



BENEFICIOS DEL INTERCAMBIO DE BUENAS PRÁCTICAS MUNICIPALES

AUTOR

ALBERTO VARELA REY

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL,
LABORATORIO TECNOLÓGICO DEL URUGUAY, LATU

El intercambio de experiencias a nivel de las administraciones departamentales, municipales y alcaldías en Latinoamérica constituye una forma de incentivar su mejora, al permitir conocer de primera mano y en detalle distintas acciones llevadas a cabo a este nivel del gobierno.

Los seminarios organizados por el Centro Latinoamericano de Estudios Locales se han convertido en un ejemplo en tal sentido. En este artículo se describen los principales hitos de los encuentros realizados en Córdoba, Argentina, en abril de 2011, y en Panamá, en junio de 2015.



Compartir experiencias

Los seminarios en los que se tratan temas vinculados a las buenas prácticas de gestión permiten revisar y compartir herramientas y experiencias que promueven una gestión pública local de excelencia. Son motivadores en sí mismos y promueven prácticas que, convenientemente adaptadas a cada administración departamental, ayudan a lograr avances en la gestión, así como acciones concretas que favorecen la mejora a nivel local.

Las buenas prácticas de gestión comprenden todas las iniciativas y experiencias que contribuyen a mejorar la efectividad de las actuaciones municipales y que inciden positivamente en las condiciones de vida de los vecinos, logrando un impacto tangible en las comunidades. Influyen en la transparencia de la gestión pública local y posibilitan el control ciudadano, fortalecen los procesos de desarrollo local y descentralización. Son, a su vez, social, cultural, económica y ambientalmente sostenibles.

Al socializar las experiencias, buenas prácticas y conocimientos de los participantes de los encuentros focalizados en estas temáticas, se procura promover la cooperación horizontal y el aprendizaje mutuo entre distintos gobiernos y actores locales.

Estos encuentros se dan a nivel nacional (un ejemplo de ellos son las Jornadas de Gestión Pública del LATU), regional o internacional. Cuantos más participantes y procedencias confluyan en ellos, más ricos son como disparadores de acciones que promueven el bienestar de los ciudadanos. Por este motivo han resultado tan útiles los encuentros internacionales.

El Centro Latinoamericano de Estudios Locales (CELADEL) se ha convertido en uno de los más importantes promotores de este tipo de intercambios. No es el único organismo que promueve acciones en esta línea; también es destacable la acción de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM).

Estructuras de los seminarios

Los seminarios internacionales que organiza el CELADEL, objeto del relato de este artículo, combinan tres formatos:

- Mesas de disertantes, donde expositores de distintos países presentan temas concretos de su experiencia nucleados por temáticas comunes.

- Paneles de presentaciones de buenas prácticas y ponencias a cargo de los participantes del encuentro.
- Premiación de buenas prácticas de gestión municipal. Se trata de un concurso que permite dar a conocer y premiar aquellas prácticas orientadas a brindar mejores servicios a la ciudadanía. Estos premios buscan estimular y premiar el dinamismo y la eficiencia de los gobiernos locales, a la vez que difundir, apoyar y promover la adopción de buenas prácticas de gestión municipal y generar una creciente demanda ciudadana de buenas prácticas de gestión municipal.

Seminario internacional de buenas prácticas de gestión pública en Villa General Belgrano

El encuentro sobre buenas prácticas de gestión municipal celebrado en Villa General Belgrano (Córdoba, Argentina) en abril de 2011 contó con la participación de más de 120 personas provenientes de 12 países de América y Europa (Chile, Colombia, Ecuador, España, Holanda, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela y Argentina).

El evento tuvo tres mesas de disertantes y dos mesas de alcaldes y alcaldesas.

En la mesa sobre gestión municipal y buenas prácticas se habló, entre otros temas, de la utilización del *benchmarking* como instrumento para mejorar el desempeño de las municipalidades, herramienta que motiva las reuniones que se describen en este artículo. También se dio relevancia a la influencia del modelo de gestión de los recursos humanos en estas buenas prácticas.

Se analizó, por otra parte, el turismo como impulsor del desarrollo local, con ejemplos notables como el de la provincia de Córdoba, la Villa General Belgrano, o el Departamento de Cajamarca (Perú) y su turismo rural. Se visualizó el turismo municipal como una herramienta de inclusión social. Esto es una realidad que se vive en Uruguay, donde el turismo se ha convertido en una real fuente de ingresos. Hoy en día no solo se promueve el turismo de playa; el turismo rural, las rutas del vino y las fiestas propias de distintas localidades son ejemplos de estas actividades de interés departamental y municipal.

Por último, se abordó la temática de las finanzas locales y las estrategias de gestión tributaria, aspectos sin duda relevantes para las administraciones locales implicadas.

Durante el encuentro se presentaron en diversos paneles un total de 30 buenas prácticas de gestión municipal y 20 experiencias y ponencias. Tres de las prácticas fueron premiadas.

En este marco presenté la experiencia vivida en el Área de Administración Documental de la Intendencia Departamental de Maldonado, donde se instrumentaron los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 para sus procesos. Estos permitieron mejorar la gestión de la administración documental departamental, incidir en otros procesos de la Intendencia Departamental de Maldonado y, finalmente, lograr alcanzar la certificación de los procesos del área.

Premio a las buenas prácticas de gestión municipal (Córdoba, Argentina)

- Primer premio al Municipio de San Carlos (Uruguay) por la buena práctica **Recolección de residuos automatizada a cargo del personal municipal**. El departamento de Maldonado consta de ocho municipios. En el Municipio de San Carlos, que actuó como “zona testigo”, la recolección de residuos sólidos urbanos se realiza en forma automatizada (contenerizada) –al igual que en el resto del departamento–, pero a cargo de personal municipal –a diferencia del resto de los municipios, que está a cargo de una empresa contratada. Este proyecto se constituyó en un doble desafío: cambiar el sistema de recolección de residuos sólidos urbanos de manual a contenerizado y, además, ejecutarlo con personal municipal.
- Segundo premio a la Municipalidad de Lautaro (Chile) por la buena práctica **Presupuestos participativos: una iniciativa innovadora de participación**. Esta iniciativa fue propuesta por el alcalde de la comuna de Lautaro, Región de la Araucanía, Chile y su propósito principal fue empoderar a los ciudadanos de la toma de decisiones sobre una parte de los recursos con los que dispone el Municipio para implementar proyectos de inversión y de promoción social en la comunidad. Anteriormente estos recursos eran asignados a determinadas organizaciones sociales, previa selección de una comisión intramunicipal, limitando la opinión de los ciudadanos en la designación de los recursos.
- Tercer premio a la Alcaldía Distrital de Santander de Quilichao (Colombia) por la buena práctica **Desarrollo sustentable de asentamientos humanos**. El propósito de esta práctica es atender y reivindicar la calidad de vida de las zonas más deprimidas del área urbana del Municipio de Santander de Quilichao, devolver a sus habitantes el derecho a una vida digna, mejorar la imagen urbanística del asentamiento, la legalización del espacio público, como elemento fundamental de su desarrollo como comunidad, la titulación de predios y el saneamiento de la propiedad.

Buenas prácticas de gestión pública y servicios inteligentes: Encuentro en la ciudad de Panamá (Panamá)

El Seminario internacional sobre buenas prácticas de gestión pública y servicios inteligentes fue convocado y organizado en forma conjunta por la Alcaldía Distrital de Panamá y el Centro Latinoamericano de Estudios Locales. Tuvo lugar en junio de 2015 (ver recuadro).

En el seminario participaron casi 200 personas de 21 países de América Latina y Europa. Entre otros, representantes de municipalidades, asociaciones de municipios, gobiernos provinciales, regionales o estatales, universidades y centros de investigación. La mayoría de los participantes presentaron una buena práctica o experiencia de gestión municipal o una ponencia sobre algún tema de desarrollo o gestión local.

Declaración constitutiva de la Red latinoamericana de promoción y apoyo a los municipios abiertos

En el marco del acto de clausura del Encuentro de Panamá, la Alcaldía de Panamá (Panamá), el Centro Latinoamericano de Estudios Locales (Argentina), el Centro Municipalista para el Desarrollo (México), el Instituto Iberoamericano de Gobernabilidad e Innovación (Perú) y el Centro de Cooperación y Gestión para el Desarrollo (México) suscribieron la Declaración constitutiva de la Red latinoamericana de promoción y apoyo a los municipios abiertos. Esta declaración presenta el compromiso de las instituciones firmantes en promover los principios de Gobierno Abierto que han suscripto la mayoría de los países latinoamericanos.

El gobierno uruguayo adhirió a la Alianza para el Gobierno Abierto (Open Government Partnership –OGP) en setiembre de 2011. OGP es una iniciativa multilateral que integra a más de 60 países con el objetivo de alcanzar compromisos concretos de los gobiernos para promover la transparencia, aumentar la participación ciudadana en los asuntos públicos, combatir la corrupción y aprovechar las nuevas tecnologías para fortalecer la gobernabilidad.

En el formato de mesas de diálogo se analizó la situación de la descentralización y la gobernanza local en América Latina y el Caribe, así como los desafíos y estrategias desde la experiencia de gestión en la agenda local latinoamericana de hoy. Otro tema central en estas



mesas fue la evaluación de la gestión de la calidad y de las nuevas tecnologías en los territorios.

Los participantes coincidieron en la idea de promover el uso de las nuevas tecnologías de la información a nivel local como forma de facilitar el acceso de los ciudadanos a los distintos servicios que brindan los gobiernos locales, así como favorecer la transparencia en toda la gestión departamental y municipal. En tal sentido, la experiencia presentada por Colombia fue tan compartida como enriquecedora para buena parte de los asistentes.

Un camino afín es el que se encuentra recorriendo Uruguay con el apoyo de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC). El expediente electrónico y la posibilidad de realizar trámites en línea son dos ejemplos de los avances logrados en muchos gobiernos departamentales y municipios uruguayos.

Al igual que en el encuentro de Córdoba, se reconocieron y premiaron las tres mejores buenas prácticas de gestión municipal (ver recuadro).

¿Se puede mejorar la gestión pública?

En el marco del encuentro de Panamá, presenté una ponencia sobre la temática de mejora de gestión en la que me interrogaba sobre la posibilidad o no de mejorar la gestión pública. La respuesta es afirmativa.

La ponencia consignaba herramientas para mejorar la gestión pública, elementos que se deben fortalecer durante la implementación de las mejoras y estrategias para asegurar el mantenimiento de estas mejoras. Toda la información aportada es resultado de las experiencias vividas en el servicio de consultoría del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) en organizaciones públicas.

Las herramientas de mejora de gestión más relevantes en base a la experiencia uruguaya, incluyendo las más simples y las más complejas, fueron la documentación de procesos, la gestión por procesos, el mapeo de procesos, la planificación estratégica, la aplicación de indicadores de gestión y de procesos, así como su seguimiento y control, y el establecimiento de sistemas de gestión con requisitos propios y/o según normativas internacionales. En ese sentido se relató la experiencia de las cartas de servicio, el Modelo de Calidad con Equidad de Género del Instituto

Buenas prácticas de gestión municipal (Panamá): los premios

De 32 buenas prácticas presentadas, las siguientes tres resultaron premiadas.

Primer premio a la Intendencia Departamental de Rivera (Uruguay) por su Buena práctica de acceso a servicios médicos y odontológicos para las poblaciones rurales desfavorecidas – Bus Expreso Esperanza.

El proyecto Bus Expreso Esperanza comenzó en el año 2007 como resultado de gestiones de la Intendencia Departamental de Rivera ante el gobierno de Japón, el cual, a través de su embajada en Uruguay, donó un ómnibus equipado con un consultorio médico y otro odontológico para el desarrollo de un sistema de atención ciudadana con acceso a servicios destinado a las comunidades rurales del departamento de Rivera. Los servicios que se brindan en forma gratuita abarcan las áreas médica, odontológica, social y ciudadana.

Segundo premio al Servicio de Administración Tributaria de la Municipalidad de Lima (Perú) por su Buena práctica de participación vecinal inclusiva en la gestión tributaria local – Mensajería Vecinal.

El servicio de administración tributaria de Lima (SAT), en el marco de su apoyo a la política de acercamiento al ciudadano, se encuentra comprometido con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, particularmente la integrada por los vecinos del Cercado de Lima, involucrándolos en la propia gestión local como parte de una alianza estratégica con sus contribuyentes. Los vecinos notificadores son residentes del Cercado de Lima y promueven e informan a sus vecinos de la necesidad de pagar oportunamente sus tributos municipales, llevan correspondencia y brindan orientación en sus zonas de residencia, consideradas difíciles por su accesibilidad y/o peligrosidad, promoviendo un canal de comunicación entre el ente recaudador y los contribuyentes limeños.

Tercer premio al Municipio de San Carlos (Maldonado, Uruguay) por su Buena práctica de cogobernanza de los espacios públicos – Equipamiento y gestión participativa de la Plaza Los Chorros, La Bota y Punta de Piedra.

Este proyecto se desarrolla en un balneario situado sobre la Costa del Océano Atlántico, a 13 km de Punta del Este, principal balneario de Uruguay. Cuenta con una población estable de 300 personas y una importante presencia de turistas en la temporada de verano (diciembre a febrero).

A partir del total de proyectos presentados en el Presupuesto Participativo en la zona balneario se detectó la necesidad de contar con espacios públicos equipados para el deporte, la recreación y la socialización de la población estable.

Ante la oportunidad que brindaba el Presupuesto Participativo, varios vecinos convocaron a profesionales del lugar para proponer la ejecución de un proyecto de plaza que respondiera a cada uno de los requerimientos locales.

La propuesta presentada solicitaba al Municipio el equipamiento del espacio público, mientras que los vecinos serían quienes proporcionarían la mano de obra y la asistencia profesional. De esa manera se propone que con la participación se vaya dando el empoderamiento de la plaza por parte de los vecinos.

Nacional de las Mujeres de Uruguay (INMUJERES) y los premios de calidad otorgados por organismos nacionales e internacionales, incluyendo el premio compromiso con la gestión pública otorgado por el Instituto Nacional de Calidad de Uruguay (INACAL).

Estas herramientas, en distinto grado y aplicadas individualmente o en forma conjunta, promueven una gestión pública local de excelencia, permiten el involucramiento y motivación de los funcionarios de las administraciones que las aplican y benefician a los ciudadanos incluidos en los distintos territorios.

Asimismo, son más efectivas si en su implantación se considera que las decisiones que se tomen al trabajar en mejora de gestión están basadas en hechos (con registros objetivos) y son llevadas a cabo en un trabajo en equipo (como forma de promover el compromiso y estímulo de los funcionarios y de los ciudadanos).

Tal cual se indicara en el encuentro de Córdoba y fuera un punto destacado en la presentación del caso uruguayo, en la administración pública y en concreto en las administraciones locales es necesario fortalecer todo lo vinculado directamente a las personas; esto es, profundizar el sentido de pertenencia y compromiso organizacional, incrementar el orgullo de “servidor público”, lograr el involucramiento de los funcionarios e implicar en el diseño de la mejora a quienes más saben de los procesos: los funcionarios que trabajan en ellos. La calidad la construyen las personas. En definitiva, es posible mejorar la gestión pública en tanto la labor se emprenda con la propia gente involucrada, como estrategia para que las mejoras se implementen y sean perdurables en el tiempo.

En perspectiva

La riqueza del intercambio de experiencias a nivel de las administraciones departamentales, municipales y alcaldías en Latinoamérica, ya sea a nivel nacional, regional o internacional, constituye una forma de incentivar la mejora en las administraciones y facilitar que las experiencias sean replicadas en instituciones afines.

En este sentido, los seminarios internacionales sobre buenas prácticas de gestión pública se han posicionado como foros de intercambio que permiten conocer experiencias concretas y exitosas en torno a aspectos muy diversos, donde los asistentes pueden tomar ideas para aplicar en sus propias administraciones con las adaptaciones que pudieran corresponder.

Referencias

- CELADEL, 2015. *Cuaderno del Seminario internacional de buenas prácticas de gestión pública y de servicios inteligentes*. Panamá: CELADEL.
- Varela, Alberto, 2015. ¿Se puede mejorar la gestión pública? En: CELADEL. *Seminario internacional de buenas prácticas de gestión pública y de servicios inteligentes*. Panamá, (10-12 jun 2015). Panamá: CELADEL.

Enlaces recomendados

- Página web del Seminario internacional de buenas prácticas de gestión pública – Villa General Belgrano, Córdoba, Argentina: <http://encuentroabril2011.blogspot.com.uy/p/premio-buenas-practicas-en-gestion.html>
- Página web del Seminario internacional de buenas prácticas de gestión pública y de servicios inteligentes – Panamá: <http://panama2015.celadel.org/>

