

## REGIONALIZACION SOCIO-ECONOMICA Y ADMINISTRATIVA

Licdos.: Carlos Raabe C.

Johnny Meoño S.

El presente trabajo tiene como finalidad analizar el problema de la regionalización socio-económica y administrativa en el Perú, considerando los aspectos teóricos y prácticos que lo rodean. Se parte de la premisa de que el desarrollo nacional depende en gran medida de la capacidad de las regiones para aprovechar sus recursos y potencialidades. En consecuencia, se propone un modelo de regionalización que permita superar la fragmentación administrativa y promover la integración socio-económica. Este modelo se basa en la creación de regiones administrativas que coincidan con las unidades socio-económicas, lo que facilitaría la planificación y el desarrollo de políticas regionales más efectivas. Se discuten los beneficios de este enfoque, como la mayor eficiencia en la gestión pública y el fortalecimiento de la identidad regional. Finalmente, se concluye que la regionalización es un proceso complejo que requiere un enfoque integral que considere tanto los aspectos económicos como los administrativos.

SUMARIO: I. REGIONALIZACION DE COSTA RICA. 1. Introducción. 2. Objetivos de la Regionalización. 3. Criterios para la Regionalización. 4. Lista de regiones y subregiones. 5. Los Consejos de Desarrollo. II. REGIONALIZACION ADMINISTRATIVA. 1. Introducción. 2. Definición del concepto Regionalización Administrativa. 3. Desconcentración Administrativa. a) Definición. b) Estrategias para el desarrollo institucional a mediano plazo en cuanto a desconcentración administrativa. Organización. Recursos. Decisiones Sustantivas. 4. Sectorialización Administrativa. a) Definición. b) Estrategia para el desarrollo institucional a mediano plazo en cuanto a sectorialización administrativa.

## I. REGIONALIZACION DE COSTA RICA\*

### 1. *Introducción*

Costa Rica presenta una enorme concentración de la población y de las actividades económicas y sociales en el centro del país: alrededor del 50% de la población y una proporción mucho mayor aún de las actividades industriales, de construcción y de servicios, se concentran en un reducido sector que comprende las ciudades de San José, Alajuela, Cartago, Heredia y otras menores. La periferia del país, en cambio, no cuenta con centros urbanos importantes, lo cual es un resultado de la concentración casi total de los servicios públicos y privados en las ciudades mencionadas, y de la existencia de una red vial poco desarrollada que se ha diseñado con un criterio centralizador. Por otra parte, todas las decisiones que afectan a los pobladores de las áreas periféricas tienden a ser tomadas en la capital de la república, sin que exista un adecuado sistema de participación popular. Esta situación se ve agravada debido a que, por su escaso desarrollo urbano, las áreas periféricas tienden a expulsar a la población más capacitada y emprendedora.

En última instancia, la concentración de todo tipo que caracteriza a Costa Rica incide sobre el desarrollo socioeconómico, dificultando el buen aprovechamiento del enorme potencial de recursos naturales y humanos de que dispone el país. Esto hace necesaria la implantación de un sistema de planificación regional, cuya primera etapa es la división del país en regiones con cierto grado de autonomía.

### 2. *Objetivos de la Regionalización*

Al regionalizar el país se tienen los siguientes objetivos principales:

1. Organizar a la población dispersada espontáneamente en toda la periferia, de manera que se pueda lograr en forma rápida y eficiente su desarrollo económico y social.
2. Atenuar el proceso centralizador de la población en el Valle Central (y especialmente en el Área Metropolitana de San José) canalizándolo en torno a otros centros urbanos de las regiones periféricas.
3. Racionalizar el uso de los recursos humanos, económicos y naturales con que cuenta el país,

\* Esta parte del documento fue elaborada por el Lic. Carlos Raabe C., Sub-Director de la División de Planificación y Coordinación de Regiones.

4. Facilitar la coordinación de las actividades del sector público a escala regional, subregional y local -
5. Facilitar los esfuerzos que está llevando a cabo el actual Gobierno en pro de la participación popular y de la estabilidad familiar, y que tienen como fin la promoción del ser humano.

### 3. *Criterio para la Regionalización*

La Regionalización planteada para Costa Rica se basa en criterios demográficos, económicos, territoriales e históricos. Todas las regiones se caracterizan por el hecho de contar con una población y una superficie lo suficientemente grandes<sup>1</sup> como para permitir el desarrollo de un centro regional que pueda disponer de una gran cantidad de servicios públicos y privados, con alto grado de especialización y que llenen las necesidades de la región. Además, en la definición de esas regiones se ha tomado en cuenta el probable impacto de las futuras vías de comunicación y las posibilidades que estas brindan para la integración y para la polarización de los servicios en un centro regional que, en cada caso, ocupará una posición central. Las regiones pues, se han concebido como espacios con un mínimo de población y de superficie y organizados en torno a un centro dotado de cierta autonomía. Esta base demográfica, territorial y funcional permitirá la existencia de vínculos relativamente grandes entre sus habitantes y el buen éxito de las políticas regionales de desarrollo.

Dado el reducido tamaño del país y la escasa población de las áreas periféricas, y considerando el impacto de las vías de comunicación propuestas o en construcción, sólo se justifican cuatro regiones: la Pacífico-Norte o Chorotega, la Pacífico-Sur o Brunca, la Norte-Atlántica o Huetar y la Central. Sin embargo, tomando en cuenta que las áreas Norte y Atlántica no se encuentran aún lo suficientemente integradas, se ha decidido considerarlas como regiones separadas hasta tanto no queden vinculadas por las vías de comunicación que se están construyendo.

Esta flexibilidad en la definición de las regiones es muy importante, ya que las mismas, aunque en un momento dado deben constituir espacios bien definidos, no son inmutables. Así, conforme pase el tiempo, ocurrirán modificaciones en las áreas de influencia de los diferentes centros poblados, que harán necesaria la introducción de ajustes a los límites regionales.

Por consiguiente, la regionalización que se incluye en este documento consta de cinco regiones, las cuales se han dividido en 22 subregiones.

Los criterios utilizados para la definición de las subregiones son muy similares a los que se mencionaron en el caso de las regiones. Así,

<sup>1</sup> Los mínimos de población y de superficie se han fijado en 200.000 habitantes y 10.000 km<sup>2</sup> respectivamente.

todas las subregiones constituyen áreas con un mínimo de población y cuyos habitantes están fuertemente vinculados o lo estarán en un futuro cercano, ya que giran alrededor de un centro más importante de servicios o centro subregional.

Las subregiones con mayor número de habitantes y que se ubican en la parte urbana central se han denominado "subregiones mayores" y tenían más de 100.000 habitantes de acuerdo al Censo de 1973. Las "subregiones típicas" predominan en la periferia y tenían entre 40.000 y 85.000 habitantes en 1973. Las más reducidas o "subregiones menores", tenían, en ese mismo año, una población que variaba entre casi 20.000 y algo menos de 40.000 habitantes y también, como las mayores, se sitúan en la Región Central.

### 4. *Lista de regiones y subregiones*

En el Anexo 1 se incluyen las regiones y subregiones, con algunas cifras básicas sobre cada una de ellas.

### 5. *Los Consejos de Desarrollo*

Los Consejos de Desarrollo son los organismos de planificación a nivel local, sub-regional y regional, los cuales reúnen en su seno a los gobiernos locales, a las instituciones públicas, a las organizaciones de base y a la empresa privada.

Estos organismos tienen como finalidad discutir, analizar, dar prioridades y buscar alternativas de solución a los problemas de la Región donde se ubican.

## II. REGIONALIZACION ADMINISTRATIVA\*

### 1. *Introducción*

La siguiente es la versión preliminar de una estrategia que ha elaborado esta Oficina para sugerir un camino viable hacia la Regionalización Administrativa de nuestra Administración Pública.

Anteriormente, la División de Planes y Política Administrativa, o de Reforma Administrativa como se llama ahora, realizó dos diagnósticos bastante amplios en Guanacaste y en Limón sobre la organización y el funcionamiento institucionales de la Administración Pública en esas Regiones, con el fin de identificar qué insuficiencias importantes existen en lo organizativo y administrativo para que dicho Sistema de instituciones públicas logre resultados que satisfagan sus objetivos y funciones, en las Regiones.

Posteriormente, la misma División elaboró un Documento intitulado "Aspectos Administrativos de la Regionalización Socio-Económica

\* Esta parte del documento fue elaborada por el Lic. Johnny Meoño S., Director de la División de Reforma Administrativa de OFIPLAN.

en Costa Rica", que propone una política global de Regionalización Administrativa para las instituciones públicas, enfatizando la realización y Sectorialización Administrativas.

El presente documento intenta una guía de políticas estratégicas, para que cualquier institución encuentre en él una orientación concreta y realista para cualquier esfuerzo serio de Desconcentración Administrativa que intente.

Es pues, una verdadera estrategia de desarrollo institucional en cuanto a Desconcentración Administrativa y, como tal, plantea un modelo deseable de Desconcentración Institucional, y un ordenamiento claro y lógico de las fases constitutivas del proceso necesario para alcanzar ese modelo en un plazo de dos o tres años. Toda institución pública —ministerial o descentralizada— vería así lo que podría ser su desarrollo óptimo hacia una real Desconcentración Institucional o Administrativa, y debe identificar las fases que habría que emprender para lograr decisiones y cambios a mediano plazo que también se sugieren o plantean.

Se busca, así, contribuir con los intentos del actual Gobierno para lograr una acción eficaz en el campo de la promoción humana y de la regionalización de nuestra Administración Pública, en beneficio de un desarrollo socio-económico más participativo y regionalmente equilibrado.

## 2. Definición del concepto Regionalización Administrativa

Es la integración y organización que debe hacerse de la Administración Pública, con criterio de proyección institucional geográfica, y en apoyo de lo que se actúe en materia de regionalización socio-económica.

La acción del Estado y de toda su cohorte de instituciones se concibe siempre en términos económicos y sociales, por la razón simple de que con ellos el Estado procura responder, en medida suficiente, a las necesidades y demandas de la comunidad. No obstante, quienes así conciben la acción estatal subestiman los aspectos técnico-administrativos que son andamios, sobre los cuales se sustenta la acción de la Administración Pública.

Es necesario lograr que el Estado oriente su acción promotora del desarrollo nacional con criterio de operación geográfica; vale decir, con criterio regional.

La organización administrativa que se propone implica un fortalecimiento de las agencias gubernamentales ubicadas en cada Región, con particular énfasis en la acción de los Gobiernos Locales.

La Regionalización Administrativa integral implica delegación, y ésta, desconcentración en cuanto a organización y recursos; implica también descentralización en lo que respecta a la devolución de su importancia perdida a los Gobiernos Locales.

## 3. Desconcentración Administrativa

### a) Definición:

Al producirse la delegación que implica la estrategia de Regionalización Administrativa, sobreviene una desconcentración institucional, cuyo resultado inmediato va a ser una mayor flexibilidad en las agencias regionales de las instituciones, para demandar de sus sedes los recursos necesarios en el momento de ejecutar determinados proyectos.

Las instituciones centrales o sedes de las agencias regionales, deben estar en condiciones de proyectarse más agresivamente en las Regiones a través de sus agencias. Esto implica dotarlas de capacidad para tomar decisiones en tres áreas básicas: organización, recursos, y definición de actividades o programas. En cuanto a organización, es vital que, en respuesta a una mayor delegación de autoridad, se proceda a adecuar la organización administrativa de las agencias, para estar en capacidad de cumplir con nuevas funciones que antes no tuvieron. Esto por cuanto es frecuente que las agencias no estén diseñadas o capacitadas para cumplir con sus tareas sustantivas, lo que las hace no suficientemente eficaces, máxime si se piensa en que, por virtud de la Regionalización Socio-Económica, van a tener que asumir una mayor asignación de tareas (con el correspondiente incremento de autoridad) que les trasladan las instituciones sedes.

### b) Estrategias para el desarrollo institucional a mediano plazo en cuanto a desconcentración administrativa:

#### Organización:

- i) Toda institución pública nacional debe desconcentrarse orgánicamente para prestar sus servicios en cada localidad o zona donde se requieran. Ello implica contar con agencias que tengan una verdadera capacidad técnica y organizativa para cumplir cabalmente con el papel que se les asigna; es decir para reproducir de la mejor manera el papel y la organización de las agencias sedes en cumplimiento de sus funciones básicas.

Lo anterior significa que la organización de la agencia debe reflejar cabal o aproximadamente la totalidad de servicios que presta la sede y no solamente ciertas tareas de apoyo o no básicas.

*Por ejemplo:* Las agencias del Instituto Costarricense de Electricidad (I.C.E.) deben estar técnica y orgánicamente capacitadas para autorizar y levantar tendidos eléctricos y líneas telefónicas en cada Región, y no solamente para recaudar pagos por esos servicios. (Esto tiene implicaciones y/o fundamentos en los puntos subsiguientes: Recursos y Decisiones).

—Las agencias del Instituto Nacional de Seguros (I.N.S.) deben estar técnica y orgánicamente capacitadas para asumir y valorar seguros

en todas las líneas de seguros que manejan, y no solamente para recaudar primas y tramitar solicitudes de seguro ante las sedes.

En ambos casos; las agencias también deben estar en capacidad técnica y orgánica para manejar sus propios recursos en apoyo de las actividades sustantivas mencionadas.

Lo anterior delimita el diseño de dos áreas básicas de organización de las agencias: 1) la de las tareas o funciones sustantivas, 2) la de las tareas o funciones de apoyo.

En cuanto a la primera, es de rigor establecer las funciones y actividades sustantivas que la sede está dispuesta a desconcentrar, conforme a una identificación precisa, por parte de la sede, de necesidades en la Región y de la capacidad técnica presente o potencial para satisfacer a través de una agencia regional y agencias locales.

Esto exige una clara y previa identificación de los aspectos doctrinarios de cada agencia (objetivos y funciones), para derivar de ellos el diseño básico de la estructura. Los aspectos de organización externa o sectorial se referirán en el punto sobre Sectorialización, y hay que tenerlos presentes en esta variable de Organización.

*En resumen:* la organización interna de las agencias debe reflejar la decisión de que éstas se proyecten en las Regiones con plenitud de funciones y apertura, y no como meras agencias de trámites de servicios secundarios.

La Organización, así planteada, establece amplias posibilidades y exigencias sobre los recursos y la capacidad para tomar decisiones.

También implica modificar o vincular dicha organización regional con la organización de las mismas sedes, pues al desconcentrarse, las instituciones también descongestionan los servicios que ahora prestan centralmente, y ello debe reflejarse en una organización central menos compleja, menos jerarquizada, con menos recursos, menos cargos y menos tareas de ejecución sustantiva y de apoyo administrativo, y una mayor aptitud para las funciones de planificación, control y evaluación de la gestión de las agencias. Pero significa, por sobre todo, establecer con recursos existentes en las sub-agencias ya en operación, una agencia "sede" por Región, a cargo de un Director o Jefe Regional, que constituya el nexo obligado entre la Sede y cada Región. Sería ésta, la Agencia normativa y coordinadora para toda la Región, en apoyo de la Sede y, en lo que a las restantes agencias-Subregionales y/o Locales-corresponda, en apoyo técnico y administrativo de la gestión de éstas. Deberá ser esta Agencia, y las "subagencias" en el orden precitado, las que operen para la Región dentro del marco de referencia del Decreto Ejecutivo 6.400, que crea el Sistema de Planificación Regional y Urbano, y de acuerdo a la Regionalización Territorial planteada en la presente administración.

- ii) Toda institución pública debe establecer un Consejo Técnico que agrupe a los Directores o Jefes Regionales con los superiores jerárquicos de la institución, con el fin de fortalecer la participación de estos en la toma de decisiones institucionales, y actuar como enlace permanente entre la Sede y las Regiones, así como para que las decisiones institucionales sean ampliamente interpretadas, compartidas y comprometidas por los responsables de las Regiones. Dicho Consejo deberá contar con una Dirección Ejecutiva permanente, que actúe como unidad de apoyo constante del Consejo y como enlace operativo entre la Sede y las Regiones. Se transforma así el concepto y la práctica tradicional de "Departamento de Sucursales".

#### Recursos:

- i) Las agencias regionales actualmente manejan sus recursos de todo tipo en forma dependiente de las sedes. Estas no sólo deciden usualmente adquirir para las agencias, sino que compran y contratan para ellas centralmente.
- ii) Es vital que las agencias puedan manejar sus propios recursos: contratar personal en la Región, comprar los suministros requeridos para su funcionamiento y buscar, cuando sea necesario y posible, *financiamiento adicional al que proporciona la sede*.
- iii) Debe considerarse que ciertos costos mayores en que se incurra por comprar cantidades menores (cada agencia compra lo suyo en vez de que la sede compre para todas) se compensan ante los enormes beneficios de generar más fuentes regionales de producción, resultado que las agencias generarían una demanda real de bienes y servicios regionales, que ahora no se da. Esto generaría inclusive un proceso de desconcentración de las mismas firmas privadas que ahora satisfacen "centralmente" las necesidades de las instituciones, y que entonces tendrían que atender las demandas de las agencias regionales en las propias regiones.
- iv) Para que lo anterior funcione, se requiere:
  - a) Definición política de que las instituciones manejan sus recursos desconcentradamente, con amplias atribuciones para que las agencias regionales puedan comprar y contratar individualmente y directamente. Dicha definición corresponde tanto al Poder Ejecutivo, como a cada autoridad superior y Junta Directiva de ente descentralizado.
  - b) La siguiente fase es la definición de que, en el primer año de funcionamiento del nuevo sistema, cada agencia justifique su presupuesto de gastos que haya estado en vigencia en el último año, y que justifique las variaciones importantes previstas.

Es de suponer que tales variaciones se darán preferentemente en el área de apoyo administrativo, pues se requerirá personal adicional para asumir las nuevas responsabilidades en el manejo de recursos, aunque deberá hacerse todo esfuerzo para que se utilicen al máximo los recursos humanos existentes para asumir las nuevas funciones.

- c) Definido el presupuesto de gastos, su ejecución será responsabilidad de la agencia regional. Esta se responsabilizará de contratar personal técnico y administrativo y de adquirir sus suministros; la sede deberá establecer criterios y normas que obliguen a las agencias regionales a actuar dentro de patrones y estándares uniformes de economía y eficacia en esas áreas.

Así, las sedes deberán manejar su propia administración central de recursos; y planificar de abajo hacia arriba; controlar y evaluar la administración de recursos de las agencias regionales.

- d) Las sedes deberán apoyar en todo momento la gestión técnico-administrativa de las agencias regionales, tanto asesorando como proporcionando respaldo político para lograr que tanto abastecedores como mano de obra calificada estén presentes o se hagan presentes en las Regiones; ello a través de una labor de negociación y estímulo con las empresas proveedoras, y de reclutamiento y registro central de personal que esté dispuesto a desplazarse fuera de San José, ofreciendo entonces listas de elegibles a las agencias regionales, complementarias de solicitudes de servicio que reciban éstas directamente.

- e) Paulatinamente, comenzando el segundo año de funcionamiento de este nuevo sistema institucional, o antes, se concretarán los cambios pertinentes en manejo de recursos y organización, que reflejan el traslado de funciones y actividades a las Regiones, que podrían ser en administración de personal, presupuesto, suministros, investigación, controles varios, tareas vinculadas a procedimientos, así como en determinación y prestación de servicios sustantivos.

- f) La desconcentración de recursos, así, llegaría a ser total en un plazo de dos años, reflejándose esto en un decrecimiento del personal en las Sedes; ello, para garantizar la capacidad técnico-administrativa de las Regiones en apoyo de su nuevo papel y atribuciones, con las sedes en capacidad de administrar sus propias funciones y necesidades a nivel central, y en capacidad de planificar de abajo para arriba, controlar y evaluar a las Regiones.

## Decisiones Sustantivas

- i) Las sedes de las instituciones nacionales tienden a concentrar la atribución de identificar necesidades regionales y formular soluciones para las mismas; con frecuencia inclusive imponen decisiones sobre política institucional nueva, y se reservan el derecho de interpretar y ejecutar política institucional ya acordada, de tal suerte que sus agencias regionales y locales se constituyen en agencias que tramitan demandas nuevas de las comunidades, así como demandas sobre políticas y servicios ya existentes, ante las Sedes; y cuando las agencias tienen algún grado de discrecionalidad, lo tienen dentro de marcos de acción muy estrechos. La consulta a la Sede es siempre de rigor. Esto se manifiesta también en aspectos de recursos humanos, materiales y financieros, que son totalmente programados, tramitados y manipulados centralmente, con escasa o ninguna participación significativa de las Regiones en interpretación, modificación o manipulación de esos aspectos.

En decisiones sobre actividades sustantivas de las instituciones, hay pues un alto grado de ingerencia de las Sedes, lo cual incide en poca flexibilidad y capacidad de respuesta de las agencias a demandas particulares de las Regiones. Ello incide en un estilo de actuación de las agencias poco creativo y motivador, insuficiente para lograr respuestas o acciones imaginativas y de impacto por parte de las instituciones públicas en las Regiones.

- ii) Una desconcentración administrativa debe fundamentarse en una amplia capacidad para tomar decisiones, o generarlas al menos, sobre actividades básicas o sustantivas. Esto, a la vez, genera la necesidad de mayores atribuciones en el manejo de recursos en general. Puede decirse que la capacidad de una agencia regional para tomar decisiones sustantivas, dentro del marco de referencia que establece la sede debe justificar una mayor discrecionalidad para que la agencia también asuma mayor capacidad e interés en formular y ejecutar su propio presupuesto de gastos, así como en contratar y manejar su propio personal.

- iii) Decisión sustantiva significa la capacidad técnica de la agencia regional para, dentro de lineamientos y normas que establece la sede, identificar necesidades regionales a resolver dentro de un área de acción, y aplicar criterios propios para generar acciones en respuesta a esas necesidades, incluyendo la selección de los programas y actividades más adecuados a la Región.

Esto requiere un alto grado de iniciativa de la agencia regional y de sus agencias locales, así como una clarísima delimitación de lo que debe ser el papel normativo, contralor y evaluador de la Sede, de suerte que la agencia regional fundamente su propio papel y atribuciones dentro de los mínimos normativos que la Sede establezca.

iv) Así, la Sede debe establecer criterios y mecanismos mínimos que orienten el funcionamiento y las decisiones regionales, tendientes a garantizar un nivel de eficiencia y eficacia que justifiquen la existencia social del organismo. Pero, sobre todo, la Sede debe estimular la iniciativa de sus agencias regionales para, dentro de un claro sistema de planificación de abajo hacia arriba, generar toda la dinámica institucional de identificación y solución de los problemas objeto de atención por parte de la Institución.

v) Por ello, los criterios y mecanismos de formulación presupuestaria deben ser claros e implicativos de toda esta filosofía institucional, para garantizar que toda la disponibilidad financiera de la agencia regional se base en una iniciativa para identificar problemas y soluciones regionales en su área de acción; esto garantiza precisamente el contenido económico de la gestión más dinámica y discrecional a la agencia regional de la ejecución presupuestaria y de los resultados de la gestión institucional en toda la Región.

Ello incidiría en un mayor nivel de motivación, competitividad positiva y logros, pues estimularía al máximo la creatividad y responsabilidad de los encargados de agencias regionales y locales.

iv) En resumen, veríamos a toda Sede: 1) estableciendo topes presupuestarios para las Regiones con base en el desempeño del período anterior; 2) estableciendo políticas, normas y criterios sobre objetivos, funciones, y sobre funcionamiento mínimo aceptable de la Institución, así como sobre estándares y procedimientos básicos para lograr que las decisiones y operación en las Regiones sean realmente eficaces y coherentes con la responsabilidad nacional de la Sede; 3) estableciendo criterios y mecanismos de planificación de abajo hacia arriba, control y evaluación que estimulen y garanticen el aporte de las Regiones en la solución de los problemas o demandas a la Institución, así como la evaluación constante de la labor regional por parte de la Sede.

#### 4. Sectorialización Administrativa

##### a) Definición:

Es la clasificación y subsecuente organización que se hace globalmente de la Administración Pública, atendiendo a tipos de actividades de las instituciones públicas, tendiente a orientar sus funciones técnicas y administrativas hacia objetivos comunes, y evitando posibles duplicidades de funciones.

La Regionalización obliga por su lado, a una organización regionalizada de los sectores, algunas de nuestras instituciones "autónomas" han mostrado inquietudes hacia una transformación institucional, con criterios incipientes de esos elementos. No obstante, esas inquietudes no han

pasado de ser tibios ensayos institucionales, pues se han seguido conservando fuertes ataduras limitantes para las agencias. Por otro lado, esos ensayos han sido unilaterales desde el punto de vista del conglomerado de las instituciones estatales, razón por la cual carecen de la condición básica para su operacionalidad: la coordinación con las restantes agencias de los respectivos sectores. Diríamos que los intentos en cuestión, sólo han sido islas de sanos intentos dentro de un contexto administrativo integralmente concebido.

Se hace necesario, por lo tanto, vincular a las instituciones del Sector, a través de programas y ciertos mecanismos o sistemas administrativos, de forma tal que las instituciones actúen en función de planes y programas sectoriales.

b) Estrategias para el desarrollo institucional a mediano plazo en cuanto a sectorialización administrativa:

i) Toda Institución debe ubicarse y definirse dentro de un contexto institucional mayor: su Sector de referencia.

Toda Institución concurre en un determinado campo de actividad, conjuntamente con otras Instituciones y Programas de Instituciones con las cuales debe integrar y coordinar sus acciones. Esto permitirá evitar duplicaciones, obstrucciones y falta de complementación interinstitucionales, tan frecuentes en nuestra Administración Pública.

ii) La Sectorialización presupone una identificación de objetivos y funciones sectoriales, de tal suerte que los objetivos y funciones de cada Institución se desprendan de las del Sector.

También presupone una íntima coordinación con las demás instituciones del Sector, coordinación que debería partir precisamente de la identificación regional de necesidades, según el papel que aquí se propone para las agencias regionales.

iii) En las Regiones, las agencias deben integrarse sectorialmente para que su labor de identificación de necesidades y selección de programas y actividades sea coherente dentro del Sector respectivo, y para facilitar la coordinación interinstitucional con otros Sectores.

La programación presupuestaria debe reconocer la vinculación de los distintos programas de cada agencia regional, con los programas de las demás agencias concurrentes en cada Sector, de suerte que dicha vinculación y coordinación sean evaluables por parte de las Sedes respectivas.



## ANEXO N° 1

	POBLACION			Crecimiento Interc. % 1963-1973	Extensión en Kms <sup>2</sup>
	Censo 1963	Censo 1973	Estimación 1978		
REGION CENTRAL	927.003	1.232.756	1.437.078	3.2	11.225.39
Subregión 1 - San José	397.433	568.519	669.534	4.0	680.66
Subregión 2 - Heredia	80.207	121.226	140.443	4.0	511.89
Subregión 3 - Alajuela	81.697	117.539	132.211	3.6	460.82
Subregión 4 - Cartago	88.673	120.694	129.312	3.0	988.40
Subregión 5 - Puntarenas	67.649	81.580	81.317	1.9	2.241.15
Subregión 6 - San Ramón	58.102	70.300	73.368	1.9	1.058.33
Subregión 7 - Turrialba	48.059	54.725	53.552	1.3	1.964.06
Subregión 8 - Grecia	29.130.	37.673	40.292	2.5	255.46
Subregión 9 - Caraiques	27.720	32.657	35.701	1.6	1.011.75
Subregión 10 - Puriscal	31.622	32.031	31.305	0.1	689.53
Subregión 11 - Quepos	19.942	26.374	29.486	2.8	1.028.70
Subregión 12 - Los Santos	14.760	19.438	20.557	2.7	810.69
REGION CHOROTEGA	178.258	218.588	229.533	2.2	13.624.51
Subregión 1 - Nicoya	68.025	76.355	76.759	1.1	3.254.53
Subregión 2 - Cañas	47.395	57.659	61.127	2.6	4.352.32
Subregión 3 - Santa Cruz	34.972	44.632	46.561	2.4	1.913.36
Subregión 4 - Liberia	27.866	39.942	45.086	3.6	4.104.30
REGION NORTE	49.656	73.770	84.780	3.5	6.919.60
Subregión 1 - San Carlos	49.656	73.770	84.780	3.5	6.919.60
REGION ATLANTICA	68.855	122.379	151.536	5.7	9.787.63
Subregión 1 - Guápiles	28.714	65.629	89.398	8.2	4.400.48
Subregión 2 - Limón	40.141	56.750	62.138	3.4	5.377.15
REGION BRUNCA	112.502	174.237	201.186	4.3	9.542.82
Subregión 1 - Coto	36.567	62.481	96.000	5.3	3.157.80
Subregión 2 - San Isidro	47.319	67.089	73.781	3.4	1.904.45
Subregión 3 - Buenos Aires	28.616	44.717	51.405	4.4	4.480.67
COSTA RICA	1.336.274	1.871.780	2.104.113	3.3	51.099.95

## EL PROCESO DE PLANIFICACION INTEGRAL EN COSTA RICA

*Lineamientos Políticos, Técnicos y  
Administrativos para fundamentar  
la Organización y Funcionamiento  
del Sistema de Planificación.*

*Lic. Johnny Meoño S.*