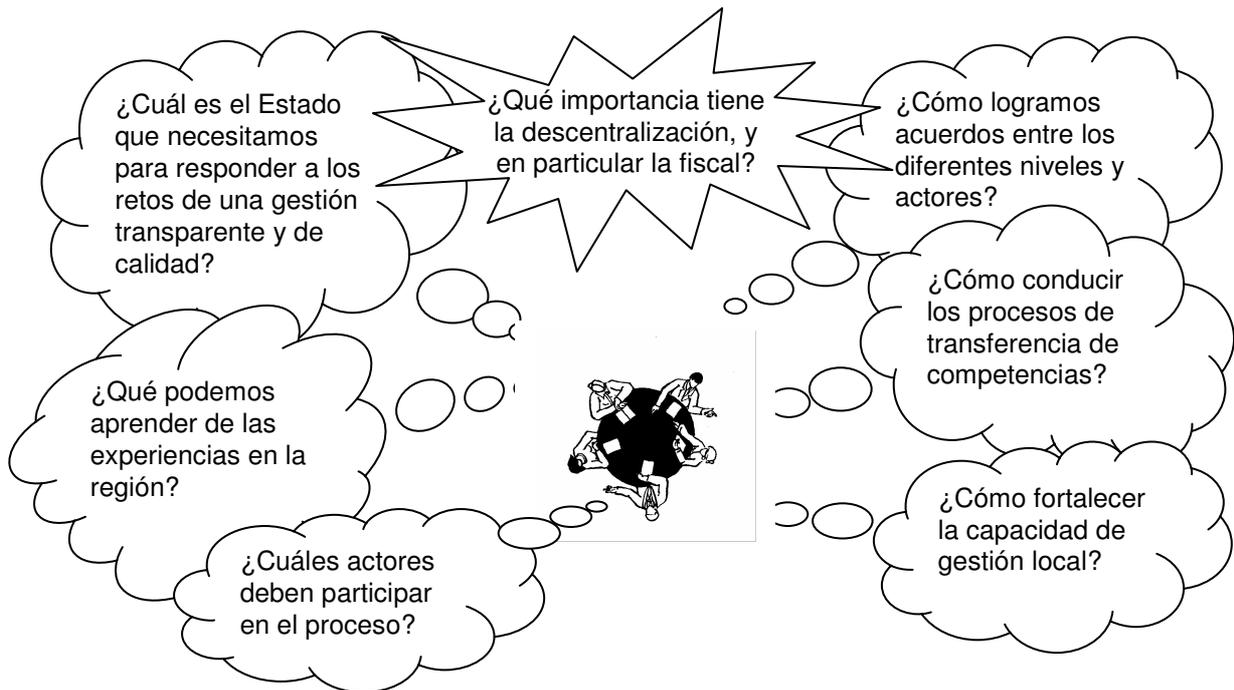


Seminario – Taller

Descentralización y Desarrollo local



¿Usted y sus colaboradores se hacen estas mismas preguntas en su trabajo cotidiano?

Los procesos de transformación que vive la administración pública en América Latina están protagonizados por procesos de **descentralización** y por el **fortalecimiento del nivel intermedio y local** como generador e impulsor de desarrollo participativo y de la inclusión social. Desde hace muchos años los gobiernos de la región, en sus diferentes niveles, se encuentran en este proceso de cambio fundamental, para fortalecer el nivel local de gestión, delegando competencias y poder, y fomentando la co-gestión pública-privada. Las experiencias nos enseñan que las reformas estructurales toman entre veinte y treinta años y requieren de una visión clara, voluntad política, participación ciudadana y además, conocimiento y competencia para conducir los diferentes procesos de cambio.

Las **experiencias** de descentralización y desarrollo local en la región son un potencial enorme de intercambio y aprendizaje para llevar a cabo estos procesos en los diferentes países. Existe una gran riqueza de experiencias que van desde los conceptos de descentralización y desconcentración hasta las soluciones a nivel local como: descentralización fiscal, planificación comunitaria, fomento económico local, sistemas de co-gestión local, e-gobierno y otros. Ese acervo de experiencias debería ser capitalizado.

El pivote es la **descentralización fiscal**. El camino de la descentralización permitirá lograr la prestación **equitativa** de servicios a la población, la **mejor gestión** de los recursos, la **participación** más amplia de los ciudadanos en la toma de decisión y mayor confianza en sus instituciones estatales. Así la descentralización y el desarrollo local conllevan a una nueva distribución de roles entre la **sociedad civil**, el **sector privado** y el **público**. En este marco, cada país en América Latina está buscando su propio modelo para lograr la integración territorial y social.

Unas experiencias que han jugado un rol significativo en la descentralización:

Constantes ajustes al proceso: a partir de un programa político de gobierno, consensado, en el camino, se impuso la necesidad de ajustar la agenda y la velocidad del proceso para garantizar la participación de los actores más poderosos y para lograr la participación de actores perjudicados.

La fuerza del proceso en camino: a partir de un cierto punto, los primeros resultados palpables y la fuerza del proceso de concertación obligó a ciertos actores a incorporarse de verdad o a renunciar al chantaje: “nos vamos a salir si es que ...”

Las expectativas de los participantes: al principio los debates fueron dominados por la desconfianza de los participantes en cuanto a la posibilidad de lograr construir un proceso de acercamiento paulatino y común de los intereses. Por otro lado, algunos intentaron sabotear el proceso. Muy rápidamente, los mismos participantes defendieron el proceso iniciado, y llegaron a hacer cambiar a los representantes de instituciones que saboteaban el proceso, que “no jugaban el juego”.

La importancia de lo escrito: la distribución sistemática de todos los documentos presentados por los participantes, permitió dar señales claras de la transparencia de los debates, la circulación de la información y tratamiento equitativo de todas las posiciones y opiniones. La obligación para los participantes de superar los discursos verbales, y la necesidad de elaborar propuestas escritas, impuso confiabilidad y facilitó el entendimiento y el acercamiento de los actores inicialmente opuestos.

El **objeto** de las reformas políticas-territoriales, económicas y sociales que se subsuman bajo el concepto de la descentralización consisten en el mejoramiento de los procesos de gobierno, de la participación ciudadana y de los servicios del Estado. La descentralización apunta a un desarrollo económico y social equitativo y democrático dentro de un Estado de derecho que se deberá regir por dos principios fundamentales:

(i) **subsidiariedad:** el Estado interviene solamente cuando los ciudadanos, individual o colectivamente, y las organizaciones intermedias, públicas y privadas, no se bastan a sí mismos para la realización de determinadas actividades sociales. Asimismo, al interior del aparato estatal, las entidades superiores sólo asumen aquellas funciones que no pueden ser asumidas por las entidades inferiores.

(ii) **solidaridad:** dado que las asociaciones intermedias libremente establecidas no son todas iguales, incluso dentro de un mismo nivel piramidal (por ejemplo, coexisten municipios y departamentos ricos y pobres), la sola aplicación del principio de subsidiariedad podría generar situaciones de intolerable injusticia, con un alto potencial de violencia política, si no es acompañada de la aplicación sistemática del principio de solidaridad, ejercido por el Estado, precisamente para garantizar la integración social.

Ambos principios conducen, en línea directa, a la **descentralización**, en el sentido de trasladar funciones al sector privado y a la sociedad civil y de un diseño funcional de un Estado facilitador y transparente. Por su parte, el principio de solidaridad conduce al establecimiento de

mecanismos que permitan una **distribución equilibrada** de los recursos entre las distintas entidades descentralizadas y a favor de los grupos más vulnerables.

La descentralización es un proceso de cambio que lleva a una nueva definición en las **inter-relaciones entre la sociedad civil, el Estado y el sector privado**. Gobiernos tradicionalmente autoritarios y centralizados, con administraciones lentas y clientelistas, con sistemas tributarios obsoletos, sin transparencia e independencia del poder judicial, han empezado a transferir sus

competencias, responsabilidades y recursos a los gobiernos locales o provinciales. En este contexto, el potencial de las nuevas tecnologías de información y comunicación constituyen una gran potencial, por ejemplo en las formas de **e-gobierno**. La mayoría de estas reformas se basa en **tres premisas o hipótesis fundamentales**, y cada una de ellas implica una crítica de las pautas seguidas en el pasado.

Unas experiencias que han jugado un rol significativo en la conducción del proceso de descentralización:

Legitimidad y agenda: Para evitar el doble juego, las negociaciones se fundamentaron en una declaración escrita de su mandato y de una propuesta preliminar de agenda. En una primera fase de negociación los actores tomaron decisiones sobre la agenda y la conducción del proceso, sin o con moderador externo.

Los medios de comunicación – escena no-presencial importante: en un principio, los participantes del proceso de negociación querían mantener una cierta confidencialidad sobre sus trabajos. Los políticos más experimentados aprovecharon la situación para continuar la guerra por intermedio de la prensa. Fueron rápidamente denunciados por los otros participantes del proceso. Finalmente, se definió tener para cada reunión una conferencia de prensa con una representación equilibrada de las diferentes partes en presencia.

El rol de los facilitadores-moderadores de proceso: al principio la presencia y participación de los facilitadores fue, a duras penas, tolerada. Luego se impuso la necesidad de tener criterios técnicos, y no solamente políticos, y los facilitadores lograron objetivar el debate con los aportes de sus estudios ya realizados, en particular para todo el tema técnico-financiero de tarifas, repartición de recursos e impuestos. Sin embargo, los actores siempre suelen cuestionar el rol de moderadores y dudar la imparcialidad de ellos.

- La primera premisa es que el Estado y sus instituciones (en lo ejecutivo, en lo legislativo y en el poder judicial) tienen que jugar un rol rector y facilitador para el **desarrollo económico y equitativo** entre los grupos sociales y regionales de un país y así responsabilizarse en la lucha en contra de la pobreza.
- La segunda premisa es que el Estado y la sociedad civil deben fortalecer la **participación democrática** en el gobierno para lograr mayor legitimidad e integración social.
- La tercera premisa es que las instituciones del Estado tienen que **mejorar los servicios públicos** y ampliar la cobertura, en estrecha colaboración con el sector privado y la sociedad civil.

La política como práctica, como proceso de negociación y como ciencia social, es clave para precisar las nuevas instituciones y sus inter-relaciones, en suma un **nuevo rol del Estado** para formular políticas, para facilitar la acción de los diversos actores, para promover la equidad y la solidaridad, y para garantizar el control y la vigilancia de las políticas públicas. En la perspectiva desde abajo de la sociedad hacia arriba en la conformación de actores colectivos y de instituciones que ejercen autoridad sobre el territorio de un país, podemos observar una amplia gama de **procesos políticos** que su alimentan de la descentralización, por ejemplo:

- ❑ El mejoramiento de los servicios del gobierno municipal y de la participación ciudadana en la toma de decisión: flexibilidad horizontal entre los actores.
- ❑ La conformación de mancomunidades entre juntas parroquiales o municipios para unir esfuerzos y recursos alrededor de un proyecto común: economía de escala.
- ❑ La coordinación de los actores locales, provinciales y del gobierno central en el fomento del desarrollo económico y para crear un marco favorable para la inversión privada: rendición de cuenta y transparencia en la articulación vertical.
- ❑ La reforma de la administración central y la descentralización para lograr mayor impacto de los servicios en co-gestión con el sector privado: bajos costos de transferencia.
- ❑ La reforma del sistema judicial para fortalecer la confianza en el régimen de la ley y la igualdad.

Vale mencionar que la coordinación de los diferentes procesos políticos y de aprendizaje que se cruzan en la descentralización, constituye una tarea más para los actores involucrados, y por lo tanto, la **coordinación** y la **conducción** de tales procesos merece mayor atención.

El Seminario-Taller a primera vista

Participantes	Directivos y asesores de instituciones públicas y organizaciones privadas que están involucrados en procesos de descentralización y desarrollo local. El cupo total está limitado a 20 participantes.
Objetivos y contenidos	El Seminario-Taller se fundamenta en la experiencia de l@s participantes en procesos de descentralización, a diferentes niveles y con diferentes actores. A raíz del intercambio horizontal, el evento proporcionará conceptos y herramientas para analizar y conducir el proceso de descentralización y del desarrollo local con el fin que l@s participantes <ul style="list-style-type: none"> • comparten sus conceptos y prácticas de asesoría en los procesos de descentralización a los diferentes niveles (micro, meso, macro) y del desarrollo local, incluyendo el potencial del e-gobierno, • actualicen su conocimiento de conceptos prácticos, herramientas de coordinación y de asesoría tanto en la conducción del proceso de descentralización como en el desarrollo socio-económico local y del potencial del e-gobierno, • tengan la capacidad de analizar la dinámica del proceso, los obstáculos y cuellos de botella, los riesgos y las potencialidades para superarlos, • aumenten su capacidad de facilitar y conducir procesos de negociación y de construcción de acuerdos. El Seminario-Taller está apoyado por un <i>Documento de Trabajo</i> que nació en la práctica del asesoramiento a la descentralización.
Métodos de trabajo	Presentaciones de conceptos y herramientas, trabajo grupal sobre su propio caso concreto, aplicación de conceptos y herramientas presentados, intercambio horizontal de experiencias y mejores prácticas.
Duración	Tres a cinco días
Moderadores	Asociad@s de odcp consult y Arthur Zimmermann
Costo	Aprox. USD 300 por día y participante, excl. costo de viaje y alojamiento de l@s participantes
Lugar y Fecha	Programa, lugar y fecha a medida y según las necesidades específicas de l@s participantes
Información	Contáctenos para mayor información logística e inscripción e-mail: odcp.consult@bluewin.ch e-mail: arthur.zimmermann@bluewin.ch

**El Seminario-Taller
no constituye un beneficio solo para l@s participantes,
sino que se convierte en una inversión
que reporta beneficios inmediatos a su organización,
su empresa o su proyecto.**

L@s Participantes

Para mejor aplicar los conceptos y las herramientas a los casos concretos de l@s participantes, contamos con la participación de al menos dos personas de una institución o sea de una red de cooperación, por ejemplo de un Proyecto regional. El cupo total del Seminario-Taller se limita a 20 participantes.



Aprendizaje integral

MANGO odcp
aprendizaje

Las tres características

- **El nexa con la práctica:**
Los Seminarios-Talleres tienen sus raíces en la experiencia viva y llevan a l@s participantes a la aplicación de nuevos conceptos y herramientas a sus casos concretos.
- **El acceso al estado de arte:**
Los Seminarios-Talleres abren el camino al nuevo conocimiento, facilitando su adaptación a la realidad de l@s participantes.
- **Nuevas formas de aprendizaje:**
Los Seminarios-Talleres facilitan el aprendizaje integral con visualización y vinculan la adquisición de conocimientos con el desarrollo de habilidades personales de l@s participantes, con énfasis en trabajo en equipo.

EL CONTENIDO: Los temas abarcan - de una manera concisa - una serie de conceptos y herramientas – para que l@s participantes

- comparten sus conceptos y prácticas de asesoría en los procesos de descentralización a los diferentes niveles (micro, meso, macro), del desarrollo local y del e-gobierno,
- actualicen su conocimiento de conceptos prácticos, herramientas de coordinación y de asesoría tanto en la conducción del proceso de descentralización como en el desarrollo socio-económico local.
- tengan la capacidad de analizar la dinámica del proceso, los obstáculos y cuellos de botella, los riesgos y las potencialidades para superarlos,
- aumenten su capacidad de facilitar y conducir procesos de negociación y de construcción de acuerdos.

Sin perder profundidad, llevamos a l@s participantes paso a paso a la aplicación de los conceptos a sus propios casos. Así, podemos evadir lo abstracto de modelos teóricos, aclarar los conceptos y desarrollar soluciones apropiadas que proporcionan una gama más amplia de opciones de acción en su ámbito específico de trabajo.

Para mayor información – contáctenos por e-mail: arthur.zimmermann@bluewin.ch