

Experiencia del Pro-SNTN

“Fortalecimiento de la Gestión de los Gobiernos Locales mediante Capacitación y Acompañamiento”.

Antecedentes

Uno de los ejes en que se basa la estrategia del Programa de Apoyo al Desarrollo Sostenible de la Zona de Influencia del Santuario Nacional Tabaconas Namballe, Provincia de San Ignacio, Departamento de Cajamarca **Pro-SNTN** para el logro de su objetivo es el Componente Desarrollo de Capacidades, el cual busca obtener como resultado el incremento de la capacidad de gestión del desarrollo sostenible, a través del fortalecimiento de las instituciones del Estado, las plataformas sociales y el tejido social en general.

La intervención del Pro-SNTN se enmarca en un contexto favorable como es el proceso de Reforma del Estado y de descentralización, lo cual permite que los gobiernos locales lideren de manera participativa y consensuada la construcción del desarrollo local y la asunción de competencias nuevas vinculadas con el ordenamiento territorial, el manejo adecuado de los recursos naturales, el desarrollo de capacidades locales, la toma de decisiones de forma participativa e inclusiva, especialmente en zonas emi-



Foto: Capacitación sobre Reforma del Estado y descentralización dirigido a autoridades y funcionarios claves de gobiernos locales.

nentemente rurales y con altos índices de pobreza extrema como la provincia de San Ignacio y por tanto el ámbito del SNTN.



Foto: Reuniones de trabajo para la actualización de instrumentos de gestión municipal.

En ese sentido el Pro-SNTN ha establecido alianzas con los gobiernos locales que se encuentran en el ámbito de intervención del Santuario, con el propósito de articular esfuerzos y recursos que contribuyan a mejorar capacidad de gestión de las municipalidades.

Entre las principales acciones realizadas para mejorar la capacidad de gestión de los gobiernos locales se encuentran el trabajo de asesoría y acompañamiento para la actualización y aprobación formal de instrumentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF) y Cuadro de Asignación de Personal (CAP), herramientas que permiten orientar la visión y los objetivos de desarrollo que debe perseguir los gobiernos locales, así como la reorganización y/o creación de áreas claves que permitan responder efectivamente a las nuevas competencias asignadas en el

marco de la descentralización.

Otra actividad significativa ha sido la realización de diagnósticos y planes de capacitación elaborados de manera participativa con el personal municipal, el cual constituye en herramientas educativas importantes para establecer en base a criterios de aprendizaje por competencias y otros enfoques pedagógicos actuales, la currícula y metodología de capacitación dirigido a funcionarios y autoridades claves respondiendo a las necesidades formativas necesarias para que puedan desempeñar sus cargos efectivamente.

En ese mismo objetivo de mejorar la capacidad de gestión municipal, el Programa contempló la realización de una consultoría que permita ejecutar acciones de capacitación y acompañamiento a los gobiernos locales, lo cual permita la implementación progresiva de los planes de capacitación y los instrumentos de gestión aprobados formalmente por los gobiernos locales.



Foto: Aplicación de encuestas dirigidas al personal municipal para la elaboración del diagnóstico y planes de capacitación de gobiernos locales.

Contexto de intervención

La experiencia de capacitación y acompañamiento a gobiernos locales que se encuentran en el ámbito de intervención del Santuario se realizó desde Abril del 2008 a Junio del 2009.

Durante este periodo nuestro país ha sido escenario de una serie de cambios en términos de desarrollo y paradójicamente de permanencia y/o acentuación de la pobreza. No obstante, se debe tener en cuenta el proceso de globalización en el cual estamos inmersos, y el cual si bien ha generado una articulación internacional, acceso a nuevas tecnologías y sistemas de comunicación e información; y establecer vínculos a nuevos mercados económicos; en países en vías de

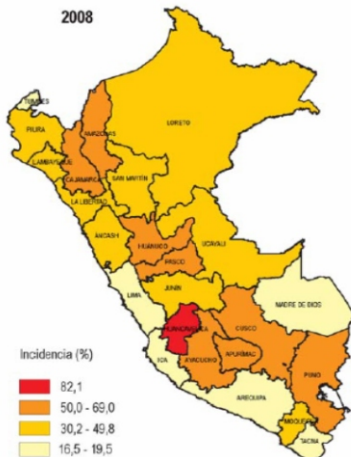
desarrollo como el nuestro paralelamente se agudizan las brechas de desigualdad y pobreza.

Si bien la información que reportan las entidades públicas da cuenta de cierta estabilidad y crecimiento económico debido a la promoción del comercio exterior, y de la inversión privada; estas actividades tienen una deficiente regulación por el Estado afectando con ello la predación de los recursos naturales, la contaminación ambiental y a los sectores de la población menos favorecidos.

Por otro lado, a pesar de los cuestionados índices de pobreza establecidos por el INEI, aún se observa una brecha considerable de pobreza lo cual se agudiza

notablemente en zonas rurales, tal como se evidencia en el siguiente mapa, donde el Departamento de Cajamarca se encuentra en el 2do nivel de rango de pobreza (53.4%)

De otra parte, si bien un elemento favorable es la normatividad que establece el proceso de Reforma del Estado y la descentralización donde los gobiernos locales asumen nuevos roles para liderar y promover el desarrollo de forma concertada, en términos operativos aún se observa la concentración de las decisiones en el Poder Ejecutivo, priorizando la atención gubernamental en las zonas urbano-marginales, especialmente de la costa peruana

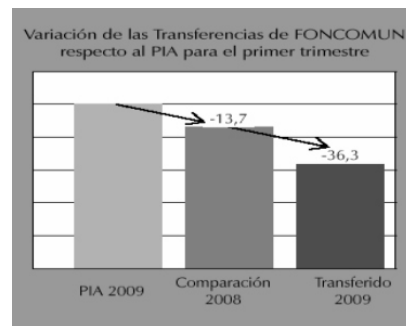


Fuente: INEI – Informe de pobreza Perú - 2008

Una muestra de ello lo constituye el recorte permanente del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), y la transferencia del Canon y sobrecanon a los gobiernos regionales y locales durante los años 2008 y 2009, lo cual no solo ha generado inestabilidad para el funcionamiento de las Municipalidades (paralización de proyectos en curso, deficiente prestación de servicios públicos, recorte de personal, etc.), sino además un problema de gobernabilidad con la ciudadanía al no cumplir con los acuerdos y políticas establecidas de forma participativa con ellos.

Estos factores, entre otros, son necesarios tener en cuenta ya que los mismos han influido durante el proceso de intervención realizado.

rios tener en cuenta ya que los mismos han influido durante el proceso de intervención realizado.

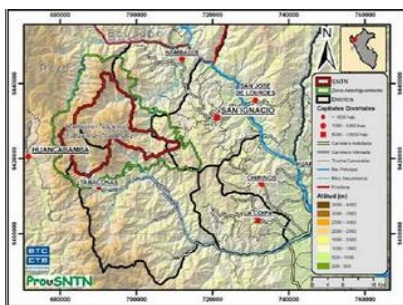


Fuente: Boletín de la Red de Municipalidades Rurales del Perú (REMURPE)

Análisis de la experiencia

La presente intervención tuvo como objetivo principal “Desarrollar las capacidades generales y específicas de las autoridades y personal municipal de los gobiernos locales que se encuentran en el ámbito de intervención del Pro-SNTN mediante un proceso de capacitación y acompañamiento, para mejorar el desempeño y la capacidad de gestión municipal”

El ámbito de intervención lo constituyeron 03 gobiernos locales: Municipalidad Ecológica Provincial de San Ignacio (MEPSI), Municipalidad Fronteriza Distrital de Namballe (MFDN), y municipalidad Distrital de Tabaconas (MDT).



Si bien cada gobierno local tiene características específicas, al igual que en otras Municipalidades a nivel nacional, se

observa un proceso gradual de cambio de una gestión tradicional a una gestión moderna, estratégica y participativa que se enmarque en el nuevo contexto de descentralización.

Cabe indicar, que la intervención se inició con los 03 gobiernos locales mencionados, sin embargo desde el mes de Setiembre del 2008 pese a las acciones de incidencia con las autoridades políticas se dejó de intervenir en la Municipalidad Distrital de Tabaconas debido a la crisis de gestión y gobernabilidad en la zona; reflejado en el hecho que la administración de este municipio ha dejado de residir en su jurisdicción.

Con respecto al enfoque y la metodología utilizada durante el proceso de capacitación y acompañamiento se aplicaron las siguientes:

Enfoques:

- Aprendizaje por competencias.
- Educación para adultos.
- Participativo.
- Buen Gobierno.
- Derechos.
- Intercultural.
- Género.



La metodología ha sido participativa entre todos los actores implicados (Equipo consultor, autoridades y personal municipal, y equipo del Pro-SNTN) realizándose la intervención de la siguiente forma:



Es preciso señalar, que la intervención de capacitación y acompañamiento se centró en 10 ejes temáticos priorizados a partir de los Planes de Capacitación.

Cabe indicar que el personal municipal fue capacitado según un criterio de competencia, es decir, que por cada eje temático de capacitación participaron aquellas autoridades y funcionarios cuyas funciones eran afines al tema.

Principales Resultados

Las actividades de capacitación y acompañamiento realizadas han contribuido a los siguientes resultados:

Eje temático 1: Formulación de proyectos productivos y sociales según marco lógico.

- Los participantes conocen las bases conceptuales y metodológicas para la determinación de problemas y alternativas de solución en la formulación de proyectos.



Foto: Exposición sobre proyectos - Taller de capacitación sobre formulación de proyectos productivos y sociales según marco lógico

- Los participantes desarrollan la capacidad para analizar las causas, consecuencias y alternativas de solución para los problemas identificados.
 - Los participantes se familiarizan con la metodología para la formulación de proyectos sociales y productivos según marco lógico.
- En la MEPSI se logró elaborar los siguientes proyectos:

- 01 Proyecto de construcción de sistema de agua y alcantarillado al 100%.

- 01 Proyecto de seguridad ciudadana con 25% de avance.
- 01 Proyecto de seguridad alimentaria con 25% de avance.

En la Municipalidad de Namballe se logró elaborar los siguientes proyectos:

- 01 Proyecto de internet y telefonía inalámbrica concluida al 100%.
- 01 Proyecto de prevención de embarazo en adolescentes con 50% de avance.

- 01 Proyecto de mejoramiento de la capacidad productivo de granadilla al 25%.

En la Municipalidad de Tabaconas se logró elaborar los siguientes proyectos:

- 01 Proyecto de mejoramiento de infraestructura educativa al 25% de avance.
- 01 Proyecto de construcción de sistema de agua y alcantarillado al 25% de avance.

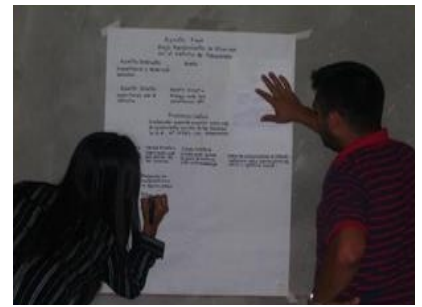


Foto: Trabajos grupales de formulación de proyectos - Taller de capacitación sobre formulación de proyectos productivos y sociales según marco lógico.

Eje temático 2: Planificación municipal y presupuesto participativo.

- Los participantes conocen elementos conceptuales básicos de la planificación municipal.
- Los participantes se familiarizan con los procedimientos para elaborar el Plan de Desarrollo Concertado (PDC).
- Los participantes se familiarizan con la ruta y las herramientas del Presupuesto Participativo (PP).



Foto: Elaboración de propuesta metodológica de Presupuesto Participativo - Taller de capacitación sobre planificación municipal y presupuesto participativo.

- Los participantes ejercitan la aplicación de elementos teóricos para la revisión y mejora de los Planes de Desarrollo Concertado (PDC) y los Presupuestos Participativos de cada Municipalidad.

En la MEPSI se logró elaborar el siguiente producto:

- 01 Propuesta metodológica para desarrollar el Presupuesto Participativo 2009.

En la Municipalidad de Namballe se logró elaborar los siguientes productos:

- 01 Plan de Trabajo para actualizar el Plan de Desarrollo Concertado.
- 01 Propuesta metodológica descentralizada del Presupuesto Participativo 2009 y 2010 diseñada y ejecutada (Rendición de cuentas y reprogramación de proyectos).
- 01 Propuesta de tríptico de difusión Presupuesto Participativo.

En la Municipalidad de Tabaconas se logró elaborar los siguientes productos:

- 01 Plan de Trabajo para actualizar el Plan de Desarrollo Concertado.
- 01 Propuesta metodológica descentralizada del Presupuesto Participativo 2009 diseñada y ejecutada (Rendición de cuentas y reprogramación de proyectos).



Foto: Análisis de Plan de Desarrollo Concertado - Taller de capacitación sobre planificación municipal y presupuesto participativo.

Eje temático 3: Seguimiento de proyectos SNIP.

Los participantes refuerzan los elementos conceptuales básicos en la formulación de proyectos de inversión en el marco del SNIP.

Los participantes reconocen los procesos metodológicos para la formulación de proyectos de inversión en el marco del SNIP.

Los participantes afinan habilidades y destrezas en la formulación de proyectos de inversión municipales.

Los participantes reconocen la importancia de trabajar en equipo para la formulación de proyectos SNIP.

En la MEPSI se logró elaborar los siguientes proyectos:

- 01 Proyecto "Mejoramiento de infraes-

tructura educativa en Distrito de San Ignacio" concluido al 100%.

- 01 Proyecto "Mejoramiento del Sistema de Agua Potable e Instalación de Letrinas en el Caserío Ricardo Palma, Distrito de San Ignacio" concluido al 100%.



Foto: Exposición sobre SNIP - Taller de capacitación sobre formulación de proyectos SNIP

- 01 Proyecto "Mejoramiento del Sistema de Agua Potable e Instalación de Letrinas en el Caserío El Carmen, Distrito de San Ignacio" concluido al 100%.
- 01 Proyecto "Construcción de La Carretera Peringos La Victoria, Distrito de San Ignacio" concluido al 100%.

En la Municipalidad de Namballe se logró elaborar los siguientes proyectos:

- 01 Proyecto "Mejoramiento del Servicio de Recolección y Disposición Final de Residuos Sólidos en las Localidades de Namballe, Jimbuyuca y La Balsa, Distrito de Namballe" concluido al 100% y con código SNIP.

- 01 Proyecto “Construcción Carretera a Nivel de Trocha Cesara Sta. Cruz, Distrito de Namballe” concluido al 100% y con código SNIP.
- 01 Proyecto “Reconstrucción Infraestructura I.E. N° 16646 Pampa Verde Distrito de Namballe” concluido al 100%.
- 01 Proyecto “Mejoramiento y Ampliación



Foto: Acompañamiento en la formulación de perfiles de proyecto SNIP - Taller de capacitación sobre formulación de proyectos SNIP.

- del Sistema de Agua Potable e Instalación de Letrinas en las Localidades de San Isidro y Ramón Castilla - Distrito de Namballe” con avance al 50%.
- 01 Proyecto “Instalación de Modulo de Panela Granulada de Caña de Azúcar, Distrito de Namballe” con avance al 30%.

Eje temático 4: Gestión local y gobernabilidad.

- Los participantes manejan elementos conceptuales sobre gestión local y gobernabilidad.



Foto: Video-forum sobre experiencias exitosas de gestión local - Taller de capacitación sobre gestión local y gobernabilidad.

- Los participantes se familiarizan con las características y las fases de la gestión local.
- Los participantes ejercitan la aplicación de elementos teóricos e instrumentos para mejorar la gestión y gobernabilidad local.

En la MEPSI se logró la elaboración de una Matriz de Análisis de Gobernabilidad Local que contribuirá a que las autoridades definan estrategias que mejoren la gobernabilidad.

En la Municipalidad de Namballe se logró

la elaboración de una Matriz de Análisis de la Gestión Municipal, y una Matriz de Análisis de Gobernabilidad local.



Foto: Acompañamiento para la elaboración de matriz de gobernabilidad - Taller de capacitación sobre gestión local y gobernabilidad.

Eje temático 5: Institucionalidad.

- Los participantes conocen nociones básicas sobre el proceso de descentralización y el nuevo rol de los gobiernos locales.
- Los participantes conocen el significado de la actualización de los instrumentos de gestión a nivel municipal.
- Los participantes identifican la nueva estructura orgánica y las principales funciones de los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad.



Foto: Exposición-diálogo sobre marco normativo municipal - Taller de capacitación sobre Institucionalidad.

En la MEPSI se lograron los siguientes productos:

- Ordenanzas municipales que aprueban la actualización de instrumentos de gestión (Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, y Cuadro de Asignación de Personal).
- Rotación y contratación de personal de acuerdo a nueva estructura orgánica y MOF.
- Reubicación y acondicionamiento de nuevas áreas orgánicas en las instalaciones municipales.
- Elaboración de materiales de difusión: Láminas sobre funciones por cada órgano de la estructura municipal.

En la Municipalidad de Namballe se lograron los siguientes productos:

- Ordenanzas municipales que aprueban la actualización de instrumentos de gestión (Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y

Funciones, y Cuadro de Asignación de Personal).

- Rotación y contratación de personal de acuerdo a nueva estructura orgánica y MOF.
- Reubicación y acondicionamiento de nuevas áreas orgánicas en las instalaciones municipales.
- Elaboración de materiales de difusión: “Folleto: Conociendo la Municipalidad” y Láminas sobre funciones por cada órgano de la estructura municipal.



Foto: Acompañamiento en la difusión del reglamento de organización y funciones.

Eje temático 6: Actualización instrumentos administrativos.

- Los participantes manejan nociones básicas sobre el significado de control interno, procedimientos administrativos y el marco normativo, y su importancia.
- Los participantes conocen la identificación de factores de riesgo, el impacto y las medidas correctivas que deben tomar para actuar en correspondencia con la normatividad de control interno y de los procedimientos administrativos para el inventario y saneamiento de bienes.
- Los participantes han logrado implementar actividades vinculadas a la actualización del inventario de bienes.

En la MEPSI se lograron los siguientes productos:

- 01 Matriz de evaluación de riesgos en proceso de administración de activos.

- 01 Diagnóstico preliminar sobre proceso de administración de activos.
- 01 Propuesta de Directiva de Administración y Control de los Bienes Muebles de la Municipalidad.
- 01 Propuesta de Plan de trabajo para la Actualización de Inventario de Bienes, con una implementación del 50%.
- 01 Flujograma de Procedimiento de Actualización de Inventario de Bienes.

En la Municipalidad de Namballe se lograron los siguientes productos:

- 01 Matriz de evaluación de riesgos en proceso de administración de activos.
- 01 Diagnóstico preliminar sobre proceso de administración de activos.
- 01 Propuesta de Directiva de Administración y Control de los Bienes Mue-

bles de la Municipalidad.

- 01 Propuesta de Plan de trabajo para la Actualización de Inventario de Bienes, con una implementación del 100%.
- 01 Flujograma de Procedimiento de Actualización de Inventario de Bienes.



Foto: Exposición . diálogo sobre normas de control interno Taller de Actualización de instrumentos administrativos.

Eje temático 7: Participación ciudadana.

- Los participantes conocen nociones básicas sobre el significado de ciudadanía y participación ciudadana.
- Los participantes se familiarizan con el marco normativo y las competencias municipales en promover la participación ciudadana.
- Los participantes conocen estrategias para promover la participación ciudadana.
- Los participantes aplican los contenidos teóricos y normativos en la elaboración e implementación de un Plan Operativo de la Oficina de Participación Ciudadana.



Foto: Dinámica de motivación Taller de Participación Ciudadana.

- Los participantes se familiarizan con el marco normativo y las competencias

municipales en promover la participación ciudadana.

- Los participantes conocen estrategias para promover la participación ciudadana.
- Los participantes aplican los contenidos teóricos y normativos en la elaboración e implementación de un Plan Operativo de la Oficina de Participación Ciudadana.

En la MEPSI se lograron los siguientes productos:

- Elaboración de 01 Plan Operativo de la Oficina de Participación y Seguridad Ciudadana
- Implementación de un 33% de actividades establecidas en dicho plan, vinculadas a la organización de la oficina, constitución de juntas vecinales, propuesta de plan del Comité Provincial de Seguridad Ciudadana, elaboración de propuesta de diagnóstico sobre seguridad ciudadana, diseño propuesta metodológica del Presupuesto Participativo, y celebración de fechas simbólicas para promover la participación ciudadana.

En la Municipalidad de Namballe se lograron los siguientes productos:

- Elaboración de 01 Plan Operativo de la Oficina de Participación y Seguridad Ciudadana.
- Implementación de un 50% de actividades establecidas en dicho plan, vinculadas a la organización de la oficina, constitución de juntas vecinales, elaboración de registro de organizaciones sociales del distrito, difusión y comunicación para promover la participación ciudadana, diseño e implementación de propuesta metodológica del Presupuesto Participativo 2009 y 2010, y celebración de fechas simbólicas para promover la participación ciudadana.



Foto: Acompañamiento en el Registro de Organizaciones Sociales de Namballe Eje temático de Participación Ciudadana.

Eje temático 8: Comunicación y visibilidad.

- Los participantes conocen elementos conceptuales básicos sobre la comunicación institucional.

- Los participantes reconocen la comunicación institucional como un proceso dinámico y necesario para la plani-

ficación y gestión del desarrollo local.

- Los participantes conocen los contenidos y procedimientos para desarrollar

dos y procedimientos para desarrollar una adecuada comunicación institucional y de estrategias de comunicación con la ciudadanía.

- Los participantes ejercitan la aplicación de elementos teóricos para la elaboración de un plan de comunicación institucional que fortalezca la capacidad de gestión municipal.



Foto: Dinámica de comunicación Taller de comunicación y visibilidad.

En la MEPSI y en la Municipalidad Distrital de Namballe se lograron los siguientes productos:

- Diseño de una propuesta de Plan de Comunicación Institucional que define estrategias internas y externas de intervención municipal.
- Elaboración de una propuesta de Programación Radial.



Foto: Acompañamiento en la programación radial municipal Eje temático comunicación y visibilidad.

Eje temático 9: Ofimática.

Los participantes refuerzan elementos conceptuales básicos sobre administración secretarial.

- Los participantes refuerzan pautas para la redacción de documentación municipal, técnicas de archivo documentario y calidad de atención.
- Los participantes ejercitan el manejo del programa office: Windows, Word, Excel y Power point.



Foto: Taller de capacitación sobre Ofimática y Organización Secretarial.

En la MEPSI y en la Municipalidad Distrital de Namballe se ha logrado mejorar el desempeño del personal que cumple labores de secretariado y atención directa al público.



Foto: Acompañamiento en la implementación de técnicas de archivo y organización secretarial.

Eje temático 10: Gestión cooperación internacional.

Los participantes conocen elementos conceptuales básicos sobre la cooperación internacional, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) y gestión de proyectos.

- Los participantes se familiarizan con el proceso de gestión de la cooperación, fuentes cooperantes y principales características de las mismas.
- Los participantes aplican elementos teóricos para la elaboración de un plan de captación de recursos.



Foto: Elaboración de Planes de Captación de Recursos Taller de capacitación en Gestión de Cooperación Internacional.

En la MEPSI y en la Municipalidad Distrital de Namballe se ha logrado que el personal municipal formule una versión preliminar de Plan de Captación de Recursos, instrumento que permitirá buscar financiamiento de proyectos de desarrollo.



Lecciones Aprendidas

Es necesario entender, que al desarrollar un proceso de capacitación y acompañamiento dirigido a autoridades y funcionarios municipales, este debe ser entendido como un proceso de aprendizaje paulatino donde influyen una serie de factores que pueden facilitar o dificultar el que las personas desarrollen óptimamente conocimientos, habilidades y sobre todo el cambio de actitudes, que se vea reflejado en el desempeño del personal y la mejora de la capacidad de gestión municipal.

En ese sentido, durante la intervención realizada se ha validado factores que han

contribuido al éxito de la experiencia, y otros elementos que deberán ser mejorados para una intervención futura.

A continuación presentamos los más importantes:

Entender la capacitación y el acompañamiento como procesos continuos y diferenciados.

Toda experiencia que busca desarrollar las capacidades y competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de las personas deben ser asumidas como

un proceso gradual y dinámico de aprendizajes, siendo fundamental articular lo teórico con el "aprender haciendo", y donde los facilitadores deberán promover relaciones horizontales y de permanente dialogo de saberes y lecciones con los participantes, para que los mismos sean los actores principales del cambio de una realidad determinada. Por otro lado, se debe concebir que la intervención si bien ha tenido criterios técnicos básicos de capacitación y acompañamiento, los mismos deberán ser implementados considerando las diferentes características de cada realidad.



Foto: Entender la capacitación y el acompañamiento como procesos continuos y diferenciados.

En ese sentido, durante la intervención se tuvo una metodología general pero también específica por cada Municipalidad, teniendo en cuenta que si bien las tres comparten algunos rasgos, también tienen diferencias por su carácter provincial o distrital, por la ubicación y jurisdicción territorial, por los problemas y necesidades, entre otras.

Adoptar un enfoque y una metodología de intervención participativa.

Un factor que ha permitido obtener los resultados esperados, ha sido el enfoque participativo en todas sus facetas.

En ese sentido, se partió de un diagnóstico donde el personal municipal analizó y priorizó las principales necesidades de capacitación en los tres gobiernos locales. Posteriormente se elaboró los planes y módulos de capacitación y acompañamiento para direccionar la intervención.

Luego se ejecutaron las actividades de capacitación y acompañamiento con metodologías participativas con enfoques pedagógicos actuales, donde se promovió la participación del personal municipal en sus diferentes expresiones: Opiniones, preguntas, trabajos grupales, análisis y reflexión de casos, asunción de responsabilidades, etc.

Finalmente, se aplicaron fichas de evaluación para valorar las opiniones y



Foto: Evaluación del personal municipal al proceso de capacitación y acompañamiento realizado.

sugerencias del personal municipal que participó durante el proceso de capacitación y acompañamiento, así como la evaluación del desempeño de los mismos en la elaboración de productos y el cumplimiento de sus funciones.

Esta información producto de la evaluación permitió tomar medidas correctivas oportunas para mejorar la intervención.

Establecimiento de acuerdos formales con gobiernos locales.

El Pro-SNTN y el equipo consultor estableció acuerdos formales con los gobiernos locales a fin de garantizar un adecuado proceso de capacitación y acompañamiento.

En ese sentido, se suscribieron actas de acuerdo donde los gobiernos locales asumían la corresponsabilidad en el logro de resultados esperados. De ahí que el compromiso de las autoridades municipales fue el de garantizar la asistencia, puntualidad y cumplimiento en la entrega de productos del personal capacitado, que permita mejorar la capacidad de gestión municipal.



Foto: Suscripción de acuerdos con gobiernos locales para garantizar proceso de capacitación y acompañamiento.

Diseño e implementación de una gestión de recursos humanos a nivel municipal.

Una lección aprendida de ésta experiencia es el garantizar que las Municipalidades implementen una adecuada gestión de recursos humanos, lo cual implica considerar las etapas de selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño y conducta laboral.

De esta manera se consideró como parte de la intervención capacitar y asesorar a las autoridades, funcionarios vinculados con la gestión de recursos humanos (Gerentes de Administración y Jefes de la Oficina de Personal), y un representante



Foto: Taller de capacitación sobre Sistema de Seguimiento y Evaluación del Personal Municipal.

Del Sindicato de Trabajadores Municipales en las normas actuales vinculadas a la Gestión de Recursos Humanos, y en la elaboración de un Manual de Evaluación del Desempeño y Conducta del Personal que permita medir de manera más objetiva y transparente al personal municipal, más aún de aquellos que participaron en el proceso de capacitación y acompañamiento.

Cabe indicar que este Manual deberá ser actualizado con la aprobación del Reglamento del Sistema de Administración de Gestión de Recursos Humanos que fue creado en el año 2008.

Diálogo e incidencia política con autoridades y funcionarios municipales claves.

Desde el inicio de la presente experiencia, se implementaron diferentes mecanismos de coordinación y comunicación permanente con las autoridades y funcionarios claves de la Municipalidad, y con el equipo del Pro-SNTN.

Estos espacios han permitido entablar un diálogo continuo para coordinar las actividades, establecer acuerdos, plantear sugerencias y recomendaciones, tomar medidas correctivas, y socializar los avances y logros progresivos en el desarrollo de la intervención.



Foto: Reuniones de coordinación y comunicación con gobiernos locales.

Por otro lado, la incidencia política realizada por el equipo consultor con las autoridades también ha permitido reforzar los compromisos asumidos entre el Pro-SNTN y las Municipalidades para garantizar un adecuado proceso de capacitación y acompañamiento, y agilizar la aprobación e implementación de instrumentos y herramientas que mejoren la gestión municipal.

***I*nstitucionalización de una política de desarrollo de capacidades a nivel municipal.**

El desarrollo de capacidades debe ser concebido como una política a institucionalizar para mejorar su desenvolvimiento y los objetivos que persigue, más aún en un entorno tan cambiante como el que actualmente vivimos.

En ese sentido, es necesario institucionalizar el Plan de Capacitación, lo cual no sólo implica en contar con ésta herramienta pedagógica sino que las Municipalidades otorguen una partida presupuestal para que la misma se ejecute periódicamente.



Foto: Institucionalización de una política de desarrollo de capacidades a nivel municipal.

Más aún en el actual contexto donde se observa un recorte permanente de los recursos municipales, se requiere la elaboración de proyectos y la búsqueda de financiamiento por cooperación nacional e internacional que contribuya a fortalecer la institucionalidad municipal. De ahí la necesidad de concluir con el diseño y la implementación del Plan de Captación de Recursos y la operatividad de la Oficina de Cooperación Técnica para que viabilice dicho financiamiento.

***E*ntender la gestión municipal en el actual contexto.**

A pesar de la existencia de un marco normativo significativo que da respaldo e institucionalidad al proceso de Reforma del Estado y la descentralización, las condiciones actuales en las que se desenvuelve evidencian una serie de carencias y debilidades que afectan a que los gobiernos locales cumplan a cabalidad con su rol de promover el desarrollo local y la participación ciudadana.

No obstante, los gobiernos locales siguen siendo las instituciones del Estado que por el principio de subsidiariedad o cercanía tienen la ventaja de conocer la realidad local, fortalecer los vínculos con la ciudadanía y liderar la construcción del desarrollo local y el fortalecimiento de la democracia.

En ese sentido, si bien los resultados que toda experiencia realice con estas instituciones sean lentos y complejos, no quita la posibilidad de institucionalizar una serie de políticas y normas en el plano económico, político, social, cultural y ambiental, así como desencadenar

procesos de cambio y desarrollo a nivel local. De ahí la necesidad de que se sigan desplegando esfuerzos para que los gobiernos locales puedan fortalecerse en el tiempo.

***P*romover el desarrollo de capacidades de los gobiernos locales articulados a la ciudadanía.**

Si bien es de suma importancia el impulsar un proceso de capacitación y acompañamiento dirigido a funcionarios y autoridades de gobiernos locales, es también necesario considerar una intervención paralela que fortalezca la conciencia y práctica ciudadana en los asuntos de interés público.

Una muestra de ello lo constituye, donde al implementar los ejes temáticos de Gestión Local y Gobernabilidad, Planificación Municipal y Presupuesto Participativo, Participación Ciudadana, e Institucionalidad, donde se ha buscado tender un puente con la población para que puedan conocer los cambios en la organización municipal (estructura, funciones, personal, áreas nuevas), efectuar la rendición de cuentas y reprogramación de proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo incidiendo en la necesidad de articular esfuerzos y recursos frente al recorte de recursos presupuestales, entre otros.

Todo ello evidencia, que existen mejores resultados cuando no sólo se invierte en fortalecer la institucionalidad municipal, sino además en generar una cultura de participación ciudadana, que invita a mirar el ejercicio de derechos y la responsabilidad en el desarrollo local.

Rosario de la Cruz.
Juan Guerrero Garrido.
Consultores del Pro-SNTN.