

## **DESARROLLO DE CAPACIDADES A NIVEL LOCAL Y REGIONAL: CAMBIO Y PERMANENCIA DE LOS DESAFÍOS Y LAS OPORTUNIDADES**

**Norma Caplán**

### **Instituto Centroamericano de Administración Pública**

Desde que comenzaron estas Conferencias, hace 20 años, este tema se ha reiterado de distintas formas en todas las reuniones. Quizás porque el desarrollo de capacidades no es un desafío puntual o de un momento sino que es permanente: Sólo cambian el contexto y las necesidades/ requerimientos de los ciudadanos.

Vamos a revisar, rápidamente, los siguientes aspectos:

- ✚ ¿De qué hablábamos cuando comenzaron estas Conferencias a fines del siglo XX?
- ✚ ¿Ha cambiado en el contexto? ¿Cómo han evolucionado los gobiernos locales en este período?
- ✚ ¿Cuáles son algunos desafíos hacia el futuro a 15 del comienzo del siglo XXI?

### **De qué hablábamos cuando comenzaron estas Conferencias**

En 1998, en esta Conferencia, expresaba:” El reto consiste en adoptar nuevas alternativas de gestión que, aún cuando signifiquen un cambio a veces traumático, permitan aumentar los recursos disponibles y asignarlos en base criterios de eficiencia, sin descuidar los aspectos de equidad distributiva y beneficio social que guía todas las acciones públicas. La capacitación de los recursos humanos, en todos los niveles, es un imperativo ineludible.”

“El desafío del gobierno, en los albores del siglo XXI, es encontrar el delicado equilibrio entre la reasignación de funciones entre sus distintos niveles, la flexibilización de las normas internas y la regulación necesaria para ordenar.”

Este desafío que sigue en pie y nunca acaba porque cambia con el avance tecnológico, político y social.

El contexto entonces, que llevaba este desafío era:

- ❖ Descentralización de funciones desde los niveles superiores a los locales
- ❖ Urbanización creciente y en muchos casos desordenada
- ❖ Integración regional
- ❖ Globalización
- ❖ Modernización de la gestión pública y privada

En Conferencias posteriores se incluyeron el **ordenamiento legal de la relación fiscal entre los distintos niveles de gobierno** para asegurar que los servicios transferidos tuviesen financiamiento y así como luego se incorporó al temario habitual la transparencia, la participación ciudadana y la gestión por desempeño.

### **¿Ha cambiado en el contexto?**

Decididamente **SÍ** ha cambiado.

La descentralización es un camino sin retorno. La integración regional y la globalización también lo son. A nivel Centroamericano, la integración económica, es cada vez más relevante y cada vez son más los desafíos que se asumen en conjunto. Tales como la profesionalización del servicio civil a través del Foro permanente, la seguridad fronteriza e interna a través de distintos programas de colaboración y de capacitación conjunta, la prevención de la violencia que existe en alguno de los seis países en forma grave pero en todos se ha extendido y preocupa. La lucha contra el narcotráfico y el tráfico de personas así como el control fronterizo. En muchos de estos puntos existen programas intermunicipales entre los distintos países que se están comenzando a implementar con el apoyo del empleo de las TIC's. Los tratados bilaterales o multilaterales de libre comercio entre los países y con países extrarregionales también lo demuestran.

La urbanización , en términos de migración del interior a las ciudades sigue su curso y no podemos decir que su ordenamiento ha sido aún controlado pero existen planes en todas las capitales para solucionar los problemas de infraestructura y vivienda.

Centroamérica tiene más de 1200 gobiernos locales de distinta magnitud y capacidad económica. Quizás han estado relegados pero en la actualidad el reclamo por participación ciudadana y transparencia es un hecho firme y concreto en todos ellos aún en lo pequeños, alejados y con mayoría de población aborigen. También es un camino sin retorno que debe recorrerse si se quiere mantener la paz social y la gobernabilidad.

En términos de gestión por ejemplo Costa Rica ha avanzado en un sistema de indicadores municipales de gestión que ya se publicado seis veces en los últimos diez años, desde que se implementó por la CGR. Resistido al principio hoy los municipios han entablado una sana competencia en este ranking que, además se relaciona con la asignación de recursos presupuestarios.

Varios países tienen portales de compras públicas para transparentar las contrataciones del Estado. Los municipios si aún no han sido incorporados lo serán en un futuro próximo de acuerdo a sus capacidades tecnológicas, Igualmente la formación de los responsables de compras en las técnicas y criterios que promuevan eficiencia y transparencia.

La variación en el contexto es por lo tanto el fortalecimiento de los aspectos que señalábamos en los '90. Con un agregado: la generalización de las herramientas virtuales que han abierto la información y la posibilidad de participación. Pero también han abierto una enorme posibilidad para mejorar la gestión pública local.

E este sentido en todos los países muchos municipios tienen sitios web y están en facebook que permiten realizar trámites y obtener información. Otros aún no son interactivos pero aportan datos sobre el municipio y sus características, sobre todo los turísticos. Pero todos tienen visibilidad.

Es interesante señalar que hace casi 17 años, cuando comencé a dirigir y editar una revista física Propuestas Municipales, ubicar los municipios fue un trabajo que se hizo de a pié. Pidiendo a veces por carta en otros casos comenzaban los mails y por esa vía fuimos recolectando la totalidad. Hoy en Wikipedia están todos los municipios con lujo de detalles.

### **¿Cuáles son algunos desafíos hacia el futuro a 15 del comienzo del siglo XXI?**

El desafío del siglo XXI para los gobiernos locales implica una paradoja: por un lado, deben adaptarse a los procesos irreversibles de descentralización y, por otro, se deben recentralizar como eje de la vida y futuro de la comunidad.

Retos hay muchos, la mayoría son permanentes, pero varía el modo de encararlos. Solamente voy a mencionar dos:

- ✚ Nuestros países aún deben tener reglas institucionalizadas, claras, factibles y equitativas de relaciones fiscales intergubernamentales.
- ✚ EGov y OGov

El empleo herramientas virtuales no pueden estar ausentes son un hecho, más allá de la accesibilidad actual que se tenga, que llegó para quedarse y de un alcance que aún no sabemos, igual que la imprenta cuando apareció.

En tal sentido hay dos modelos de gestión complementarios que utilizan estas herramientas: uno ya bastante difundido el E Gov (gobierno electrónico) y un desprendimiento o refinamiento de éste el O Gov (gobierno abierto).

El gobierno electrónico implica el uso de las TICs para ayudar a gobernar con mayor eficiencia, rapidez y transparencia.

El gobierno abierto es entablar una constante conversación con los ciudadanos para saber lo que solicitan y piensan y para comunicarles lo que los gobernantes hacen y piensan. Hay varios formatos de esta comunicación:

De gobierno a ciudadanos

De gobiernos a las empresas y actores de la sociedad civil  
De gobierno a su interior o a otros gobiernos  
De ciudadano a gobierno

En una contribución a estos efectos interesante la Red de Municipios Digitales de Castilla y León han hecho una publicación : “10 ideas para hacer tu ayuntamiento abierto”<sup>1</sup>. Señalan entre otros los siguientes tips:

- ✚ Participar en redes sociales
- ✚ Escuchar a las redes sociales
- ✚ Tener una plataforma de participación y colaboración ciudadana
- ✚ Promover el desarrollo de aplicaciones con datos públicos por parte de terceros (p.e.ONGs )
- ✚ Hacer transparente la gestión municipal con datos comprensibles y accesibles
- ✚ Usar a lo interno herramientas de trabajo colaborativas (wikis, foros, blogs, etc)
- ✚ Fomentar la participación interna en el municipio
- ✚ Crear una cultura interna de cambio para el OGov

Es de esperar que esto no sea algo “de moda” sino que se materialice en todos los niveles de gobierno. Ya sabemos que es ahora el desafío es cómo hacerlo realmente.

---

<sup>1</sup> [www.ogov.eu/10-ideas-para-hacer-tu-ayuntamiento-abierto](http://www.ogov.eu/10-ideas-para-hacer-tu-ayuntamiento-abierto)