas y los organismos internacionales.

Esta relación tiene una naturaleza puramente diplomática y política y no necesariamente implica resultados en términos de cooperación o proyectos de inversión pero sí contribuye a crear un clima favorable para la ciudad que con frecuencia termina traducándose en proyectos de cooperación con la sociedad civil o con la propia institución, las escuelas, la cultura y otros aspectos de la vida josefina.

En estos momentos podemos decir que tenemos excelentes relaciones del más alto nivel con la mayoría de las embajadas acreditadas en el país, en particular las de los principales países de la Unión Europea, algunos países centroamericanos, China, Japón, Corea, Canadá, Chile, Brasil, Venezuela, Colombia, Uruguay otros países suramericanos.

De igual manera la MSJ ha creado una importante red de relaciones internacionales con otras ciudades tanto en el nivel bilateral como a través de organismos del tipo de la UCCI, FLAGMA, la Federación Mundial de Ciudades, etc.

Estas relaciones deberían cultivarse cuidadosamente en el futuro. Es bien sabido que un fenómeno muy propio del siglo XXI es la capacidad de las ciudades de generar por sí mismas relaciones diplomáticas con otras ciudades y con otros Estados. Estas relaciones se traducen en una capacidad creciente de ejercer influencia, atraer inversiones y proyectar la imagen de la ciudad en el mundo.

## Un desarrollo vigoroso pero vulnerable

### Perspectivas de la Ciudad de San José y de su Municipalidad desde el punto de vista de la Vice Alcaldía

No es posible examinar las perspectivas de la Municipalidad de San José sin hacer referencia a la ciudad por cuanto la institución funciona y evoluciona orgánicamente ligada a la urbe.

El ritmo de desarrollo de San José es el que impone el ritmo de desarrollo de la institución; la prosperidad o pobreza de la ciudad se traduce rápidamente en la situación financiera de la MSJ, el nivel promedio de capacitación de la fuerza laboral josefina impone los niveles de capacitación que deben de tener los recursos humanos de la Municipalidad, la riqueza cultural josefina le impone a la MSJ diversidad y sofisticación en sus acciones culturales y así sucesivamente.

No obstante esta relación no es unívoca y unidireccional; en el caso particular de San José el peso económico y social de la Municipalidad es mucho mayor de lo que sucede en otros cantones, y la institución condiciona en un grado importante el desarrollo de su ciudad.

Sin pretender hacer más complejo el análisis, bástenos señalar que en un mundo globalizado las grandes tendencias, amenazas y oportunidades del mundo gravitan con fuerza condicionando día a día la vida de San José.

## Fortalezas y oportunidades de San José

San José cuenta con un importante número de fortalezas. La primera y más evidente es el hecho de ser, extra jurídicamente, la capital de la República: sorprende la inexistencia de una Ley y menos un artículo constitucional que declare a San José capital de la República, pero de hecho lo es, por tradición, historia y peso propio. Ser capital depara prestigio, poder y riqueza.

La segunda fortaleza es su ubicación geográfica, casi exactamente en el centro del territorio nacional. Esta excelente ubicación que la hace equidistante de cualquier punto fronterizo de la República duplica su peso por los factores históricos que han hecho de Costa Rica una República profundamente centralista, donde casi todo el poder, las instituciones, la población y el patrimonio tangible o intangible están concentrados en el corazón del interior del país.

A estos factores se agrega la también histórica vocación de apertura a la innovación comercial y de servicios de San José.

Entrado el siglo XXI en la era de la globalización, para una ciudad es un activo de gran importancia el tener una vocación económica centrada en la prestación de servicios. Si bien es cierto que San José ha perdido una parte importante de su industria manufacturera y ya está en el olvido que fuimos un gran productor de café, igualmente cierto es que la ciudad crece aceleradamente en su sector comercial y se diversifica en el sector servicios: médicos, religiosos, financieros, culturales, gastronómicos, profesionales, de consultoría, de diseño, de back office, turísticos, etc. Esta realidad hay que entenderla en la perspectiva de que es el sector comercial y de servicios, en especial financieros, el que tiene de lejos mayor dinámica de crecimiento en nuestro país y aporta una mayor contribución al PIB.

Cabe destacar el peso creciente en San José de las industrias de uso del tiempo libre: gastronómico, cultural, de vida nocturna, etc. La proliferación de restaurantes de mediana y buena calidad y la intensa vida cultural de la ciudad no tienen competencia sino en dos o tres de las ciudades más grandes de Centroamérica y el Caribe (La Habana, Cartagena).

Dado el efecto de economías de escala y de aglomeración y la operación del efecto cluster, es de prever que estas tendencias de San José seguirán aumentando positivamente.

Los procesos de globalización y la inclusión creciente de Costa Rica en las corrientes del mercado mundial, el turismo y del intercambio de información van a favorecer sin duda alguna la naturaleza de San José como una ciudad de servicios.

Estas características se traducen en un importante conjunto de oportunidades para el cantón. El conjunto de nueva oferta hotelera, gastronómica, de uso del tiempo libre, de servicios médicos, culturales, eventos de masas de alta calidad, etc., le dan a San José un evidente potencial turístico que resta por desarrollar.

El clima agradable, las ya citadas ofertas de servicios típicamente demandados por sectores medios y altos, la contaminación relativamente baja, la ubicación espacial justo en el corazón de la geografía económica del país y la amplia oferta de nuevas unidades habitacionales de buena calidad la hacen atractiva como lugar para vivir, sobre todo por liberar a su población de largas horas de transporte automotriz en medio de desagradables presas de tránsito.

La excelente dotación de comunicaciones, la alta conectividad y la dotación de recursos humanos calificados unidas a la acumulación de los factores positivos ya citados le dan grandes posibilidades para desarrollarse como un cluster tecnológico de primer orden. Es un hecho que en la ciudad existe un número importante de pequeñas empresas altamente especializadas, pero un esfuerzo de promoción e inversión en infraestructura podrían dar resultados espectaculares en el mediano plazo.

Sin embargo, no hay duda que estas fortalezas y oportunidades conviven con debilidades importantes.

## Debilidades del Cantón

Un gran número de las debilidades de San José residen esencialmente en que el cantón Central ya forma parte de una Gran Área Metropolitana a

la que está inextricablemente ligada: es imposible separar el Cantón visual, material, ambiental, sociológica o económicamente de la gran mancha urbana que ocupa el Valle Central.

La dinámica económica y social de la GAM como un todo ha ido determinando la significación y rasgos definitorios del ente que llamamos Cantón Central. En la organización espacial de la conurbación a San José se le ha asignado paulatinamente determinada función económica, un perfil de las clases y sectores de clases que albergar, una cierta identidad, significación social e imagen.

En ese gran sistema urbano del que forma parte el Cantón Central, ni el gobierno ni la sociedad josefina tienen el poder o los recursos suficientes para alterar de forma decisiva la determinación que el sistema hace de las condiciones de vida o las macro tendencias que afectan a San José. Ni la Municipalidad ni la relativamente débil sociedad civil josefina pueden resolver por sí solos los problemas ambientales, de seguridad, de vialidad, demográficos, de indigencia y otros que afectan al Cantón Central.

Solo a partir de una reorganización de la geografía política de la GAM se podría enfrentar eficazmente la mayoría de los problemas de fondo que afectan a sus cantones y en particular a San José. No obstante, en las actuales condiciones políticas del país sería impensable plantear la creación de un gran Cantón Urbano Central que agrupara bajo una sola municipalidad confederada a las pequeñas entidades que hoy conforman la GAM, como sí existe por ejemplo en el caso de Bogotá o Lima.

Mientras tanto, San José será objeto de lo que sucede en su entorno sin poder realmente tomar decisiones que solucionen esos problemas de fondo. Naturalmente, este problema se agrava por la debilidad jurídica del régimen municipal costarricense, especialmente en áreas como la tributaria, la de gestión vial o la ambiental.

Otra de estas debilidades, por ejemplo, es el caos vial que azota a la capital. Víctima del centralismo costarricense que en otros rubros la hace fuerte, San José es el eje de una red de carreteras nacionales que sigue un patrón de “rueda de carreta”, es decir, “todas las rutas llevan a San José”, y el tránsito internacional o nacional de punto a punto

del territorio, desde las costas o las fronteras, pasa necesariamente por el área metropolitana e incluso por el propio centro de la ciudad.

Esta aglomeración vehicular contamina el aire, desgasta la infraestructura y el mobiliario urbano y afecta negativamente la imagen de San José y el estado emocional de la población. No obstante, la MSJ no tiene competencia sobre la gestión de la vialidad y del transporte en su territorio, pues esta reside exclusivamente en el MOPT, entidad notoriamente afectada por enormes debilidades e ineficacia.

En el plano sociológico, apuntaremos que la ciudad ha tenido una importante pérdida demográfica a partir de los años 90, claramente visible en el retroceso absoluto del padrón electoral y la pérdida de regidores. Esta pérdida, además, ha transformado la estructura social cantonal, que evidencia la emigración de sectores de clase media y alta, profesionales y empresarios hacia cantones vecinos del este y del oeste.

Por otra parte, la ciudad ha atraído un alto número de inmigrantes, incluso centroamericanos, afectados por la pobreza y un bajo nivel educativo y sociocultural. La mayoría de estos inmigrantes dan un fuerte aporte a la vida de la ciudad pero un número minoritario de ellos, alrededor de dos mil quinientos son personas de la calle, la mayoría presas de adicciones y otras patologías, otros engruesan la legión de vendedores callejeros que azotan las calles de la ciudad.

Esta transformación pone presión sobre el índice de desarrollo humano del Cantón y crea enormes retos al gobierno municipal para poder mejorar la calidad de vida de barrios y comunidades que, por cierto, concentran en un área pequeña la mayor aglomeración de personas bajo la línea de pobreza y en pobreza extrema de Costa Rica.

Un problema estructural muy difícil de vencer en el Cantón cuando se trata de planear el repoblamiento de la ciudad es el alto precio de la tierra en San José, ciertamente el más alto de la República en algunos distritos. Es casi imposible construir soluciones de vivienda a un precio inferior a los cien mil dólares por unidad, un umbral demasiado alto para atraer parejas jóvenes de clase media o media baja.

La fuga creciente de sectores josefinos de medianos y altos ingresos con alto nivel educativo, adquisitivo y de influencia política y la pérdida de sectores sociales de empresarios, técnicos y gerentes jóvenes debilitan el poder y la influencia del Cantón Central dentro del sistema de poder costarricense: no hay una amplia burguesía empresarial y política ni intelectuales orgánicos específicos que representen y peleen por los intereses, la cuota política y de recursos que le corresponden al Cantón dentro del bloque de poder costarricense, como si los hay en las otras ciudades del Valle Central y en varias de las regiones periféricas del país.

Políticamente, el Central se perfila como un cantón medio huérfano. Valgan los ejemplos: casi no tiene diputados auténticamente propios aunque es el mayor cantón electoral del país, impunemente los partidos colocan sus “diputados nacionales” en los puestos elegibles que le corresponden al Cantón Central. Por la sangría demográfica el número de sus regidores disminuye cualitativa y cuantitativamente; entre ellos son raros los profesionales, científicos o técnicos e inexistentes los líderes empresariales y los dirigentes políticos de alto orden, aunque nuestros barrios están bien representados, sobre todo por la presencia de fuertes dirigentes femeninas.

En este difícil contexto la Municipalidad ha tenido que sustituir a la sociedad civil para proveer dinamismo y atraer inversiones. San José depende del liderazgo, dinamismo y habilidad de su Alcalde para promover inversiones, imagen, cultura y proyección política: hoy día “sin Alcalde no hay San José”. La experiencia reciente demuestra hasta qué grado la ciudad puede deteriorarse rápidamente ante la ausencia de un Alcalde capacitado.

La inseguridad ofrece otro ejemplo. La insuficiencia de la oferta de puestos de trabajo para labores no calificadas, la aglomeración de barrios en pobreza o pobreza extrema y la gran cantidad de personas que visita o deambula por la ciudad crea una situación de seguridad imposible de enfrentar para la MSJ por sí sola. Las actividades del narcotráfico han crecido en amplitud y complejidad, ya se registra la existencia de grupos organizados de nivel medio con capacidad financiera y operativa relativamente elevada y considerable capacidad para la violencia organizada.

En el 2015 sufrimos en los distritos San Sebastián y Pavas graves y numerosos hechos de violencia ligados al control de los mercados de droga. El Cantón Central de Limón y el de San José tienen los índices de asesinatos más altos del país, casi el doble del promedio nacional. En la medida que la venta al menudeo de drogas es casi la única oportunidad de sobrevivencia económica para muchas mujeres jefas de hogar, en nuestros barrios pobres la acción de la policía se traduce en trágicas situaciones humanas cuando una de estas mujeres es capturada por su actividad ilícita y enviada a prisión.

En el centro de la ciudad la situación de seguridad está relativamente bajo control por la gran densidad de cámaras y por la presencia policial, sin embargo, la imagen de inseguridad se sigue proyectando y esta inhibe la visitación a la ciudad, sobre todo en horas de la noche, que por su gran oferta de servicios podría atraer mucho más clientes de los que en este momento logra capturar. De igual manera la imagen de inseguridad inhibe el repoblamiento de San José.

La situación ambiental es compleja y la capacidad municipal de controlarla muy limitada. Algunos puntos del centro de la Ciudad registran niveles elevados de contaminación del aire, la contaminación sónica se ha agravado por la falta de regulación sobre el uso de parlantes como medio publicitario y los ríos que hacen las fronteras del Cantón siguen teniendo niveles muy elevados de contaminación sin que la institución cuente con una capacidad sólida para enfrentar y controlar las fuentes de estos problemas.

Es en el área de recolección y disposición de desechos sólidos donde la MSJ tiene una acción más directa. Este servicio no ha logrado niveles de eficacia satisfactorios pese a la compra de equipo y el empeño por racionalizar las rutas, la ciudad sigue dando una sensación de suciedad y hay pequeñas acumulaciones de basura por doquier.

El conjunto de las debilidades propias que hemos señalado son sin duda alguna un lastre para la competitividad y la calidad de vida de los habitantes y visitantes de San José. La ciudad aún aparece en el primer lugar en los índices nacionales de competitividad, pero aparece en lugares bajos cuando se valora la calidad de vida de los habitan-

tes, esto pese a la gran disponibilidad de hospitales, centros educativos, información, conectividad, actividades culturales, oferta gastronómica, etc.

Tomando en cuenta que la oferta de una forma de vida de alta calidad es clave para la atracción de inversiones tecnológicas y de alto valor agregado, la ciudad de San José perderá irremediablemente competitividad si proyecta la imagen de un lugar deteriorado o en declive. Por ello las actividades como el Festival de la Luz, Transitarte o los pasados Juegos Centroamericanos son mucho más importantes que simples actividades decorativas.

Si bien la MSJ es una institución relativamente grande y bien dotada de recursos, no tiene la fortaleza legal ni las competencias, ni los recursos humanos para enfrentar en el corto plazo y al mismo tiempo todas las debilidades que hemos señalado. Ha logrado avances a veces espectaculares en casi todos estos terrenos pero, en conjunto, los avances tienen un carácter muy parcial. De los más de 500 parques que tiene la ciudad un grupo muy importante del todo no pueden ser atendidos por la Sección correspondiente porque ni siquiera han sido traspasados en propiedad.

El estado de las vías se ve muy afectado por el fenómeno de sobre carga que señalábamos anteriormente, y a duras penas la Municipalidad logra mantenerlas en un básico pero precario estado de transitabilidad. El hecho de que es el MOPT y no la MSJ quien tiene la competencia absoluta sobre la viabilidad y administración de las calles josefinas se convierte en una limitante muy severa para la capacidad de la Municipalidad de gestionar la ciudad.

La Policía Municipal con sus 330 oficiales (unos 80 efectivos en un momento dado en el día, 20 en la noche) apenas se basta para mantener algún control en el centro de la ciudad pero no puede tener presencia en los barrios ni siquiera regular la epidemia de ventas callejeras que inundan las calles y avenidas del centro, sin mencionar los numerosos prostíbulos ilegales, las cuarterías, la contaminación sónica desde lugares privados, etc.

La recolección de desechos y el aseo de vías tienen un carácter irregular, lejos de las exigencias propias de la capital de un país de renta media alta como Costa Rica.

El alto número de prostíbulos ilegales, la proliferación de cuarterías en los barrios, la contaminación sónica, el consumo de drogas en espacios públicos, la súper abundancia de ventas callejeras nos hablan de un gobierno municipal constantemente al borde de ser rebasado por sus obligaciones y retos de regulación y control.

La insuficiencia de la inversión en infraestructura se pone de manifiesto con las inundaciones que atestiguan sobre la total obsolescencia de nuestro sistema de evacuación pluvial, o cuando la menor interrupción en los servicios de bacheo resulta inmediatamente en la aparición de grandes huecos en las calles.

Esta debilidad institucional relativa a las exigencias de la Ciudad tiene parte de su explicación en las debilidades administrativas de la MSJ. Ha habido problemas de eficiencia en el uso de los recursos, problemas que con gran esfuerzo se han disminuido con la reducción de las horas extra y la supresión de gastos superfluos. No obstante la productividad de la MSJ comparada con la de las corporaciones privadas de talla y complejidad similar es baja.

Los retardos en informática y en gestión de recursos humanos, por ejemplo, son problemas que afectan seriamente la productividad de la institución. Las debilidades e irregularidades en las áreas de inspección o de cobro afectan seriamente la regulación de la ciudad y merman los recursos financieros de la MSJ.

La relativa debilidad política del Cantón causada por los fenómenos sociológicos antes mencionados y por la falta de competencias suficientes le restan a la institución capacidad de enfrentar los retos de la Capital.

No es posible gestionar la ciudad si la Municipalidad no tiene el control efectivo de sus vías y de la viabilidad, la Municipalidad debe promover con total libertad y autonomía la creación de un sistema moderno de transporte público con uso de energía eléctrica.

Tampoco es posible desarrollar la ciudad más allá de ciertos límites si el Gobierno local no tiene mayor autonomía tributaria para usarla no solo con fines recaudatorios sino sobre todo para alen-

tar o desalentar determinadas actividades económicas en determinados distritos de San José. Sin estas competencias básicas no se puede enfrentar los retos.

Si se acentuara el despoblamiento y la fuga de empresas, instituciones y recursos humanos altamente calificados, la ciudad y su municipalidad podrían entrar en una especie de anemia política crónica de graves repercusiones. Por ejemplo, la débil participación electoral debilita la legitimidad del Gobierno local; de igual manera el desequilibrio en la constitución del Concejo Municipal, la falta de presencia ahí de profesionales, empresarios, científicos, podrían mermar seriamente el criterio y la capacidad crítica de ese cuerpo legislativo, e incluso volverlo un punto de atracción para actividades disfuncionales.

La eventual ausencia de un alcalde bien legitimado, fuerte y experimentado quien por sí solo pueda sustituir la debilidad política de la MSJ tendría un efecto inmediato negativo sobre San José. Nada supliría a esa figura a la hora de representar los intereses josefinos frente al gobierno, la prensa o la comunidad nacional. Tristes experiencias recientes así lo demuestran.

La única forma de prevenir con eficacia el proceso de degeneración política es desarrollando las calidades de ciudadanía. Esto implicaría una participación real de una sociedad civil medianamente organizada en la toma de decisiones de la Municipalidad, particularmente en la distribución y uso de sus recursos y en la definición de las grandes líneas estratégicas.

Desafortunadamente, ha prevalecido el clientelismo como método político usual en la vida local costarricense, y el Cantón Central no ha podido escapar a esa corrosiva tendencia. En el caso de San José los efectos de este método político pueden ser más graves que en otros cantones: el bacalao disponible para la repartición es muy abundante, con lo que la escala del fenómeno puede ser muy grande.

Las posibilidades de que este clientelismo degenerare hacia la corrupción institucional también son mayores porque el entramado institucional es más complejo y difícil de controlar y, de nuevo, los volúmenes de esa eventual corrupción son simé-

tricos con el volumen del presupuesto municipal, nada menos que 130 millones de dólares anuales.

La vecindad inmediata y real del crimen organizado en San José y la presencia posible del lavado en la Capital financiera de Costa Rica le podrían agregar un carácter explosivo a este fenómeno. Esta debilidad política debe atenderse sin dilación.

## Amenazas

Con estas debilidades lastrando la acción de la MSJ, enfrentamos las amenazas propias de una ciudad latinoamericana en el siglo XXI. En primer lugar se asoman en el horizonte las amenazas ambientales y derivadas del cambio climático. Las grandes precipitaciones del 2015 hicieron colapsar los sistemas de evacuación de aguas pluviales.

Afortunadamente, a estos accidentes no se unieron desastres humanos en los asentamientos ubicados en zonas de alto riesgo particularmente en las laderas de los ríos, pero sin duda estos desastres se van a presentar de forma recurrente por el aumento en las lluvias. Por otro lado, los veranos prolongados y con temperaturas cada vez más elevadas van a acentuar la escasez de agua en esos meses; ya en el 2016 hemos experimentado prolongados periodos de racionamiento en los populosos barrios josefinos.

La incidencia del crimen organizado y el narcotráfico podrían aumentar en los años venideros. Para los años 2015 y 2016 se espera un aumento en la producción de coca en Sudamérica por lo que el tráfico tenderá a aumentar en el territorio nacional, y en consecuencia, aumentaría la oferta al mercado local dado que los servicios al narcotráfico se pagan con mercancía.

El Cantón Central ya alberga organizaciones delictivas de mediano tamaño capaces de ejercer violencia sistemática para defender sus espacios. Es de temer un aumento en la criminalidad en el Cantón. De igual manera, el creciente lavado de capitales provenientes de actividades delictivas podría representar una amenaza creciente en la vida económica del Cantón, por las posibilidades de inversión que éste ofrece. La experiencia internacional demuestra que esta potencia delictiva tratará de hacer sentir su peso en la vida política de la Municipalidad.

La principal amenaza económica proviene de cantones que compiten directamente con el Cantón Central como polos de atracción de inversiones de alta calidad. Cantones como Heredia, Alajuela, Belén, Flores, Escazú, Santa Ana, Mora, Curridabat han atraído un volumen creciente de inversiones, sea para construcción habitacional de nivel medio hacia arriba, sea para el establecimiento de empresas de alto valor agregado: tecnológicas, de servicios avanzados ligados al mercado mundial, call centers, back offices, hoteles boutique, restaurantes de alta calidad, etc.

Esta dinámica está directamente asociada a la pérdida de población del cantón Central y a la pérdida de empresas, y es reflejo de mitos y realidades percibidos del Cantón: San José como un lugar peligroso, contaminado, plagado de indigentes y lugares de mala muerte, saturado de automóviles, etc.

El vaciamiento poblacional de los distritos centrales continúa, lo que podría terminar convirtiendo esa zona de la ciudad (la más activa comercialmente y productora de un 80% de los ingresos municipales) en un “downtown” abandonado, ocupado en las noches por indigentes, negociantes de droga y otras víctimas de patología social. En ese caso los efectos económicos para la Municipalidad serían desastrosos.

Otra amenaza estrechamente relacionada a la amenaza económica es la de una eventual deformación política de San José. La tendencia del crimen organizado a ocupar espacios políticos está muy bien documentada en otros países de Latinoamérica. Estos espacios que ocupa el narcotráfico son espacios vacíos, es decir, espacios donde hay una gran debilidad económica, ausencia de inversiones, escasez de oportunidades, ausencia del Estado, núcleos de pobreza, caos social y alguna tradición de crimen de pequeña escala.

Podríamos temer que el aumento de los intereses del narcotráfico en ciertos distritos josefinos se traduzca en una penetración primero económica y luego directa en la política de esas localidades que desafortunadamente para el caso tienen un gran peso electoral por concentrar una población numerosa. En todo caso, ya el crimen organizado agrede a casi todos los distritos del Cantón.

Esa hipotética presencia política criminal podría manifestarse al inicio en el Concejo Municipal, el eslabón más débil. Si por debilidad de controles o de manejo de riesgo se encontrase con núcleos de corrupción en el seno de la administración, podría terminar controlando esferas significativas de la Municipalidad. Eventualmente, podrían dar el salto e intentar ocupar las instancias jerárquicas de la institución. Procesos como este han sido típicos en México, Colombia y Perú.

## Perspectivas de largo plazo: el reto estratégico

El conjunto de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas definen el cuadro estratégico de San José y su gobierno. Para lograr un análisis significativo debemos imaginar la posible dinámica de esta estructura, es decir, poner el cuadro estratégico en movimiento.

Se ofrecen dos posibilidades arquetípicas al análisis. En un caso, la ciudad logra organizar sus recursos y apoyado en sus fortalezas y oportunidades corrige su debilidad y convierte las amenazas en oportunidades: San José cumple con su promesa. En otro caso, la ciudad no logra organizar sus recursos, malgasta sus fortalezas y desperdicia oportunidades, sus debilidades se acentúan y las amenazas se convierten en lesiones reales a la ciudad: San José cumple con sus pesadillas.

Sin duda todos los factores estratégicos interactúan entre sí para conformar un sistema que resulta en un círculo vicioso o virtuoso. La tendencia determina gradualmente en qué dirección nos encaminamos pero normalmente esos procesos negativos o positivos ganan fuerza conforme avanzan en el tiempo.

La tendencia positiva o negativa depende de la voluntad política de sus actores. Costa Rica ofrece suficientes grados de democracia, legalidad y fortaleza institucional para que sus actores políticos puedan escoger y desarrollar ideas y proyectos de progreso. No hay nada fatal en el caso de San José ni tenemos las manos atadas.

Sin duda muchos de los problemas de la Capital se derivan o son manifestaciones, con frecuencia magnificadas, de los problemas nacionales. Costa Rica no logra disminuir significativamente

sus niveles de pobreza y pobreza extrema desde hace 20 años, pese a los notorios éxitos del crecimiento y la modernización económicos. Aún más, la distribución del ingreso se ha deteriorado ininterrumpidamente en ese periodo. Por ende, la pobreza en San José es reflejo real de la pobreza en Costa Rica. Si el Cantón ha perdido población joven de clase media bien calificada es porque la creciente desigualdad en la distribución del ingreso tiene una manifestación espacial y urbanística en la que los ricos buscan segregar y segregarse en “ciudades cerradas” con murallas, calles privadas, policía privada, educación, salud, cultura y deportes privados. En ese juego la ciudad de San José, inclusiva por naturaleza, ha tendido a perder demográficamente.

No obstante, el vigor económico del Cantón no tiene parangón a nivel nacional y sus tasas de desempleo son la mitad de las tasas generales y esto gracias a factores estructurales muy sólidos y duraderos. Tenemos la mayor concentración de tecnología, cultura, recursos humanos altamente calificados y riqueza financiera. A esto agreguemos la cultura política y tradición histórica de San José. Esta ciudad es Capital no porque lo ordene la Ley sino porque desde el nacimiento de la República ha sido la comunidad líder del país y el significado de su liderazgo siempre tuvo un marcado carácter liberal, democrático, de igualdad y respeto para la diversidad y de apertura y oportunidad para todo y para todos. Esta tradición es una realidad y define la cultura política josefina hoy día. Por ende le corresponde a esta ciudad y sus autoridades ejercer liderazgo para que el país tome las políticas necesarias para corregir la tendencia a la desigualdad creciente de los ingresos, para mejorar la calidad y amplitud de la educación y para mejorar la cobertura y eficacia de las políticas sociales. Los intereses de San José coinciden con los intereses de la mayoría de los costarricenses.

En ese contexto, no creemos que San José se deje arrastrar pasivamente por las amenazas que enfrenta, ni creemos que sus problemas sigan siendo permanentemente ignorados por la comunidad nacional.

La ciudad tiene recursos, experiencia, energía y conocimientos suficientes para hacer realidad sus posibilidades. Recordemos las cifras citadas al inicio de este documento sobre los resultados eco-

nómicos de la ciudad y su gobierno y la capacidad de mejora demostrada en las últimas décadas.

No es descabellado imaginar la ciudad a veinte años plazo como una ciudad limpia y segura, dotada de hermosos espacios públicos, un núcleo de innovación y emprendedurismo, un cluster de innovación tecnológica, un modelo de políticas de promoción social dotada de una gran industria de servicios de alto valor agregado, la ciudad más avanzada culturalmente de toda la cuenca del Caribe. Al frente de esta ciudad tendremos un gobierno dotado de una excelente incubadora de proyectos, impulsando la conectividad gratuita en toda la ciudad, socio de una exitosa empresa de transporte público electrificado, promoviendo una enorme actividad cultural y totalmente integrado por Consejos de Distrito y Asociaciones Comunales que participan plenamente en la gestión de la ciudad.

Lograr la visión enunciada requiere de una tarea esencialmente política porque consiste en asignar recursos escasos a objetivos cuidadosamente seleccionados por su valor estratégico. Esta asignación tendrá que satisfacer solo parcialmente, pero en forma equilibrada, los intereses de los muy diversos sectores religiosos, sociales, empresariales, de identidad sexual o cultural del Cantón. Esta tarea requiere fuertes destrezas políticas y gran claridad estratégica.

Para que ello se haga realidad hay que recordar que, por el momento, la Municipalidad se ve obligada a reemplazar en su rol a sectores sociales y empresariales que normalmente estarían jugando un papel de primer orden en el proceso de realizar esa visión, pero que no están presentes por su relativa debilidad orgánica reflejada, por ejemplo, en el altísimo abstencionismo que afecta las elecciones municipales.

Paradójicamente, le corresponde a la municipalidad inducir el desarrollo ciudadano de una sociedad civil urgentemente necesitada de participar activamente en la vida política de la ciudad. El clientelismo, esa herramienta eficaz y fácil de usar cuando la esfera política se circunscribe a sectores pobres de la población es antagónico con el desarrollo político de un Cantón urbano que quiere llegar a ser una ciudad próspera y moderna.



Las tareas políticas son por definición las tareas esenciales de los seres humanos. Si se mantiene una ética de la felicidad y de la dignidad, si se sostiene un derrotero hacia el bienestar de la mayoría, si nos alimentamos en la fe que nos inspiran todos los que nos precedieron en esta ciudad que nació insignificante y creció para conducir la República por los derroteros de la libertad y el progreso humano para todos, no cabe duda que San José seguirá siendo la estrella blanca que brilla en el centro del territorio patrio.





MUNICIPALIDAD  
DE SAN JOSÉ

Edición y Diseño: Dpto. de Comunicación: Gilberto Luna . Impresión: Sección Publicaciones