



FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL Y EL
FORTALECIMIENTO MUNICIPAL E INSTITUCIONAL
DE CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE
-FUNDACIÓN DEMUCA-

Estrategia Institucional

Lineamientos estratégicos de formación.

Generando la transferencia de habilidades prácticas.

Fundación DEMUCA

Créditos:

Jean Paul Vargas
Coordinador Regional
Programa de Gerencia del
Conocimiento.

Coordinación Editorial:

Fanny Ramírez Esquivel
Coordinadora Regional
Programa de Comunicación

TABLA DE CONTENIDOS

Presentación	7
Introducción	12
Contexto regional	15
Mapeo de actores en formación y capacitación municipal	18
Tendencias en la oferta de formación y capacitación municipal	22
Estrategia Institucional	33
Objetivo estratégico	34
Objetivos específicos	35
Población meta	36
Estrategia de intervención	37
Supuesto de partida	37
Intervenciones metodológicas	39
Aprendizaje organizacional	40
Investigación y acción aplicada (IAP)	43
Cultura por la sistematización	45
Orientaciones para los módulos temáticos	46
Estructura base de interacción	49
Líneas de actuación	50
Formación continua –FC-	50
Maestría en Dirección y Gestión Pública Local	50
Diplomados especializados	53
Formación no continua –FnC-	57
Gestión política local	58
Gestión técnica local	62
Anexo 1	70
Anexo 2	71
Acrónimos	78

PRESENTACIÓN

A finales de la década de los ochenta nace el Programa de Desarrollo Municipal de Centroamérica de la Agencia Española de Cooperación Internacional (Programa DEMUCA) como una iniciativa de cooperación para acompañar los procesos de pacificación y democratización suscitados tras los acuerdos de paz y las reformas del Estado implementadas en los países centroamericanos.

Desde su creación el Programa se orientó hacia la promoción de un gobierno local democrático y autónomo mediante el apoyo al fortalecimiento de la capacidad de gestión para la prestación de los servicios básicos, las finanzas y la capacitación de los gobiernos locales sobre su responsabilidad democrática.

En 1995, se constituye la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe (Fundación DEMUCA). La iniciativa se promueve desde la coordinación del Programa, con el respaldo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), los representantes de la Federación de Municipios del Istmo Centroamericano (FEMICA) y las Asociaciones Nacionales de Municipios de Centroamérica

Su objetivo primordial es el fortalecimiento de los gobiernos locales de Centroamérica y El Caribe, con el fin de generar la capacidad institucional suficiente para que estos puedan trazar sus propias políticas y estrategias de desarrollo sostenible, a efectos de mejorar las condiciones y prácticas de gestión política, técnica y administrativa en el sector municipal.

A partir de la realidad jurídica e institucional de los países de la región centroamericana y de República Dominicana, la Fundación DEMUCA ha contribuido al fortalecimiento institucional y modernización del sistema municipal, facilitando procesos de cooperación entre los propios gobiernos municipales y de colaboración con otros programas y entidades nacionales.

En ese sentido, se han apoyado procesos asociativos y de cooperación intermunicipal para asegurar un mejor funcionamiento de los gobiernos y administraciones municipales; generando propuestas políticas y estratégicas de desarrollo y cohesión territorial de la gestión pública. De forma complementaria se ha facilitado la instrumentación de propuestas de descentralización del Estado, tomando en cuenta que ello constituye un aspecto esencial del proceso democratizador, en el cual se proporciona a la vida local de un nuevo dinamismo, capaz de promover iniciativas concretas, equitativas y solidarias.

Por tanto, la Fundación DEMUCA pretende que sus acciones coadyuven en la creación e implementación de un modelo de desarrollo creado desde lo local y dirigido a un ámbito de actuación más amplio, donde sus iniciativas nacionales y regionales contribuyan a realizar aportes significativos para los gobiernos locales.

Para la Fundación, la base del sistema político son los gobiernos locales. Como expresión del Estado en el territorio, las municipalidades son instituciones democráticas reconocidas constitucionalmente en todos los países de la región. Al ser las instituciones más cercanas al ciudadano, éstas son las llamadas a desempeñar funciones democráticas de impulso y gestión del desarrollo cada vez más significativas. La Fundación define dos ejes estratégicos:

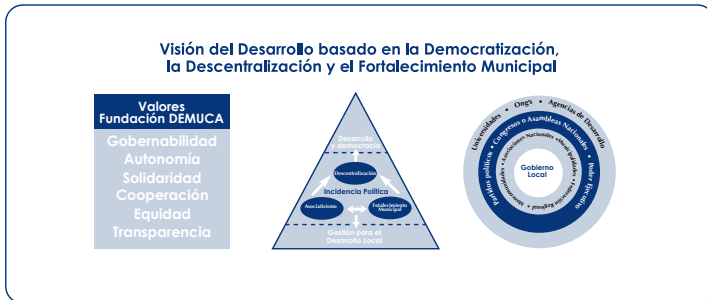
Asociativismo: los municipios tienen la posibilidad de asociarse de forma voluntaria con el fin de abordar conjuntamente la defensa de su autonomía; o bien, fortalecer las potencialidades comunes o resolver muchos problemas que, debido sus características y criterios de racionalidad económica y eficiencia técnica y administrativa, resultan difíciles de afrontar de manera individual.

Descentralización: es el proceso mediante el cual se transfieren competencias y los medios necesarios para

su ejercicio entre los diferentes niveles de gobierno (gobierno central -gobierno local). Este proceso es esencial para la consolidación de las prácticas del desarrollo integral, basado en la cohesión territorial, social y económica.

El Diagrama N° 1 ilustra la interacción de los conceptos según los ejes estratégicos y la propuesta de fortalecimiento municipal anteriormente mencionada:

Diagrama 1



Fuente: Fundación DEMUCA 2005 Memoria Institucional

El Plan Director de la Cooperación Española 2005 – 2008 establece que la descentralización, entendida como línea estratégica de prioridad para el conjunto de sus actuaciones. Además agrega que el ámbito municipal y regional, constituyen escenarios idóneos para la ejecución de todas las políticas de desarrollo en general y, particularmente, de desarrollo institucional. Dos líneas estratégicas confluyen en el ámbito del fortalecimiento local, en cuyo desarrollo España acredita una amplia experiencia:

- El proceso de descentralización competencial del Estado hacia los entes locales, entendido como transferencia de poder y creciente capacidad política para la gestión del gasto público.
- El fortalecimiento municipal, entendido como el apoyo

a la generación de capacidades de tipo político y técnico instaladas en los entes locales.

En armonía con lo antes expuesto del Plan Director de la Cooperación Española 2005 – 2008 y con la priorización de las Asociaciones de Municipios de Centroamérica y la República Dominicana; los programas regionales de la Fundación DEMUCA, a saber: Programa Regional de Fortalecimiento Institucional, Programa Regional de Incidencia Política, Programa Regional de Multiculturalidad y Equidad, Programa Regional de Comunicación, y el Programa Regional de Gerencia del Conocimiento, pretenden contribuir de forma planificada, estratégica, coherente e integrada a dichas líneas de intervención.

Para el cumplimiento de esta finalidad se pretende estimular y promover el conocimiento científico, técnico y operativo que transmitido con adecuados procesos de formación y capacitación; se faculta generar, promover, reflexionar, modificar, crear e incidir en aquellas iniciativas y políticas públicas cuyos efectos directos o colaterales posean algún impacto en la esfera municipal en Centroamérica y el Caribe, así como en todos aquellos procesos vinculados con el fortalecimiento de la autonomía financiera, política y administrativa de los gobiernos locales. Lo anterior exige convertir el conocimiento y la información en una herramienta de acción, para lo cual será necesario el uso de adecuadas metodologías de mediación pedagógica.

¹Agrega el Plan Director de la Cooperación Española 2005 – 2008 que serán actuaciones prioritarias: **a)** el apoyo a los procesos de institucionalización democrática de los entes locales; **b)** el apoyo a la planificación estratégica y gestión por resultados en el ámbito municipal o supramunicipal; **c)** el fortalecimiento de las capacidades de control del suelo, ordenación territorial; la mejora en la gestión de recursos públicos – humanos, financieros y tributarios – en la elaboración de políticas públicas; **d)** el fortalecimiento de la ordenación urbanística, habitabilidad básica y desarrollo sostenible; **e)** la promoción integrada de la economía local, aprovechando la capacidad de liderazgo de los municipios; el fortalecimiento de servicios públicos esenciales y servicios sociales; **f)** el apoyo a las mancomunidades para la gestión de servicios integrados; **g)** el apoyo a la cultura como instrumento de desarrollo local; y **h)** apoyo a la incorporación de las nuevas tecnologías del conocimiento en la Administración Local.

Es por tanto que el trabajo en redes, y específicamente con las Asociaciones de Municipios constituye la estrategia de intervención por excelencia. Asumiendo esta intervención como un principio operativo, se pretende crear adecuadas sinergias entre la reflexión, el pensamiento y la acción-transformadora, convirtiendo así el conocimiento en una herramienta operativa a disposición del fortalecimiento de la autonomía municipal financiera, administrativa y política. De esta forma se logra la cogestión de acciones entre diversos actores del sector municipal con miras a promover procesos de políticas públicas de abajo hacia arriba.

1. Introducción

Las políticas públicas se caracterizan por hacer mención a procesos, relaciones, decisiones y resultados, sin dejar de lado en ninguno de sus puntos la tensión, el conflicto, los acuerdos y la ejecución conforme a los recursos del poder con que cada uno de los actores implicados directa o indirectamente cuenta. Entre los principales recursos de poder sobresale la capacidad de propuesta técnica, la habilidad para analizar el entorno político e inclusive la disciplina para reflexionar y sistematizar los procesos vividos.

En la constante redefinición y modernización en que se encuentra el Estado, para crear mejores expresiones de legitimidad de ejercicio, las políticas públicas y las formas en que éstas son definidas constituyen, un elemento fundamental para el éxito de las mismas. Si bien, en la actualidad, la definición de la política pública no solo pone el acento en la interacción entre objetivos y resultados, sino también en el proceso por medio del cual se identifican dichos objetivos –de la agenda y del programa–, y la definición y decisión de las acciones para emprenderlas. Por tanto, la capitalización del conocimiento y su uso como herramienta estratégica contribuye a determinar la calidad y posicionamiento de las discusiones en torno de la agenda de la política pública como del proceso en que esta se hilvana.

Por tanto, la realidad que determina el proceso de la política pública tiende a ser heterogénea, confusa e inclusive contradictoria, la búsqueda por crear un orden y un equilibrio en ella se ha fundamentado en promover la eficacia y el control del proceso como de sus fases. Es así como surgen los llamados procesos de formación “*desde abajo*”.

La formulación de políticas públicas “*desde abajo*” en materia de fortalecimiento de la autonomía municipal son procesos por los cuales se canalizan las demandas e intereses de las Asociaciones Nacionales de Municipios y de los gobiernos locales. Conforme se desarrolla un ejercicio de consulta, los múltiples intereses y posiciones

municipalistas son capturados y externados hacia las diversas instancias del Gobierno Central, para ello el contar con una agenda clara de fortalecimiento institucional municipalista, y una fuerte capacidad de incidencia política tienden a ser factores determinantes del éxito.

Esta tendencia de modelos de formulación desde abajo en contraposición a los modelos de formulación desde arriba, es producto de un interés por lograr procesos de toma de decisiones políticas más participativos, inclusivos y deliberativos; tendiente a fortalecer la autonomía financiera, administrativa y política de los gobiernos locales.

Los procesos de descentralización y de reforma municipal en Centroamérica y El Caribe obedecen a cambios en la forma como se da la relación de poder entre el gobierno central y el municipio. Esto implica cambios en el tratamiento estatal de lo “local” y en el desarrollo de la política municipal-local tanto desde el gobierno central, como del gobierno local.

Por tanto, el enfatizar un trabajo desde el fortalecimiento municipal obliga a replantear la relación entre oficinas centrales de planificación, las municipalidades, las comunidades e incluso los partidos políticos. Sin embargo, esas nuevas relaciones implican nuevos conocimientos y prácticas por parte de los representantes populares, los funcionarios públicos, así como el personal técnico y administrativo de los gobiernos locales. Realidad que presiona cada día más hacia estrategias de formación y capacitación que sean integrales, multidimensionales y proactivas

La presente **“Estrategia institucional: Lineamientos estratégicos de formación. Generando la transferencia de habilidades prácticas”** se ha elaborado tomando como referencia el estudio de la Fundación DEMUCA *“Diagnóstico sobre necesidades de formación y capacitación de funcionarios municipales de Centro América, Panamá y República Dominicana”*, implementado bajo formato de consultoría por FLACSO-Guatemala (con el apoyo de

la Secretaría General del sistema FLACSO y de la Sede FLACSO de Chile).

Esa investigación ha contribuido a fundamentar una propuesta de formación y capacitación municipal que contribuya a elevar las capacidades políticas, técnicas y administrativas de los recursos humanos que trabajan en relación con los gobiernos locales de Centroamérica y El Caribe. Los resultados consignados en ese estudio son producto de: una amplia revisión bibliográfica, la implementación de varios talleres participativos en cada país, con funcionarios y servidores municipales, así como los resultados del taller de Fortalecimiento Municipal realizado por la Fundación DEMUCA y la Cooperación Española, en Antigua-Guatemala, los días 29, 30 y 31 de enero 2007.

Con la presente estrategia institucional de formación se pretende plasmar y socializar una apuesta institucional por mejorar la situación del recurso humano municipal en cuanto a su perfil, ámbito laboral, necesidades de formación y capacitación, así como las opciones que existen en cada país de la región. En ese sentido, este trabajo se puede catalogar como exploratorio, puesto que existen pocos antecedentes y diagnósticos e investigaciones al respecto.

En términos generales, se puede argumentar que la tendencia regional en la administración de los gobiernos locales, apunta a la instauración y desarrollo de modelos de organización y trabajo más eficientes y eficaces, en cuanto a la atención y solución de las demandas de la población. Para una adecuada instrumentalización de eso, se requiere de forma paralela, la implementación de una serie de reformas organizativas, financieras, administrativas y jurídicas, orientadas a conseguir estructuras menos jerárquicas, más flexibles y apropiadas a los diversos contextos socioeconómicos y culturales territoriales y nacionales.

La estrategia institucional planteada se desarrolla haciendo un breve análisis del contexto regional, a efectos de identificar la oferta de la política pública y los principales

actores que participan en los procesos de formación por cada país de la región.

2. Contexto regional

Centroamérica y El Caribe, en términos generales han experimentado desde la década de los años 90's una evolución en sus culturas políticas. Sin duda alguna la transición a la democracia en países como Guatemala, El Salvador y Nicaragua contribuyó a una conciencia colectiva tanto de los actores políticos como los sociales para un ejercicio efectivo de los derechos políticos. También las agendas de la cooperación internacional favoreció la implementación de procesos de modernización institucional a nivel nacional y local. Seguidamente se expone (II) la estrategia institucional, considerando para ello su objetivo general, sus objetivos específicos y las líneas de actuación estratégicas.

La llegada de sistemas democráticos en la región se violentó con un caudal de demandas políticas y sociales insatisfechas, tanto por la cantidad como la calidad de las mismas, así como un predominio de una visión al corto plazo y una tendencia hacia las políticas de gobierno en sustitución a las políticas de estado por parte del Gobierno Central.

Se puede señalar desde una visión general que los procesos de descentralización en la región, no se han abordado como un proceso planificado y estructurado de reforma del Estado. Sin duda alguna la descentralización es y seguirá siendo un proceso complejo, multidimensional y multivariable, el cual exige coherencia en las acciones del corto, mediano y largo plazo, pero que además requiere de capacidades mínimas (autonomías políticas, financieras y administrativas), y supone cambios importantes en la sociedad y en las elites políticas. Sin embargo, uno de los principales retos de la descentralización en Centroamérica y en el Caribe seguirá siendo la voluntad política.

Por tanto, no es de extrañar que la descentralización, ha sido concebida en la mayoría de los países de la región como sub-componente dentro de programas o políticas nacionales. Fue, por ejemplo, un sub-componente de programas de combate a la pobreza (Honduras y Nicaragua); un eje transversal de planes o programas nacionales de desarrollo y descentralización (El Salvador, Nicaragua y Panamá); como mandato constitucional sin determinaciones específicas; o parte de acuerdos nacionales e internacionales.

En el nivel de políticas, solamente Guatemala, Nicaragua y Costa Rica cuentan con una Política Nacional de Descentralización, y con ello un esfuerzo más coordinado y congruente, donde se especifican las directrices, medidas y estrategias a seguir para la implementación de procesos de descentralización, así como las instancias encargadas de coordinar el proceso¹.

En cuanto a la autonomía municipal, todos los países de la región cuentan con un marco normativo, aunque con importantes diferencias entre cada uno. Por ejemplo, la autonomía municipal está establecida en todos los países; sin embargo, algunas constituciones políticas

¹ Sin embargo, todavía se presentan serios inconvenientes para la puesta en marcha de dichas políticas. En el caso nicaragüense, el actual sistema financiero municipal no está diseñado para respaldar con los recursos económicos necesarios el cumplimiento de las competencias municipales. Las transferencias presupuestarias del Gobierno Central, -6% de los ingresos tributarios en el año 2006 - son insuficientes y los Planes de Arbitrios son obsoletos. Ambos planes no se corresponden con la Ley de Municipios reformada en 1997. Pese a lo anterior, han existido puntos a favor de la descentralización administrativa en Nicaragua. Recientemente se ha avanzado en la modernización del marco jurídico y normativo que regula el funcionamiento de los gobiernos y la administración pública municipal, con la aprobación de Leyes tales como la Ley de Régimen Presupuestario Municipal, la Ley de Solvencia Municipal, y la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa Municipal. Por su parte, la Ley de Participación Ciudadana estableció la creación de instancias de concertación y participación a nivel departamental y apuntó a fortalecer el papel de los Consejos de Desarrollo Municipal.

presentan indeterminaciones jurídicas en cuanto a qué entender por autonomía municipal, y especialmente, por competencias municipales.

En cuanto a los procesos constitutivos de los gobiernos locales, en todos los países los municipios cuentan con elección libre de alcaldes y regidores. Respecto a la descentralización fiscal, actualmente en el marco legal de todos los países se encuentran asignados recursos financieros para el traslado a los municipios, así como un conjunto de impuestos de los cuales se redistribuye una parte a las municipalidades, o bien, se brinda la competencia al municipio para su recaudación y administración. En ello, también hay una marcada diferencia, siendo los aportes constituciones mayormente un asunto reciente en la mayoría de los países, caracterizado además por problemas en la ejecución del traslado de los recursos financieros.

Otro aspecto importante que ha marcado negativamente la posibilidad de implementar procesos de descentralización en la región, es la falta de voluntad política, tanto por parte del gobierno central como por parte, muchas veces, de los mismos municipios. Esta situación está marcada por la existencia de una cultura y de una estructura fuertemente centralista en los países de la región.

Por tanto, el fortalecimiento de las capacidades municipales, a través de brindar las herramientas necesarias de aprendizaje, el marco legal, la creación de políticas e instancias que guíen e incentiven el proceso de fortalecimiento municipal y descentralización, la apertura a la participación activa de la sociedad civil en el mismo, y el cambio en la cultura centralista que prevalece en la región, son claves para la implementación exitosa de los procesos de descentralización.

A continuación se expone un breve mapeo general de actores que intervienen en los procesos de formación municipal, así como las tendencias en materia de oferta de formación municipal.

Mapeo de actores en formación y capacitación municipal

Al tratar de concebir un mapeo de actores sobre formación y capacitación municipal, por excelencia se identificarían a las Asociaciones Nacionales de Municipios de cada uno de los países de Centroamérica y El Caribe; asimismo a las diversas federaciones o mancomunidades existentes en cada país.

Adicionalmente, se puede identificar de forma sectorial al sector gubernamental vinculado con la formación y capacitación municipal, el sector académico e incluso algunas organizaciones no gubernamentales o de carácter privado cuyos programas o procesos poseen un componente temporal o permanente de formación, capacitación e investigación al sector municipal.

Ahora bien, en cuanto a la capacitación del personal municipal y autoridades políticas locales, se presentan variaciones en los siete países respecto a la existencia de marcos normativos con ese mandato en específico, políticas de capacitación del personal municipal, y la oferta de esas capacitaciones por parte de diversos actores, entre ellos, el gobierno, los colectivos sociales y la cooperación internacional.

Aún cuando en muchos casos existe una amplia, diversa y atractiva oferta de formación y capacitación municipal, el reto sigue siendo la necesidad de articulación y sinergias de procesos, a efectos no sólo de lograr economías de escala, sino también un nivel de complementariedad e integración entre los diversos módulos, metodologías y visiones desarrolladas.

El único país con un esfuerzo ampliamente sistematizado en una Política Nacional de Capacitación, es Honduras (2006), los demás países se encuentran en proceso de construcción de la misma, estando incluidas dentro de las acciones de las instancias creadas legalmente para brindar

asesoría y capacitación municipal, dentro de la normativa referente a la Carrera Administrativa Municipal, donde existe o, como dentro de la normativa que rige el Proceso de Descentralización. Sin embargo, hasta la fecha, la mayoría de países no ha logrado articular propuestas de capacitación que realmente satisfagan las necesidades de los municipios y logren una estrategia de capacitación de cobertura nacional, con presencia territorial segmentada.

En términos generales, la capacitación no está llegando a las comunidades más alejadas de los centros urbanos. En estos espacios son las Asociaciones Nacionales de Municipios quienes de alguna forma tratan de subsanar ese vacío.

Cuadro N° 1

Procesos de formación y capacitación en Centroamérica y República Dominicana

(Datos a junio de 2007)

País	Política Nacional de Capacitación del recurso humano municipal	Instancia encargada de implementar procesos de capacitación al personal municipal	Característica de la oferta existente en términos generales
Guatemala	Mandato creación del Plan Nacional de Capacitación y Fortalecimiento Municipal. A la fecha no se ha creado.	Coordinación INAP-INFOM y otras instancias a través de RENICAM	Oferta dispersa en términos generales. No se presentan procesos de evaluación y seguimiento en la mayoría de los casos. Poblaciones rurales quedan mayormente sin acceso. No se cuenta con una política ni un sistema de capacitación, lo que lleva a que la misma sea desarrollada por diversos actores, duplicando esfuerzos y sin establecer claramente la relación entre la demanda y la oferta de capacitación. No se cuenta con un registro centralizado de las capacitaciones desarrolladas ni de las inversiones en el tema. Los municipios tampoco invierten en capacitación. Los planes de inversión no contemplan recursos para capacitación.

País	Política Nacional de Capacitación del recurso humano municipal	Instancia encargada de implementar procesos de capacitación al personal municipal	Característica de la oferta existente en términos generales
El Salvador	No existe una Política Nacional de Capacitación.	ISDEM	<p>Amplia oferta de capacitación, sin embargo, finalmente dispersa.</p> <p>No se presentan procesos de evaluación y seguimiento en la mayoría de los casos.</p> <p>No se cuenta con una política ni un sistema de capacitación, lo que lleva a que la misma sea desarrollada por diversos actores, duplicando esfuerzos y sin establecer claramente la relación entre la demanda y la oferta de capacitación.</p> <p>No se cuenta con un registro centralizado de las capacitaciones desarrolladas ni de las inversiones en el tema.</p>
Honduras	Existencia de una Política Nacional de Capacitación de reciente aprobación (2006)	Instituto de Desarrollo Municipal (Artículo 105 de la Ley de Municipalidades) ¹	<p>Hasta el momento el Instituto no ha sido creado, la AMHON se ha opuesto a la creación del mismo². La Secretaría de Gobernación y Justicia ha venido desarrollando algunas actividades de capacitación.</p> <p>Escasa oferta. La mayor parte de las acciones de capacitación están siendo desarrolladas por las Agencias de Cooperación Internacional para el Desarrollo.</p> <p>La Política de Capacitación es de reciente aprobación, y actualmente la oferta es desarrollada por diversos actores, duplicando esfuerzos y sin establecer claramente la relación entre la demanda y la oferta de capacitación.</p> <p>No se cuenta con un registro centralizado de las capacitaciones desarrolladas ni de las inversiones en el tema.</p> <p>Los municipios tampoco invierten en capacitación. Los planes de inversión no contemplan recursos para capacitación.</p>

País	Política Nacional de Capacitación del recurso humano municipal	Instancia encargada de implementar procesos de capacitación al personal municipal	Característica de la oferta existente en términos generales
Nicaragua	Las políticas de capacitación y formación municipal se establecen en la Ley de Carrera Administrativa municipal y en las políticas de instituciones del estado que por funciones tienen que ver con la vida municipal, como son el INIFOM y el FISE.	Instituto de Fomento municipal (INIFOM) Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal	El componente de formación y capacitación no se contempla en los presupuestos anuales de las municipalidades En Nicaragua, la oferta de capacitación y formación es insuficiente para cubrir las necesidades que existen a nivel municipal solamente cuatro de ellas son las que ofertan programas serios en materia municipal. Estas universidades son: UCA, UPOLI, UNAN-León y UNI
Costa Rica	Ausencia de una Política Nacional de Capacitación Existe el Sistema Nacional de Capacitación Municipal – SINACAM	Consejo Nacional de Capacitación Municipal –CONACAM, organismo de dirección del SINACAM.	Oferta existente disgregada Conjunto amplio y disperso de acciones de capacitación y de programas formales (posgrados, grados y diplomados) sin la presencia o de una política nacional o eje articulador. Cada oferta tiene su propia política y establece sus prioridades según sus áreas fortaleza y criterios particulares. Ausencia de instrumentos para la capacitación. No hay acreditación de la oferta. Actividades de capacitación sin previa planificación. No se evalúa el impacto y no hay mecanismos de seguimiento.
Panamá	Ausencia de políticas de capacitación Actualmente se están haciendo gestiones para crear un Programa Nacional de Capacitación Municipal	No existe una institución con una clara política de capacitación y orientación hacia los municipios	Por lo general la oferta es escasa, aislada y coyuntural. La capacitación, cuando existe, se refiere a diferentes temas como, por ejemplo, uso de computadoras o informática, manejo de archivos, contabilidad; entre otros, a los cuales los municipios pueden integrarse, pero no hay un plan dirigido directamente a los municipios. Algunos municipios logran establecer y desarrollar programas de capacitación según las necesidades concretas que experimentan.

País	Política Nacional de Capacitación del recurso humano municipal	Instancia encargada de implementar procesos de capacitación al personal municipal	Característica de la oferta existente en términos generales
República Dominicana	Ausencia de una Política Nacional de Capacitación dirigida al recurso humano municipal	La Liga Municipal Dominicana,	Dispersión tanto entre las diferentes iniciativas, como en el contenido de sus ofertas programáticas. Concentración geográfica de los programas. La mayoría de las iniciativas están centradas en Santo Domingo y Santiago de los Caballeros, lo que coloca en desventaja el resto de las regiones y municipios distantes de estas dos ciudades. Algunas no son sistemáticas y sostenibles. No siempre se responde a la realidad de los ayuntamientos.

Fuente: FLACSO – GUATEMALA 2007, pp. 81 - 83

Tendencias en la oferta de formación y capacitación municipal

En Centroamérica y República Dominicana existe un vacío de información en cuanto a la inexistencia de bases de datos sobre el personal municipal, los procesos de formación-capacitación implementados (de forma integrada y sistemática), así como la demanda exigida por el sector.

Esta situación se da ante la ausencia de censos o encuestas parciales sobre autoridades y funcionarios municipales, siendo ello un indicador de la debilidad de una política capaz de articular las demandas actuales de formación y capacitación. Por tanto, desde la información gubernamental que se puede obtener se destaca que la descripción del personal municipal no es entonces estadísticamente significativa y solo sirve para obtener una posible idea de la situación nacional o regional.

En el marco de la investigación elaborada por FLACSO–Guatemala se elaboraron una serie de diagnósticos nacionales, los cuales contribuyeron a establecer una descripción parcial de las características socioprofesionales

de los funcionarios y funcionarios municipales, así como sus necesidades de formación.

Cuadro N° 2

Características y debilidades en formación del personal en la región

PERSONAL	CARACTERÍSTICAS	DEBILIDADES EN FORMACIÓN
Autoridades electas	La demanda es muy heterogénea y con ausencia de criterios académicos mínimos de elección. Las personas electas no siempre son idóneas para el cargo (en nivel académico) Radicalismos ideológico partidarios Alto desconocimiento del régimen municipal (que deben enfrentar)	No hay un perfil mínimo para los cargos de elección popular Ausencia de conocimientos mínimos de la gestión local
Funcionarios administrativos	Baja escolaridad Falta de identidad municipal Falta de compromiso con el servicio público	No hay formación en la gestión de los recursos
Funcionarios técnicos	Bajo conocimiento y manejo político Funcionarios de paso (se actúa dependiendo de los incentivos) Falta de identidad municipal	Falta de formación política local (no hay interés de los técnicos por actualizarse y profesionalizarse)

Fuente: Fundación DEMUCA. Taller para el Fortalecimiento del Programa Regional de Formación Municipal y Asociacionismo Municipal. Antigua, enero 2007.

Por tanto, entre las debilidades del sistema municipal que inciden en el perfil del personal municipal, se destacan:

El sistema político actúa como agente de reclutamiento para la selección y empleo de personal, externo a la propia administración. La rotación de personal es muy alta. Situación que no garantiza la seguridad mínima de empleo que requiere una persona para sentirse identificado con su labor, generando un efecto de alta volatilidad laboral.

Baja experiencia de los funcionarios municipales, debido principalmente a la alta rotación del personal. Estas situaciones afectan directamente cuestiones como planificación (muchas veces inexistente) y ejecución de proyectos, así como el uso eficiente de los recursos financieros, provocándose en muchas ocasiones, el desperdicio ante la falta de conocimientos por parte del funcionario municipal.

El empleado local carece de legitimación en su puesto al quedar sujeto -en la mayoría de los países- a un proceso discrecional y subjetivo de selección, o a un determinado partido político.

Las reformas administrativas (de personal, de organigramas, de procedimientos, de capacitación, entre otras) se truncan cada cuatro años².

Se ha observado que la falta de personal capacitado se hace más aguda en los espacios rurales y municipalidades pequeñas. En general, a la escasez de profesionales que se presenta en esos espacios, se une la falta de recursos de las correspondientes municipalidades para poder pagar salarios competitivos a dicho sector.

No existen en las municipalidades procedimientos aceptables de administración, operación y mantenimiento de servicios. Nuevamente destaca el efecto de la inestabilidad laboral.

La asignación de funciones, la toma de decisiones o el funcionamiento organizativo cotidiano se efectúan sin respetar los órganos, ni jerarquías formalmente establecidos.

² Aún revalidando el mismo partido político el gobierno de la Municipalidad, es posible un cambio de alcalde que también remueva a sus empleados.

Cuadro N° 3

Clasificación por categorías de los demandantes y debilidades de formación municipal en la región

NOMBRE DE LA CATEGORÍA	CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO ³	DEBILIDADES DE FORMACIÓN ENCONTRADAS EN EL GRUPO (PRIORIZADAS)
1) Gobiernos locales	a) Interesados en el Desarrollo Local Sostenible. b) Alto compromiso y visión de solidaridad en los procesos locales c) Con capacidad de transformar paradigmas de desarrollo de sus comunidades.	1) Ausencia de visión colectiva del desarrollo local. 2) Necesidades de una visión objetiva del desarrollo, más técnica y menos politizada. 3) Necesidades de inversión y ordenamiento económico de las regiones.
2) Autoridades políticas y Gobierno Central	a) Con capacidad de incidir en decisiones trascendentales. b) Afectan la legislación nacional en la materia en cuestión. c) Definen las políticas públicas que favorecen el desarrollo del sector.	1) Ausencia de una visión integradora del desarrollo y la democratización del poder y de la economía. 2) Ausencia de coordinación entre los actores claves del desarrollo nacional y local.
3) Actores claves relacionados al sector: universidades y sector privado	a) Con capacidad de definir aspectos claves del desarrollo local sostenible. b) Formadores de opinión y de apoyo local y nacional en temas claves para el sector. c) Con interés de contribuir al desarrollo local sostenible d) Con capacidad financiera de aportar diferentes tipos de recursos al sector.	1) Integrar intereses individuales a intereses colectivos nacionales y locales. 2) Ausencia de conocimiento de la realidad local. 3) Ausencia de conocimiento de cómo formar planes de desarrollo local, de cómo crear visión colectiva del desarrollo local.

Fuente: Fundación DEMUCA. Taller para el Fortalecimiento del Programa Regional de Formación Municipal y Asociacionismo Municipal. Antigua, enero 2007.

Cuadro N° 4

Situación regional en materia de los procesos de formación y capacitación

País	Política Nacional de Capacitación del recurso humano municipal	Instancia encargada de implementar procesos de capacitación al personal municipal	Característica de la oferta existente en términos generales
Guatemala	Mandato creación del Plan Nacional de Capacitación y Fortalecimiento Municipal.	Coordinación INAP-INFOM y otras instancias a través de RENICAM	<p>Oferta dispersa en términos generales.</p> <p>No se presentan procesos de evaluación y seguimiento en la mayoría de los casos.</p> <p>Poblaciones rurales quedan mayormente sin acceso.</p> <p>No se cuenta con una política ni un sistema de capacitación, lo que lleva a que la misma sea desarrollada por diversos actores, duplicando esfuerzos y sin establecer claramente la relación entre la demanda y la oferta de capacitación.</p> <p>No se cuenta con un registro centralizado de las capacitaciones desarrolladas ni de las inversiones en el tema.</p> <p>Los municipios tampoco invierten en capacitación. Los planes de inversión no contemplan recursos para capacitación.</p>
El Salvador	No existe una Política Nacional de Capacitación.	ISDEM	<p>Amplia oferta de capacitación; sin embargo, finalmente dispersa.</p> <p>No se presentan procesos de evaluación y seguimiento en la mayoría de los casos.</p> <p>No se cuenta con una política ni un sistema de capacitación, lo que lleva a que la misma sea desarrollada por diversos actores, duplicando esfuerzos y sin establecer claramente la relación entre la demanda y la oferta de capacitación.</p> <p>No se cuenta con un registro centralizado de las capacitaciones desarrolladas ni de las inversiones en el tema.</p>

País	Política Nacional de Capacitación del recurso humano municipal	Instancia encargada de implementar procesos de capacitación al personal municipal	Característica de la oferta existente en términos generales
Honduras	Existencia de una Política Nacional de Capacitación	Instituto de Desarrollo Municipal (Artículo 105 de la Ley de Municipalidades). Hasta el momento el Instituto no ha sido creado ⁴	<p>Hasta el momento del estudio, el Instituto no ha sido creado, la AMHON se ha opuesto a la creación del mismo⁵. La Secretaría de Gobernación y Justicia ha venido desarrollando algunas actividades de capacitación.</p> <p>Escasa oferta. La mayor parte de las acciones de capacitación están siendo desarrolladas por las Agencias de Cooperación Internacional. La Política de Capacitación es de reciente aprobación, y actualmente la oferta es desarrollada por diversos actores, duplicando esfuerzos y sin establecer claramente la relación entre la demanda y la oferta de capacitación.</p> <p>No se cuenta con un registro centralizado de las capacitaciones desarrolladas ni de las inversiones en el tema.</p> <p>Los municipios tampoco invierten en capacitación. Los planes de inversión no contemplan recursos para capacitación.</p>

País	Política Nacional de Capacitación del recurso humano municipal	Instancia encargada de implementar procesos de capacitación al personal municipal	Característica de la oferta existente en términos generales
Nicaragua	Las políticas de capacitación y formación municipal se establecen en la Ley de Carrera Administrativa municipal y en las políticas de instituciones del estado que por funciones tienen que ver con la vida municipal, como son el INIFOM y el FISE.	Instituto de Fomento municipal (INIFOM) Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal	El componente de formación y capacitación no se contempla en los presupuestos anuales de las municipalidades En Nicaragua, la oferta de capacitación y formación es insuficiente para cubrir las necesidades que existen a nivel municipal solamente cuatro de ellas son las que ofertan programas serios en materia municipal. Estas universidades son: UCA, UPOLI, UNAN-León y UNI
Costa Rica	Ausencia de una Política Nacional de Capacitación Existe el Sistema Nacional de Capacitación Municipal – SINACAM	Consejo Nacional de Capacitación Municipal – CONACAM, organismo de dirección del SINACAM.	Oferta existente disgregada Conjunto amplio y disperso de acciones de capacitación y de programas formales (posgrados, grados y diplomados) sin la presencia o de una política nacional o eje articulador. Cada oferta tiene su propia política y establece sus prioridades según sus áreas fortaleza y criterios particulares. Ausencia de instrumentos para la capacitación. No hay acreditación de la oferta. Actividades de capacitación sin previa planificación. No se evalúa el impacto y no hay mecanismos de seguimiento.

País	Política Nacional de Capacitación del recurso humano municipal	Instancia encargada de implementar procesos de capacitación al personal municipal	Característica de la oferta existente en términos generales
Panamá	Ausencia de políticas de capacitación. Actualmente se están haciendo gestiones para crear un Programa Nacional de Capacitación Municipal.	No existe una institución con una clara política de capacitación y orientación hacia los municipios.	Por lo general la oferta es escasa, aislada y coyuntural. La capacitación, cuando existe, se refiere a diferentes temas como, por ejemplo, uso de computadoras o informática, manejo de archivos, contabilidad; entre otros, a los cuales los municipios pueden integrarse, pero no hay un plan dirigido directamente a los municipios. Algunos municipios logran establecer y desarrollar programas de capacitación según las necesidades concretas que experimentan.
República Dominicana	Ausencia de una Política Nacional de Capacitación dirigida al recurso humano municipal.	La Liga Municipal Dominicana,	Dispersión tanto entre las diferentes iniciativas, como en el contenido de sus ofertas programáticas. Concentración geográfica de los programas. La mayoría de las iniciativas están centradas en Santo Domingo y Santiago de los Caballeros, lo que coloca en desventaja el resto de las regiones y municipios distantes de estas dos ciudades. Algunas no son sistemáticas y sostenibles. No siempre se responde a la realidad de los ayuntamientos.

Fuente: Sistematización Diagnósticos Nacionales sobre Necesidades en Formación y Capacitación del Recurso Humano Municipal, 2007.

La oferta de capacitación varía en cantidad, diversidad e intensidad entre los diversos países de la región. Sin embargo, en ninguno de los países -a excepción de Honduras que ahora lo contempla como Política Nacional- se presenta una propuesta articulada y de amplia cobertura. Al respecto existen dos tendencias importantes:

La primera está relacionada con los países en donde la oferta es escasa, concentrada y baja cobertura, realidad característica de Honduras, Nicaragua, Panamá y

República Dominicana. Dentro de este grupo hay que hacer diferencias, en el caso de Honduras (tomando en cuenta la propuesta educativa existente, sin considerar la Política de Capacitación) y Nicaragua, aunque no se presenta una cantidad alta de ofertas, existe la posibilidad de acceder a diplomados, carreras técnicas y maestrías. En Honduras son dos las propuestas relativas a diplomados directamente relacionados con el quehacer municipal. En el caso de Nicaragua, los diplomados vinculados a la gestión municipal son dos. La cobertura de los cursos y diplomados es amplia al tratarse de universidades con presencia en varios puntos estratégicos del país.

En República Dominicana se presentan dos opciones en el nivel de diplomado y una en el nivel de maestría, que están directamente relacionadas a la gestión municipal. Mientras que, Panamá, la oferta comprende un diplomado y una carrera técnica. Lo demás ofrecido responde a cuestiones coyunturales que buscan ser resueltas por instancias del Estado y AMUPA de forma puntual a través de cursos cortos.

La *segunda situación* corresponde a los casos de Guatemala, El Salvador y Costa Rica, en donde la oferta es amplia, pero que no logra llenar las necesidades específicas del personal municipal. Es una oferta dispersa, sin coordinación, seguimiento y que, finalmente, no logra cobertura nacional. Nuevamente la oferta se concentra en ciertas regiones, no necesariamente las que requieren de mayor atención.

En Guatemala la oferta se puede caracterizar como amplia, existiendo tres diplomados específicos para el personal municipal, así como una serie de cursos impartidos relacionados al quehacer del servicio público y municipal, desarrollados por instancias del Estado, universidades públicas y privadas y organismos de cooperación y organizaciones no gubernamentales.

En El Salvador, hay gran oferta en cuanto a cursos cortos provenientes del Estado, instancias gremiales,

universidades privadas y públicas, y fundaciones. Sin embargo, solamente se presenta una opción de diplomado directamente relacionada a la gestión municipal. En Costa Rica igualmente, la oferta es también bastante amplia, con una serie de cursos cortos específicos para el desempeño municipal pero que presenta tres opciones de diplomado en específico para el tema municipal. Entre las instancias educativas, del Estado, de la sociedad civil y privadas que ofrecen capacitación en la región, se identifican las siguientes tendencias:

Cuadro N° 5

Instancias que ofertan capacitación al personal municipal y público en la región

País	Instancias del Estado	Instancias Educativas	Organizaciones no gubernamentales, Cooperación internacional y Asociaciones Nacionales de Municipios
Guatemala	INAP INAP/CEMUNI SCEP/Municipios Democráticos INFOM CGC CGC/CEPROG SEGEPLAN Ministerio de Finanzas Oficina de Ética y Moral Pública INAB PDH	USAC FLACSO U. Landívar (Privada) U. Del Valle (Privada)	AECID Fundación DEMUCA ANAM ONG locales
El Salvador	FISDL SACDEL ISDEM ISDEM	U. Dr. José Matías Delgado U. Pedagógica de El Salvador UCA UNICO	COMURES FUSALMO SOMOS Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral FUNDE Fundación DEMUCA Fundación ADEL MORAZÁN RIT Internacional

Lineamientos estratégicos de formación.
Generando la transferencia de habilidades prácticas.

País	Instancias del Estado	Instancias Educativas	Organizaciones no gubernamentales, Cooperación internacional y Asociaciones Nacionales de Municipios
Honduras	SGJ FHIS INFOP TSC FOSDEH PATH SAG Comisionado Nacional de Derechos Humanos Instituto Hondureño del Café	UNITEC UNAH ESNACIFOR U. Católica	AMHON AECID USAID FUNDEMUCA FUNDEMUN Centro de Derechos de la Mujer Save The Children Visión Mundial FUNIDE FOSDHE Centro de Investigación y Promoción de los Derechos Humanos CARITAS CARE
Nicaragua	INIFOM	UCA U. Politécnica de Nicaragua UNAN UNI UHISPAN	AMUNIC Cooperación Finlandesa Cooperación Austriaca Cooperación Suiza Cooperación Holandesa
Costa Rica	Ministerio de Hacienda Ministerio de Economía, Industria y Comercio MOPT MAG Ministerio de Seguridad Pública Ministerio de Comercio Exterior CGR INEC IFAM INAMU INVU INCOFER Dirección General de Servicio Civil Dirección General de Migración y Extranjería Consejo Nacional de la Persona Joven CIPRODI Proyecto Program CONARE CNE	UCR UNA UNED ITCR Privadas: U. Latina CATIE UACA UIA UMCA Braulio Carrillo Juan Pablo II CUNA Colegio de Ingenieros y Arquitectos EARTH	UNGL FUNDEMUCA Proyecto Estado de la Nación Fundación Arias BID-Catastro GTZ VEPS CARITAS

País	Instancias del Estado	Instancias Educativas	Organizaciones no gubernamentales, Cooperación internacional y Asociaciones Nacionales de Municipios
Panamá	Gobierno y Justicia Ministerio de Economía y Finanzas Procuraduría de la Administración Protección Civil INADEM	Universidad de Panamá	AMUPA Fundación DEMUCA Cruz Roja
República Dominicana	CONARE PARME	INTEC PUCMM UASD AUAFAR UCNE	FEDOMU Fundación DEMUCA GTZ UNICEF CJM Fundación Solidaridad

Fuente: Sistematización de los datos recolectados por medio de talleres participativos desarrollados con funcionarios (as) y autoridades municipales, Enero y Febrero 2007 (FLACSO-Guatemala).

3. Estrategia Institucional

La presente estrategia de institucional toma como punto de referencia la necesidad de una complementariedad entre la transmisión de habilidades prácticas a partir de un proceso curricular, continuo y reflexivo con una visión regional, pero también desde un abordaje más de carácter circunstancial, territorial, capaz de atender demandas y necesidades específicas.

Es así como la Fundación DEMUCA identifica la necesidad de una estricta complementariedad entre una oferta dada a partir de diplomados y maestrías a nivel regional y nacional *-formación continua-*, pero también llegar a otros sectores más en lo territorial a partir de encuentros regionales, sub-regionales, nacionales, sub-nacionales y territoriales *-formación no continua-*. Atendiendo en ambos casos una dimensión de transmisión de habilidades y capacidades técnicas, como también de gerencia política.

Por la formación continua (FC) se entiende una intervención estructurada y coordinada con propuestas curriculares, las

cual se expresan en convenio con aquella institucionalidad nacional o regional, quien sistemáticamente brinde una oferta de formación y desarrollo de habilidades similares o coincidentes a las planteadas por la Fundación DEMUCA -planteadas en las líneas de actuación del presente documento-. Mientras que por la formación no continua (FnC) constituye la promoción, elaboración e implementación de metodologías de intervención sobre temáticas específicas y particulares.

La capacitación - formación entonces es entendida como un proceso integral de difusión del conocimiento aplicado para generar una sensibilización, la cual a su vez se convierte en la antesala de la apropiación y la acción. De esta forma, las intervenciones de la Fundación DEMUCA buscarán articular sinergias y coordinaciones interinstitucionales con todos aquellos sectores interesados y comprometidos con el fortalecimiento y el asociacionismo municipal.

La complementariedad entre ambos tipos de formación, y la vinculación de múltiples actores, permite no sólo el desarrollo de economías de escala y la democratización de los aprendizajes y metodologías, sino también el ir cimentando bases de sostenibilidad de una oferta congruente, articulada y respetuosa de la institucionalidad de cada país.

4. Objetivo estratégico

La apropiación de una estrategia institucional de formación contribuye a generar un proceso de aprendizaje organizacional, de forma tal que los actores e instituciones participantes puedan aprender y reflexionar constantemente de la riqueza de su propio accionar y sus entornos en que se desenvuelve. Ello a partir de una adecuada institucionalización de mecanismos capaces de sistematizar, analizar, comparar y transmitir realidades complejas en términos sencillos, prácticos y proactivos, cuya combinación pueda propiciar transformaciones de gestión, como avanzar en las reformas pendientes de la descentralización y el fortalecimiento institucional del municipalismo.

En términos generales, el objetivo general de la presente estrategia institucional deberá responder a una conjugación complementaria entre la gestión y la producción del conocimiento.

Entonces, el desafío primordial lo constituye el poder lograr pasar del conocimiento a la gestión de la práctica, a efectos de transmitir las complejas realidades del entramado decisional burocrático y político del Gobierno Central en aprendizajes simples y digeribles –conocimiento documentado, almacenado y fácil de apropiarse.

En términos generales, la presente estrategia institucional deberá responder a una conjugación complementaria entre la gestión y la producción del conocimiento.

Mientras que la primera –gestión- hace hincapié a funciones como planificación, organización, dirección y control de procesos para la consecución de una serie objetivos propuestos; la segunda –producción- se avoca a la capacidad y el talento de los individuos y las organizaciones por transformar los datos en información, y a esta en conocimiento, generando creatividad-poder de innovación, lo cual ofrece seguridad e incentiva a una transformación a partir de una toma de decisiones pragmática.

Es así como el objetivo general responde a:

Generar y acompañar la transferencia de conocimientos, metodologías y experiencias de una forma aplicada para desarrollar el fortalecimiento y el asociacionismo municipal en Centroamérica y el Caribe.

Objetivos específicos

Del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Generar y promover procesos de transferencia de conocimientos y habilidades que influyan en el

fortalecimiento institucional y la autonomía municipal en Centroamérica y El Caribe, desde una visión municipalista.

- Implementar procesos de formación con presencia regional, nacional y territorial, asegurando el acceso del conocimiento y las habilidades a zonas rurales y urbano-marginales, así como una implementación efectiva de la equidad de género y la multiculturalidad.
- Generar espacios de reflexión y análisis sobre la situación y evolución de la autonomía municipal con la creación del Observatorio de Autonomía Municipal.
- Fortalecer institucionalmente a las Asociaciones Nacionales de Municipios en sus áreas de gerencia del conocimiento.
- Fortalecer las políticas públicas en materia de formación municipal de los países de Centroamérica y El Caribe, a partir de la generación de propuestas por parte de las Asociaciones Nacionales de Municipios.

5. Población meta

La oferta de formación se encuentra dirigida principalmente a las autoridades electas y a los recursos humanos del sector municipal, interesados en profundizar sus conocimientos teóricos y metodológicos en cuanto a la gestión municipal, descentralización, y desarrollo local-cohesión social, económica y territorial-.

Se entiende que el concepto de recursos humanos del sector municipal, incorpora a quienes se desempeñan en puestos de dirección municipal, puestos técnicos y puestos administrativos sea de los gobiernos locales, federaciones o mancomunidades, así como personal –técnico o administrativo- del gobierno central que directa o indirectamente se vinculan en su cotidianidad laboral con la gestión municipal.

Asimismo se incluyen además al personal de elección popular (legisladores, entre otros) quienes influyen constantemente en la toma de decisiones del sector municipalista, así como autoridades de los partidos políticos, particularmente sus comisiones de asuntos municipales.

Además, y dependiendo la temática y los intereses de cada proceso de formación en particular el público meta podría incluir a un capital humano de instituciones gubernamentales o privadas, que por la naturaleza de sus funciones y atribuciones son de interés para la Fundación DEMUCA, las Asociaciones Nacionales de Municipios, o para la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

6. Estrategia de intervención

La estrategia de intervención se fundamenta en promover un proceso de formación y capacitación que contribuya al fortalecimiento municipal. Por tanto se parte de una intervención directa y específica de apoyo institucional para las Asociaciones Nacionales de Municipios en lo general, y a los gobiernos locales en lo particular.

Se plantea que dicho proceso sea llevado a cabo por una estructura interinstitucional: la Fundación DEMUCA, la Asociación Nacional de Municipios, y algún ente institucional que eventualmente pueda mostrar un interés estratégico y genere aportes sustantivos al proceso, dependiendo de la realidad particular de cada país, dicho socio podría ser una universidad o una institución gubernamental.

a) Supuesto de partida

Se tiene como **supuesto de partida** que la construcción de la gobernabilidad democrática requiere atender situaciones y realidades desde local hacia lo nacional, condicionada entonces por adecuados mecanismos que aseguren una autonomía política, administrativa y financiera

de los municipios, así mismo y dadas las condiciones socioeconómicas, se requiere intervenciones capaces de canalizar las demandas sociales de forma equitativa y plural, encontrando respuesta en la promoción de un desarrollo local capaz de generar cohesión social, económica y territorial; situación que exige una formación determinada del capital humano que poseen los gobiernos locales.

Este supuesto de partida lleva implícito la toma de posiciones sobre un entramado de acciones políticas y sociales fundamentales para garantizar la gobernabilidad democrática, tanto de la **ingeniería institucional municipal** como de la **capacidad y rendimiento de los autoridades municipales, los funcionarios municipales y la sociedad en general**. En este sentido, se entenderá por **ingeniería institucional** o gobernanza, el diseño legal y operativo del modelo de descentralización y como desde él opera la canalización de los conflictos políticos y sociales, es decir, las reglas de juego de la gestión local.

No obstante, esta visión formal, requiere ser entendida con las prácticas propias de las instituciones como entes que no operan al vacío y que se encuentran influenciados tanto por realidades coyunturales –dimensión sociológica–, como también por una construcción histórica del Estado que bien puede reproducir mecanismos de marginación y exclusión –dimensión historicista–.

Portanto, se requiere de un empoderamiento de las capacidades de propuesta, negociación e incidencia política de los gobiernos locales y de las Asociaciones Nacionales de Municipios para revertir aquellas prácticas institucionales poco aptas o que vayan en detrimento de una autonomía municipal eficaz, real y activa en formación y gerencia del conocimiento. Sin embargo, esta situación deseada no será factible hasta tanto el personal administrativo, técnico, directivo y político de los gobiernos locales no

posean una serie de habilidades e insumos técnicos y políticos que faciliten el cambio.

b) Intervenciones metodológicas

La estrategia de intervención se rige por una serie de principios fundamentales que determinan las actuaciones particulares, entre ellos: consolidación democrática, fortalecimiento del Estado de Derecho, promoción y contribución al asociativismo municipal, fortalecimiento de la descentralización y la autonomía municipal, gobernabilidad y gobernanza democrática, cooperación y solidaridad como vía para el desarrollo, equidad e igualdad, cohesión económica, social y territorial.

Por tanto, se opera bajo una lógica transductiva, es decir, el conocimiento generado ha de tener un propósito sociopolítico y económico en términos de contribuir a cambios sustantivos que mejoren las condiciones de autonomía, asociativismo y fortalecimiento institucional de las municipalidades.

A efectos de lograr el cumplimiento del objetivo general se requerirá que muchas de las acciones operativas sean sintonizadas y coordinadas de forma estratégica con los demás programas regionales (fortalecimiento institucional, incidencia política, participación con equidad, y comunicación política) y nacionales de la Fundación DEMUCA.

Por tanto, la estrategia de intervención tiene un nivel macro y otro micro, en el primero se identifican orientaciones metodológicas que han de guiar las acciones particulares, tal es el caso de generar aprendizaje institucional, investigación aplicada y una cultura de sistematización, por el segundo nivel –micro- las características de los módulos temáticos, y la estructura base de interacción por la cual ha partir la implementación de acciones, a efectos

de generar una presencia regional, nacional y territorial.

b.1) Aprendizaje organizacional³

El concepto de aprendizaje organizacional, se refiere a todos los mecanismos y metodologías que las organizaciones usan para el aprendizaje de sus ámbitos individuales y colectivos.

El objetivo del aprendizaje, por tanto, es mejorar el desempeño de la organización hacia sus beneficiarios y otros actores externos, aunque también se refiere a los mecanismos y acciones de intercambio de información y (mejores) prácticas entre organizaciones. Es así como el aprendizaje organizacional está fundamentado en el ciclo de aprendizaje de adultos. Este ciclo se puede considerar como un proceso cíclico, con los siguientes pasos:

1. Identificación de hechos
2. Reflexionar sobre los hechos (positivos, negativos, bueno o malo)
3. Interpretación y análisis (importancia, impacto, causas, efectos, alternativas)
4. Decidir sobre la acción alternativa para reaccionar a los hechos

Las decisiones de una organización en el marco de este proceso, llevan a la organización desde una práctica actual hacia acciones y metodologías nuevas. Esta metodología tiene una particular importancia cuando se trabaja en la formación y capacitación con personas adultas – andragogia – (ver *Figura N° 2*).

³ Esta sección se desarrolló a partir de múltiples comentarios y documentos facilitados por el Lic. Jairo Valle, especialista en el tema, Nicaragua.

Figura 2: El Ciclo de Aprendizaje



Fuente: Conversaciones con el Lic. Jairo Valle, Nicaragua 2007.

Cuadro N° 6

Requisitos para un proceso de aprendizaje funcional

FASE	PROCESO	REQUISITOS
Reflexionar	Retroalimentación	Información sobre actividades actuales e impacto
		Criterios claros y aceptados (por ejemplo metas, objetivos estratégicos, objetivos específicos, objetivos operativos, etc.) para evaluación de actividades
Pensar	Voluntad de cambiar	Información sobre alternativas y experiencias con dichas alternativas (memoria organizacional)
		Información sobre las relaciones entre causas y efectos
		Creatividad
Decidir	Compromiso con el cambio	Criterios claros y aceptados para seleccionar
		Mecanismos / procedimiento de decisión
Hacer	Capacidad de cambiar	Responsabilidades claras de decisión
		Descripción clara de actividades cambiadas
		Habilidades, recursos y competencias necesarias
		Facilitar procesos con las personas involucradas

Usando el ciclo de aprendizaje es posible identificar los obstáculos en el proceso de cambio. Esto no solamente ayudará para establecer un panorama claro de la (im) posibilidad de realizar cambios, sino también para proporcionar un marco para desarrollar una estrategia de cambio asegurando la voluntad y el compromiso de las partes importantes involucradas (ver *Cuadro N° 6*).

Muchas organizaciones enfrentan barreras para pasar a un próximo paso del ciclo, y otros cuentan con cortocircuitos que les limitan a proceder solamente por algunos pasos del ciclo, repitiendo solamente uno o dos pasos del ciclo sin pasar para el próximo paso.

El aprendizaje colectivo requiere tiempo y esfuerzo en distintos niveles estructurales, para iniciar procesos de cambio organizacional.

Los principios, conocimientos y reglas determinan el cambio en el desempeño organizacional de una manera explícita e implícita. Cuando haya una necesidad sentida de cambio, basada en los resultados, se podría adaptar las reglas (procedimientos, métodos, etc.). Cuando esto no lleve al resultado deseado se debe cuestionar si los conocimientos que fundamentan las reglas en la organización son los adecuados.

Cuadro N° 7

Principios, conocimientos, reglas, desempeño y resultados en organizaciones

Nivel	Ejemplo en capacitación	Componente organizacional relacionado
Los Principios expresan lo que queremos y lo que somos. Son puntos de partida y supuestos acerca del tipo de organización que queremos ser. Muchas veces están en las estrategias generales. Los principios son las concepciones que van más allá del razonamiento, la lógica y la teoría.	Filosofía de capacitación	Misión
Los Conocimientos nos permiten entender y explicar las reglas existentes o la capacidad de desarrollar nuevas. Indican lo que sabemos y lo que entendemos. Muchas veces se traducen en estructuras.	Concepto de capacitación detrás de un curso	Estrategia
Las Reglas son instrucciones explícitas o implícitas con respecto al comportamiento deseado, traducidas en sistemas. Las reglas definen lo que debemos y podemos.	Programa de capacitación de un curso	Sistemas
El Desempeño es lo que en realidad hace la gente en la organización, las acciones concretas.	Capacitación	Resultados
Los Resultados son los efectos del comportamiento organizacional en su entorno, el uso de los productos y servicios, y los efectos secundarios (por ej. los problemas ambientales causados)	Lo que hacen los participantes con la capacitación	Impacto en el entorno

b.2) Investigación y acción aplicada (IAP)

La investigación académica–científica se caracteriza en términos generales porque una persona ampliamente formada en metodologías y conocimientos específicos aborda un aspecto de la realidad –objeto de investigación– para: a) comprobar o refutar una o varias hipótesis –o bien hipótesis falseadas– (investigación experimental); b) describir parcialmente una complejidad

(investigación descriptiva); c) para explorar el entramado de complejidades (investigación exploratoria); o incluso para decodificar y deconstruir el conocimiento mismo desde posiciones deductivas o inductivas (investigación analítica - comparada).

Sin embargo, estas intervenciones tienen poca injerencia en las realidades examinadas, sean en sus procesos, resultados, puesto que su finalidad por esencia es la formulación de conclusiones y teorizaciones del objeto de estudio. De forma alterna y específicamente en las ciencias sociales, se puede identificar otros enfoques de investigación científica, algunos de estos promueven mayor participación y apropiación del proceso y sus resultados tanto por parte de quienes intervienen como en ocasiones quienes poseen alguna vinculación directa o indirecta con el objeto de estudio. Entre estos enfoques se ubica el de Investigación - Acción - Participación (IAP).

IAP es un enfoque investigativo-científico, cuya metodología se aplica a estudios sobre realidades humanas, Consiste en una manera concreta para llevar a buen término una serie de pasos de la investigación científica de forma que integre la acción con la participación, es decir pretende vincular la praxis con la identificación de acciones que conducen al cambio estructural y coyuntural deseado.

Se parte de la noción de acción en el sentido de ofrecer (producto de una adecuada reflexión y análisis) opciones y alternativas capaces de promover un cambio determinado, al incorporar los hallazgos y recomendaciones a la praxis; facilitando así, un ciclo continuo de reflexión y aprendizaje, con lo cual se opta por el presupuesto de que a mayor reflexión sobre la realidad, mayor calidad y eficacia transformadora se tendrá sobre ella.

Es participativa porque la estrategia de intervención no radica únicamente en la inclusión de expertos, pues se involucra al proceso los actores estratégicos relacionados de forma directa o indirecta con el objeto de estudio. Esta

opción contribuye a que el conocimiento generado posea desde su inicio una vocación de acción transformadora. El método IAP es propio de la promoción de procesos de *abajo hacia arriba*, promoviendo mejores políticas públicas afines a las realidades y necesidades de quienes se ven beneficiados o perjudicados con estas.

Por tanto, los problemas a investigar son definidos, analizados y resueltos en conjunto con los propios afectados; contribuyendo así a una cultura de autogestión y sostenibilidad de los procesos de intervención.

Una de las múltiples consecuencias de la aplicación del método IAP es el rompimiento epistemológico del binomio clásico de sujeto y objeto de la investigación. Ello porque parte del objeto de investigación se convierte en sujeto de investigación, quien acompañando de adecuados sustentos teóricos y metodológicos se apropia del conocimiento como herramienta práctica de intervención. Por tanto, la reconstrucción o reconstrucción teórica es producto de un aporte colectivo, leído, justificado, convalidado, y orientado por métodos científicos. En otras palabras es la contribución práctica al acceso real de la información y la democratización del conocimiento.

b.3) Cultura por la sistematización

En términos generales se entiende por sistematización como una forma de generar conocimientos a partir del análisis y reconstrucción de la práctica. Es mirar las experiencias como procesos complejos en los que intervienen diferentes actores y que se realizan en un contexto económico, social, cultural, ambiental y político determinado y en un momento institucional. Sistematizar experiencias significa entender por qué ese proceso se está desarrollando de esa manera, entender e interpretar lo que está aconteciendo, a partir de un ordenamiento y reconstrucción de lo que ha sucedido en dicho proceso.

En la sistematización de experiencias se parte de hacer una reconstrucción de lo sucedido y un ordenamiento de los distintos elementos objetivos y subjetivos que han intervenido en el proceso, para comprenderlo, interpretarlo y así aprender de nuestra propia práctica.

Es importante que el análisis no se quede sólo en la reconstrucción de lo sucedido sino pasar a realizar una interpretación crítica. El eje principal de preocupación se traslada de la reconstrucción de los hechos y el ordenamiento de la información, a una interpretación crítica de lo acontecido para poder extraer aprendizajes que tengan una utilidad práctica para el futuro. En ese sentido, se sistematizan experiencias para aprender críticamente de ellas y así poder:

- Mejorar práctica propia
- Compartir los aprendizajes con otras experiencias similares
- Contribuir al enriquecimiento de la teoría desde un enfoque desde abajo

b.4) Orientaciones para los módulos temáticos

Para lograr las actuaciones particulares se propone la formulación, diseño e implementación de una serie de módulos los cuales indistintamente de sus temáticas, deberán considerar una serie de aspectos metodológicos como:

Módulos adaptados. Cada municipalidad tiene necesidades distintas en función de su tamaño, ubicación geográfica, actividad económica, etc. También estos factores determinan, en gran medida, la demanda de formación que el personal político y técnico de las municipalidades necesita para una mejor prestación de los servicios.

Fortalecimiento Asociativo. Dentro de cada uno de los módulos de capacitación a impartir se incluirán

conceptos de gestión asociativa con el fin de fortalecer a la Asociación Nacional de Municipios y a las federaciones (mancomunidades).

Optimización de recursos. Se coordinará este programa con el programa regional de formación que lleva a cabo la Fundación DEMUCA/AECID con el fin de optimizar recursos y aprovechar la experiencia institucional.

Equidad de género. La participación de la mujer en los puestos de decisión y en las jefaturas técnicas es bastante bajo en la región. Durante el programa se favorecerá y promoverá la participación de la mujer en cada uno de los módulos.

Estabilidad laboral. Uno de los grandes problemas a nivel municipal es el alto nivel de inestabilidad laboral de los técnicos municipales ante los cambios de gobierno local. De esta forma se pierde no solo recurso humano capacitado sino también los recursos invertidos en su capacitación. En este sentido, el programa de capacitación pretenderá relanzar la reflexión sobre el tema de la estabilidad laboral en las municipalidades y hacer ver a las autoridades la importancia de trabajar por la implementación de la carrera administrativa.

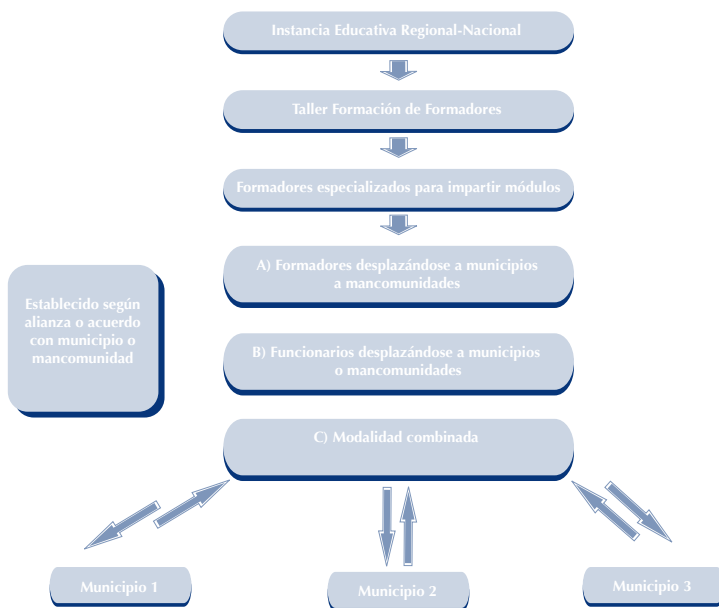
Sistematización. Con el fin de reducir la pérdida de conocimientos de un gobierno a otro, se prevé el diseño de mecanismos para la sistematización conocimientos adquiridos por técnicos y autoridades municipales. Se hará énfasis en capacitar tanto a nuevos como antiguos empleados para facilitar la transmisión de habilidades y favorecer la comunicación interna. Se capacitará a equipos más que individuos aislados para permitir un “efecto de grupo” que facilite la adopción de nuevos comportamientos profesionales y evitar fenómenos de rechazo en la institución a las innovaciones.

Enfoque general-específico y transversalidad. En la coyuntura actual las autoridades y técnicos municipales

no pueden seguir formándose solamente hacia lo local, sino que debe ser capaz de analizar lo local desde una perspectiva regional, nacional e internacional para poder articularlas. Para ello, el programa de capacitación combinará los enfoques hacia materias más específicas con los enfoques de materias más generales y con una visión gerencial de los servicios públicos. Además las capacitaciones fomentarán la transversalidad, es decir, el análisis de los problemas locales y regionales desde diversos ángulos de estudio.

Material didáctico. Se elaborará el manual didáctico para cada módulo de capacitación que servirán de referencia a los participantes y demás personal de las Alcaldías que no pudo asistir. Dichos manuales serán propiedad de las Alcaldías, de las mancomunidades y de las Asociaciones Nacionales de Municipios y deberán ser parte del trabajo de sistematización para poder ser reutilizados ulteriormente por los gobiernos venideros.

Diagrama N° 2



Idoneidad del personal. El envío indiscriminado de personal a las capacitaciones reduce el impacto esperado de aprovechamiento óptimo, de puesta en práctica de los conocimientos y de reproducción en las municipalidades. Por tanto, la estrategia de implementación por desarrollar deberá tomar en consideración los diferentes niveles de los potenciales participantes, y por ende establecer criterios para escoger el personal idóneo.

Evaluación y seguimiento. Se diseñará un sistema de seguimiento y fases de evaluación, que contemple los siguientes aspectos: el rendimiento de las y los capacitados, la evaluación de los conocimientos adquiridos en los procesos de formación (ejemplo: examen inicial y final), el impacto sobre los comportamientos profesionales en situación de trabajo, la prestación de las y los docentes y la calidad del material pedagógico, la calidad de las condiciones en que se realiza la capacitación, entre otros.

b.5) Estructura base de interacción

A efectos de cumplir con las secciones anteriores, se requiere particularmente para los procesos territoriales una combinación, la cual faculte que ya sea la asistencia del capital humano al proceso de formación y en otros casos, el traslado de las y los facilitadores al territorio donde se impartirá un proceso regional, nacional o local.

Esta modalidad de capacitación adquiere diferentes formas según las realidades regionales a lo interno de cada país, así como las alianzas que se podrían establecer con municipios, mancomunidades y otras instancias gubernamentales.

La intensidad en tiempo de las capacitaciones, así como la regularidad deberán ser flexibles a las realidades propias de las regiones y de las municipalidades, siendo un factor de éxito identificado la capacidad de flexibilidad y adaptabilidad de la presente estrategia institucional a los requerimientos de las municipalidades y sus autoridades, como sus funcionarios técnico-administrativos. Por tanto, debe tomar en cuenta en

tal sentido, distancias geográficas, horarios, composición del personal, temáticas e intereses diversos.

7. Líneas de actuación

Las líneas de actuación se dan en diversos niveles de intervención y responden a necesidades distintas: operativas, técnicas, políticas y de gerencia superior. A efectos de contemplar la construcción de habilidades que aborden diversas temáticas, enfoques de actualización, especialización y formación, estas líneas se dividen en formación continua -FC- y formación no continua -FnC-.

Desde la FC es factible consolidar una profesionalización de la función pública local, y la FnC contribuye a potencializar habilidades operativas y de toma de decisión, tanto a nivel político, como de administración pública. Ambas intervenciones buscarán generar sintonías con el fortalecimiento de la Carrera Administrativa Municipal.

Formación continua -FC-

La Fundación DEMUCA cuenta con un programa de Curso de Exporto/a en Dirección y Gestión Pública Local, cuya continuidad se constituye en la Maestría en Dirección y Gestión Pública Local, así como diplomados especializados que se estarán ejecutando de forma segmentada a partir del 2008.

Maestría en Dirección y Gestión Pública Local

La Maestría en Dirección y Gestión Pública Local es una acción formativa desarrollada conjuntamente por la Fundación DEMUCA, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), el Centro de Estudios Municipales de Cooperación Internacional (CEMCI) y la Universidad Carlos III de Madrid.

Su objetivo es consolidarse como un medio para la profesionalización de la función pública local. Está dirigida al personal directivo y técnico de las municipalidades de Centroamérica y República Dominicana.

La Maestría se inscribe dentro del Programa de Formación Superior de la UIM con el propósito de *“contribuir a mejorar las condiciones básicas de gestión, administración, institucionalización y participación democrática de los municipios de Iberoamérica, multiplicando, para ello, los intercambios de conocimientos, de experiencias y de técnicas.”*

Con once ediciones, la maestría suma más de un centenar de graduados con el título de Máster en Dirección y Gestión Pública Local. Es impartida en dos niveles: básico (Curso de Experto/a en Dirección y Gestión Pública Local) y superior (**Maestría en Dirección y Gestión Pública Local**).

Nivel Básico: Curso de Experto(a) en Dirección y Gestión Pública Local (300 horas). El Curso de Experto(a) es impartido en el Centro Iberoamericano de Formación de la AECID ubicado en La Antigua, Guatemala. Consta de 13 módulos obligatorios de 16 a 20 horas lectivas cada uno, 7 Seminarios optativos, talleres de análisis y discusión de experiencias y elaboración de un trabajo final.

Los módulos obligatorios se estructuran con base en los siguientes contenidos:

- Análisis y balance de los procesos políticos, sociales y económicos actuales.
- Marco político e institucional de los municipios y los gobiernos locales en Latinoamérica.
- La financiación de los municipios de Iberoamérica: Técnicas de Gestión Tributaria y Recaudatoria.
- Gobernabilidad, participación ciudadana y procesos de cambio en la esfera local.

- Planificación estratégica.
- Habilidades Directivas para Gerentes Públicos I: Liderazgo.
- Habilidades Directivas para Gerentes Públicos II: Comunicación y Marketing.
- Habilidades Directivas para Gerentes Públicos III: Negociación y Resolución de Conflictos.
- Los servicios públicos locales: Calidad, Indicadores de Gestión, Privatización.
- Gestión Integrada de Recursos Humanos.

Las y los estudiantes quienes hayan completado los requerimientos de este nivel básico serán acreedores de un Diplomado de Experto(a) en Dirección y Gestión Pública Local.

Nivel Superior: Maestría en Dirección y Gestión Pública Local (200 horas). Consiste en un período de especialización de aproximadamente 3 semanas en el Centro Estudios Municipales y Cooperación Internacional (CEMCI), con sede en Granada, España. Las horas lectivas se distribuyen en 3 módulos de formación:

- Gobierno local y políticas de ciudad
- Gobierno local y desarrollo económico
- Gobierno local y prestación de servicios a las personas

Se concluye con la elaboración de la tesis de grado, cuya titulación en este nivel corresponde a la calidad de Máster en Dirección y Gestión Pública Local, expedida por la Universidad Carlos III de Madrid, el CEMCI y la contraparte regional con la homologación de la UIM.

Diplomados especializados

Esta sección comprende una serie de Diplomados a impartirse a nivel regional en la sede del Centro Iberoamericano de Formación en Antigua-Guatemala de la AECID. Estos corresponden a necesidades de formación y capacitación identificadas en diversos estudios realizados por la Fundación DEMUCA.

La oferta presentada es abordada desde la perspectiva teórica y práctica, con el fin de que las y los estudiantes no sólo cuenten con los conocimientos necesarios, sino con la metodología y herramientas que les permitan desarrollar habilidades analíticas y propositivas de acuerdo a su realidad. Este nivel corresponde a un plano de complejidad mayor que el anterior, está dirigido a apuntalar conocimientos en áreas que exigen mayor desarrollo.

Los ejes temáticos están relacionados con las funciones básicas de los municipios, y con los procesos de descentralización y de democratización local que se buscan implementar. Corresponde al traslado de los conocimientos especializados en cada una de las áreas temáticas claves identificadas, que serán cubiertas a través de Diplomados.

El primer diplomado por implementarse es el de Planificación y Ordenamiento Territorial, para el año 2008, y de forma sucesiva, en los próximos años se irán desarrollando los otros, siendo el Diplomado en Desarrollo Económico Local el que se implementará en el 2009.

Objetivo general

Profundizar conocimientos teóricos y prácticos, así como desarrollar capacidades y herramientas en torno a temáticas tendientes al fortalecimiento municipal

- Se plantea como meta la implementación de cuatro diplomados:

- Diplomado en Planificación y Ordenamiento Territorial.
- Diplomado en Desarrollo Económico Local.
- Diplomado en Herramientas Gerenciales para la Administración Municipal y Local.
- Diplomado en Formación Política con perspectiva de género.

Los Diplomados en temáticas como procesos de desarrollo local, planificación y ordenamiento territorial, gestión municipal y local, desarrollo económico local, herramientas gerenciales y formación política con perspectiva de género, responden en un nivel más elaborado a las inquietudes y necesidades expresadas por los funcionarios y autoridades municipales. Estos diplomados son una respuesta a las diversas necesidades de aprendizaje traducidas en una oferta más profesionalizada y especializada.

Los Diplomados están dirigidos al recurso humano municipal, que además de demostrar interés en su desarrollo profesional municipal, cuenten con el nivel educativo de secundaria como mínimo.

Cada Diplomado comprende 110 horas pedagógicas presenciales y 40 horas pedagógicas fuera del aula, para un total de 150 horas. El total de créditos del Diplomado es 10, de ellos, 7 son créditos presenciales, mientras que 3 son fuera del aula. Cada crédito representa quince horas trabajo.

Cuadro N° 8

Diplomados	Horas Pedagógicas Presenciales	Créditos Presenciales	Horas Pedagógicas fuera del aula	Créditos fuera del aula	Total Horas diplomado	Total Créditos Diplomado
Diplomado en planificación y ordenamiento territorial	110	7	40	3	150	10
Diplomado en desarrollo económico local	110	7	40	3	150	10
Diplomado en herramientas generales para administración municipal y local	110	7	40	3	150	10
Diplomado en formación política con perspectiva de género	110	7	40	3	150	10

La estructura de los Diplomados está diseñada para abordar desde temáticas de contexto hasta la utilización de herramientas específicas a través de juegos de simulación y estudio de casos, para lo cual se emplean los siguientes recursos:

- Exposiciones teóricas y discusiones bibliográficas.
- Conferencias sobre temas específicos.
- Análisis de casos.
- Talleres y discusiones grupales.
- Trabajos grupales.

Cada Diplomado contempla varios módulos referidos a teoría, modalidad y cobertura:

- Teoría
- Metodología
- Herramientas (juegos de simulación y aplicación post –diplomado)
- Experiencias y estudio de casos

La evaluación está basada en la asistencia a las sesiones, en la aplicación de la materia a través de actividades prácticas y de análisis en grupos de trabajo y mediante la aplicación de la materia en actividades post-diplomado en sus respectivas comunidades.

Modalidad

- Capacitación semi-presencial.
- Capacitación presencial.

La modalidad será establecida en cada uno de los países según los acuerdos y alianzas a que se llegue con las instancias educativas encargadas de llevar a cabo los procesos y con representantes de las municipalidades que participarán.

Cobertura

Se propone la realización de tres versiones de cada Diplomado, los cuales se podrán realizar distribuidos temporal y territorialmente de acuerdo a los convenios posibles de realizar y previa aprobación del Consejo Académico del Programa.

Lo anterior significa el impartir cuatro Diplomados en los cuales podrían participar un máximo de 30 personas, lo que da un total de 120 participantes durante el primer año de ejecución.

Alianzas estratégicas

Se prevé el establecimiento de alianzas estratégicas con instancias educativas reconocidas e instituciones gubernamentales para la implementación de los Diplomados. En tal sentido, se propone la creación de un Consejo Académico Regional y Nacional encargado de concertar acerca de las alianzas estratégicas a implementarse.

Entre las sugerencias en cuanto a la implementación de los Diplomados, se encuentra en primer término la creación del Consejo Académico Regional. Este Consejo, tendrá a su cargo funciones que van desde la realización de las alianzas estratégicas con instancias educativas para impartir los Diplomados, hasta la revisión continua del currículo de los cursos de los Diplomados, actualización de temáticas y evaluación de los diplomados y profesorado. A continuación, las acciones específicas para la implementación de los Diplomados:

Formación no continua –FnC-

Los procesos de FnC parten de: elaboración de metodologías, facilitación de talleres y seminarios, formulación de capacitaciones continuas aplicadas (cursos), asistencias técnicas en el desarrollo y ejecución de programas y procesos, y promoción de agentes multiplicadores para la gerencia del conocimiento. Es a partir de esta combinación que se posibilita dar sostenibilidad técnica y operativa de la presente propuesta.

Los tipos de intervención temática tienen como **visión** preparar el recurso humano de los municipios para convertir a las municipalidades en generadoras de desarrollo y poder enfrentar los nuevos retos surgidos de los grandes proyectos previstos en el corto, mediano y largo plazo.

Para lograr las actuaciones particulares se propone la formulación, diseño e implementación de una serie de módulos, clasificados en una oferta *gestión política local* y otra de *gestión técnica local*, cuya globalidad incluye: **a)** gestión política, **b)** gestión administrativa, **c)** gestión financiera, **d)** gestión de mancomunidades, **e)** gestión territorial y ambiental, **f)** gestión para la gobernabilidad local, y **g)** gestión para el desarrollo económico y competitividad local.

Gestión Política Local

Módulo: *Gestión política I*

Definición: se constituye en habilidades en liderazgo transformador, negociación, toma de decisiones, resolución de conflictos, comunicación política; así como el estudio y análisis del régimen municipal, las dinámicas políticas, cabildeo sobre la agenda parlamentaria.

Dirigido a: alcaldes y concejales, autoridades políticas partidarias, altos funcionarios técnicos y líderes comunitarios.

Duración: tres talleres de formación.

Cuadro N° 9

Esquema temático por talleres

TALLER	EJES TEMÁTICOS	DURACIÓN
1. Incidencia política	Análisis del proceso legislativo	Dos días y medio.
	Formulación de propuestas de incidencia	
	Estrategias de incidencia política	
	Administración de procesos de incidencia	
2. Toma de decisiones	Monitoreo y evaluación de la incidencia	Dos días y medio
	Proceso de toma de decisiones estratégicas	
	Pensamiento colateral	
	Articulación de coaliciones políticas	
3. Negociación y resolución de conflictos	Formación de redes para la incidencia	Dos días y medio
	Análisis del conflicto	
	Negociación por posiciones	
	Negociación por principios	
	Negociación desde un enfoque multicultural	
	Negociación desde un enfoque de género	
	Mediación de conflictos sociales	

Módulo: Gestión política II

Definición: complementa las habilidades en liderazgo transformador generadas en el módulo anterior, enfatiza temas de negociación, toma de decisiones, resolución de conflictos, ahora desde la perspectiva de la psicología y la comunicación política; así como el estudio y análisis del régimen municipal, las dinámicas políticas, cabildeo sobre la agenda parlamentaria y la construcción de un discurso político persuasivo y objetivo.

Dirigido a: alcaldes y concejales, autoridades políticas partidarias, altos funcionarios técnicos y líderes comunitarios.

Duración: dos talleres de formación.

Cuadro N° 10

Esquema temático por talleres

TALLER	EJES TEMÁTICOS	DURACIÓN
1. Análisis de coyuntura y dinámicas políticas	Análisis de los recursos de poder Técnicas para el análisis de coyuntura Análisis y evaluación de políticas públicas Formulación de políticas con enfoque de género Formulación de políticas con enfoque multicultural	Dos días y medio
2. Psicología y comunicación política	Habilidades de comunicación política Técnicas para la construcción del discurso Formación sobre psicología política y toma de decisiones colectivas Técnicas y estrategias legislativas para la toma de decisiones	Dos días y medio

Módulo: Gestión para la Gobernabilidad Local I

Definición: si partimos de una concepción básica de gobernabilidad como la canalización de las demandas individuales y colectivas de forma legítima (tanto de origen como de ejercicio), eficaz, eficiente y comunicativa; entonces el concepto de gobernabilidad se vincula a efectos de la presente propuesta, con la capacidad de gestión política y administrativa del gobierno local y de las mancomunidades. A partir de ello se abordarán los siguientes temas y dinámicas: mecanismos institucionalizados de participación ciudadana, metodologías de inclusión y participación equitativa, interculturalidad como eje transversal del desarrollo local, auditoría de desarrollo social local,

Dirigido a: autoridades político partidarias, alcaldes y concejales, funcionarios técnicos y líderes comunitarios.

Duración: cuatro talleres de formación.

Cuadro N° 11

Esquema temático por talleres

TALLER	EJES TEMÁTICOS	DURACIÓN
1. Gobernabilidad y gobernanza local	<ul style="list-style-type: none"> Tendencias de la gobernabilidad municipal Gobernanza y territorialidad Identificación y canalización de demandas sociales Inclusión de las minorías en las políticas públicas locales Estrategias de gobernabilidad inclusiva Legitimidad de origen y de ejercicio en la gestión municipal 	Dos días
2. Relaciones cívico – políticas	<ul style="list-style-type: none"> Metodologías participativas en la gestión pública Elaboración de mapas del tejido social Políticas públicas desde la cohesión social Género y desarrollo local Multiculturalidad y desarrollo local 	Dos días
3. Coordinación intersectorial	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de mecanismos de enlace Diseño de bases de datos interinstitucionales Administración y uso de bases de datos Estrategias de coordinación intersectorial Monitoreo y seguimiento a las coordinaciones intersectoriales Responsabilidad social corporativa 	Dos días

Módulo: Gestión para la Gobernabilidad Local II

Definición: complementa la visión externada en el módulo anterior, haciendo hincapié en el valor de la formulación de políticas públicas desde el espacio local, las estrategias de comunicación institucionales y el uso de los mecanismos formales e informales de participación ciudadana para una gestión pública más eficiente y transparentes.

Dirigido a: autoridades político partidarias, alcaldes y concejales, funcionarios técnicos y líderes comunitarios.

Duración: cuatro talleres de formación.

Cuadro N° 12

Esquema temático por talleres

TALLER	EJES TEMÁTICOS	DURACIÓN
1. Formulación de políticas públicas	El proceso de formulación de políticas públicas	Dos días
	Las políticas públicas “desde abajo”	
	Planificación estratégica de políticas públicas locales	
	Evaluación y seguimiento de las políticas públicas	
2. Comunicación estratégica	Comunicación institucional	Dos días
	Comunicación comunitaria	
	Construcción segmentada de los discursos	
	Estrategias de difusión y retroalimentación	
3. Mecanismos de participación ciudadana	Sensibilización y persuasión de masas	Dos días
	Tipos y mecanismos de participación ciudadana en el espacio local	
	Tendencias de la participación ciudadana en Centroamérica y República Dominicana en el espacio local	
	Estrategias de gestión local desde los procesos de participación ciudadana	

Gestión Técnica Local

Módulo: Gestión administrativa

Definición: parte del análisis y apropiación de aspectos sobre desarrollo organizacional de los gobiernos locales, administración y desarrollo de los recursos humanos a nivel local, relaciones públicas y ética municipal, contratación administrativa, sistemas de información y manejos tecnológicos, comisiones municipales, instrumentos jurídicos.

Dirigido a: alcaldes y concejales, funcionarios técnicos y líderes comunitarios.

Duración: cuatro talleres de formación.

Cuadro N° 13

Esquema temático por talleres

TALLER	EJES TEMÁTICOS	DURACIÓN
1. Desarrollo organizacional	Modelos organizacionales Planificación estratégica Cultura organizacional Aprendizaje organizacional Comunicación institucional	Dos días y medio.
2. Gestión de recursos humanos	Instrumentos jurídicos Introducción a la administración pública Gestión de proyectos económicos Gestión de proyectos ambientales Administración de recursos humanos Relaciones públicas y ética municipal Contratación administrativa	Dos días y medio
3. Sistemas de información y plataformas tecnológicas	Diagnósticos de información Creación de sistemas de información para la toma de decisiones Administración y retroalimentación de sistemas de información con plataformas tecnológicas Servicios públicos y atención ciudadana desde plataformas tecnológicas	Dos días
4. Gestión social	Gestión de proyectos sociales, multiculturales y de equidad Evaluación de proyectos y programas Fortalecimiento de servicios municipales	Dos días y medio

Módulo: Gestión financiera

Definición: en esta área se comprenden temas como análisis financiero de los gobiernos locales, presupuestos y manejos de flujos de caja, contabilidad municipal, administración tributaria y mejoramiento de la recaudación, estrategias para el autosostenimiento municipal, auditoría municipal.

Dirigido a: Tesoreros, contadores, gerentes y autoridades municipales de la comisión de finanzas.

Duración: cuatro talleres de formación.

Cuadro N° 14

Esquema temático por talleres

TALLER	EJES TEMÁTICOS	DURACIÓN
1. Marco Jurídico Financiero Municipal	Leyes principales que rigen la gestión financiera municipal	Dos días y medio
	Análisis sobre el nivel de la autonomía financiera municipal	
	Fuentes de ingreso municipal	
	Competencias municipales para la ejecución y gestión presupuestaria	
2. Gerencia y Administración Financiera	Elaboración de presupuestos	5 días
	Contabilidad municipal	
	Estructuras organizacionales	
	Sistema integrado de administración financiera municipal	
3. Mecanismos de recaudación y gestión de cobro	Procesos de cobro administrativo	5 días
	Procesos de cobro judicial	
	Utilización de herramientas municipales para el fortalecimiento de la gestión del cobro (patentes, permisos, catastros, entre otros)	
	La estrategia mancomunada de cobro	
4. Mecanismos de Control y Rendición de Cuentas Financiera	Sistemas de indicadores de gestión y control presupuestario	Dos días y medio
	Procesos de auditoría interna	
	Mecanismos de participación social en la ejecución y control presupuestario municipal	

Módulo: Gestión de Mancomunidades

Definición: en esta sección se pretenden abordar ejes temáticos como economías a escala para resultados sociales equitativos, construcción colectiva de planes de desarrollo, procesos ambientales integrales, planificación estratégica y operativa, entre otros.

Dirigido a: autoridades político partidarias, alcaldes y concejales, funcionarios técnicos y líderes comunitarios.

Duración: cuatro talleres de formación.

Cuadro N° 15

Esquema temático por talleres

TALLER	EJES TEMÁTICOS	DURACIÓN
1. Desarrollo de mancomunidades	<ul style="list-style-type: none"> Marcos jurídicos Gerencia estratégica de mancomunidades Experiencias de consolidación de mancomunidades Servicios municipales mancomunidades Planificación estratégica desde la mancomunidad 	Dos días y medio
2. Equipos técnicos de las mancomunidades	<ul style="list-style-type: none"> Estructuras de coordinación política de las mancomunidades Estructuras de coordinación administrativa de las mancomunidades Estrategias de comunicación de las mancomunidades 	Dos días
3. Formulación de proyectos desde las mancomunidades	<ul style="list-style-type: none"> Atención de nuevas demandas sociales desde las mancomunidades Economías de escala desde las mancomunidades Fortalecimiento de los municipios desde las mancomunidades Proyectos de cooperación internacional desde las mancomunidades 	Dos días
4. Gestión social desde las mancomunidades	<ul style="list-style-type: none"> Formación de jóvenes como agentes de transformación social Empoderamiento político de mujeres desde las mancomunidades Participación ciudadana desde las mancomunidades Rendición de cuentas desde las mancomunidades 	Dos días

Módulo: Gestión local del territorio y medio ambiente

Definición: parte del abordaje crítico y proactivo de ejes temáticos tales como gestión del ordenamiento territorial, planes regionales urbanísticos, planificación y ejecución de estudios ambientales, evaluación y manejo del riesgo ambiental, economía ambiental, auditoría ambiental.

Dirigido a: Autoridades y funcionarios municipales. Funcionarios de instituciones públicas desconcentradas en el territorio. Representantes de organizaciones locales de la sociedad civil.

Duración: cuatro talleres de formación.

Cuadro N° 16

Esquema temático por talleres

TALLER	EJES TEMÁTICOS	DURACIÓN
1. Ordenamiento Territorial	Marco legal	Dos días
	Procesos para la elaboración de planes de ordenamiento territorial	
	Mecanismos de control urbano y rural	
	Estructuras municipales para la gestión territorial	
2. Urbanismo	Utilización de sistemas informáticos territoriales	Dos días
	Procesos de planificación urbana	
	Infraestructura y equipamiento urbano	
	Sistemas de transporte y vialidad	
3. Gestión Ambiental	Gestión urbana municipal	Dos días
	Legislación Ambiental	
	Los Recursos Naturales: factor de desarrollo integral	
	Administración municipal de Recursos Naturales	
	Los servicios públicos municipales y el entorno ambiental	
	Ecología Urbana	

TALLER	EJES TEMÁTICOS	DURACIÓN
4. Gestión del Riesgo	Marco Legal Ciclo de la gestión del riesgo Planificación territorial para la prevención del riesgo Elaboración de planes de prevención, respuesta y mitigación del riesgo Herramientas municipales para la gestión del riesgo	Dos días

Módulo 5: Desarrollo económico y competitividad local

Definición: en esta sección se incluyen aspectos como elaboración y formulación de políticas públicas de desarrollo económico local con perspectiva de género y multiculturalidad, políticas preventivas de seguridad local, cohesión social y migraciones.

Dirigido a: Autoridades y funcionarios municipales. Funcionarios de instituciones públicas desconcentradas en el territorio. Representantes de organizaciones locales de la sociedad civil.

Duración: cuatro talleres de formación.

Cuadro N° 17

Esquema temático por talleres

TALLER	EJES TEMÁTICOS	DURACIÓN
1. El papel de los gobiernos locales en los procesos de desarrollo económico local	Fundamentos conceptuales del desarrollo económico local	Dos días
	Ámbitos de actuación municipal para el desarrollo local	
	Estructuras municipales e intermunicipales para el desarrollo local	
	Definición de una visión común de desarrollo	
2. Estrategias e instrumentos de desarrollo local	Procesos de planificación estratégica de desarrollo local	Dos días
	Competitividad territorial	Dos días
	Clusters	
	Innovación tecnológica	
Sistemas de información empresarial		
3. Fomento de la Empresarialidad Local	Asociativismo empresarial	Dos días
	Análisis de mercados	
	Mecanismos de financiación	
	Fortalecimiento de cadenas productivas y encadenamientos	
4. Fomento de la Empleabilidad Local	Sistemas de capacitación y reinserción laboral	Dos días
	Estudios de oferta y demanda laboral	
	Sistemas de información laboral	
	Oficinas municipales de empleo	

Notas

1 El artículo 105 de la Ley de Municipalidades establece: Créase el Instituto de Desarrollo Municipal con personalidad jurídica y patrimonio propio. El Instituto será un organismo destinado a promover el desarrollo integral de los municipios, mediante la capacitación de los funcionarios y empleados municipales, la asesoría técnica, la promoción de la cooperación internacional y la coordinación de los entes nacionales de apoyo municipal. Una ley regulará su organización y funcionamiento. Las Municipalidades destinarán recursos propios o compartidos para su funcionamiento.

2 Dicha entidad está en contra de la creación del Instituto por considerar que se convierte en un organismo en cierta medida paralelo a las asociaciones nacionales de municipios, para lo cual cita la experiencia de los países vecinos centroamericanos.

3 Nombre de la categoría: Consiste en hacer un listado priorizado de todos los posibles usuarios de un programa regional de formación y establecer categorías para agruparlos según sus necesidades de formación. Características del grupo: Consiste en describir al grupo según sus características más relevantes. Necesidades de Formación Priorizadas: Una lista de las necesidades de formación que tiene el grupo.

4 El artículo 105 de la Ley de Municipalidades establece: Creación del Instituto de Desarrollo Municipal con personalidad jurídica y patrimonio propio. El Instituto será un organismo destinado a promover el desarrollo integral de los municipios, mediante la capacitación de los funcionarios y empleados municipales, la asesoría técnica, la promoción de la cooperación internacional y la coordinación de los entes nacionales de apoyo municipal. Una ley regulará su organización y funcionamiento. Las Municipalidades destinarán recursos propios o compartidos para su funcionamiento.

5 Dicha entidad está en contra de la creación del Instituto por considerar que se convierte en un organismo en cierta medida paralelo a las asociaciones nacionales de municipios, para lo cual cita la experiencia de los países vecinos centroamericanos.

Anexo 1

Cuadro N° 18

PRINCIPALES NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS PARA LA REGIÓN, SEGÚN ORDEN DE IMPORTANCIA

GUATEMALA	EL SALVADOR	HONDURAS	NICARAGUA	COSTA RICA	PANAMÁ	REPÚBLICA DOMINICANA
Planificación Municipal	Gestión financiera y tributaria	Administración Municipal	Administración municipal	Administración Municipal	Administración municipal	Marco legal municipal y de descentralización
Servicios Públicos Municipales	Administración Municipal	Planificación Municipal	Planificación municipal	Planificación municipal	Planificación municipal	Fomulación y gerencias de políticas
Participación Ciudadana	Legislación Municipal y referente	Finanzas municipales	Desarrollo	Legislación	Marco jurídico municipal general; Bases legales. Procesos de descentralización y desarrollo local	Planificación Municipal
Administración Municipal	Servicios públicos municipales	Servicios Públicos Municipales	Marco jurídico municipal y relativo	Servicios públicos municipales		Fortalecimiento de la gestión de servicios municipales
Infraestructura y Servicios Descentralizados	Participación ciudadana	Recursos Naturales y Ambiente	Gestión financiera y tributaria municipal;	Gestión financiera y tributaria	Participación ciudadana	Administración Municipal
Comisiones Municipales	Gestión Ambiental	Legislación Municipal y referente	Gerencia Política	Gerencia política	Gerencia política	Gestión financiera y tributaria.
Legislación Municipal	Desarrollo	Desarrollo	Desarrollo social	Desarrollo socioeconómico local sostenible	Gestión financiera y tributaria	
Recursos Naturales y Ambiente		Participación Ciudadana	Servicios municipales	Participación ciudadana	Desarrollo	
Finanzas Municipales			Gestión ambiental.	Descentralización y políticas públicas		

Fuente: Sistematización de los datos recolectados por medio de talleres participativos desarrollados con funcionarios (as) y autoridades municipales, Enero y Febrero 2007 (FLACSO-Guatemala)

Anexo 2

Cuadro N° 19

NECESIDADES EXPRESADAS POR ASOCIACIONES DE MUNICIPIOS

País	Necesidades y consideraciones
El Salvador	Representan necesidades generales, operativas. Necesidad de sensibilizar en el tema de capacitación Desarrollo de capacidades de negociación, generación de propuesta, cabildeo, gerencia y la relación con la población, visión de procesos integrales, de desarrollo, y análisis estratégico COMURES
Honduras	Formulación y evaluación de proyectos de desarrollo municipal Manejo administrativo y financiero Organización institucional Manejo del medio ambiente Desarrollo comunitario Transparencia a nivel local Organización de catastro multifinalitario Planeación urbana Desarrollo económico Servicios públicos. AMHON
Nicaragua	Hay serias deficiencias en cuanto a conocimiento de la legislación, roles, funciones. También hay deficiencias en cuanto a conocimientos sobre finanzas municipales. Hay que considerar además el tratamiento de la zona Atlántica, en regiones, dado a partir de las diferencias socioeconómicas y culturales, por ejemplo, al sur predomina el inglés como idioma, mientras al norte predomina el mesquito.
Costa Rica	Entre las necesidades en formación política están liderazgo para el desarrollo local incidencia política, resolución de conflictos y estrategias de negociación. Temas como el de liderazgo
Panamá	Hay un buen nivel educativo en Panamá, se tiene la capacidad analítica, pero no la experiencia municipal, no tienen ala práctica. Hay necesidad en el tema de gestión integral del riesgo, en cómo potenciar el recurso humano local e incentivar el desarrollo local, modelos de gestión del desarrollo. AMUPA
República Dominicana	Manejo de aspectos jurídicos, definición de roles en los ayuntamientos (concejo de regidores, sindicatura, etc.), sobre planificación y gobernabilidad

Fuente: Diagnósticos nacionales y entrevistas realizadas, enero-mayo, FLACSO-Guatemala 2007.

INSUMOS DEL TALLER PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA
REGIONAL DE FORMACIÓN MUNICIPAL Y
ASOCIATIVISMO MUNICIPAL

Agendas de los países de la región hacia
la profesionalización de la función municipal

COSTA RICA					
ACTIVIDADES	PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES	FECHAS	RECURSOS	RESPONSABLES
Reforma de la ley de Carrera Administrativa	Una ley mejorada según lo que la experiencia ha enseñado que es mas conveniente	Publicación en el diario oficial del país Número de reformas propuestas que permanecen en la ley	Finales del 2007	Equipo técnico de UNGL Foro de Desarrollo local y participación ciudadana	UNGL Apoyo técnico de DEMUCA
Promoción y formación de los nuevos cambios de la ley de Carrera Administrativa	Población meta formada sobre los alcances de las reformas de la ley	# de personas formadas # de actores institucionales claves formados	I semestre del 2008	Presupuesto del 2008	UNGL DEMUCA
Fortalecer la Carrera Administrativa a través del fortalecimiento de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa	Oferta de asistencia técnica especializada Promoción de la carrera administrativa	# de asistencias técnicas a actores nacionales # de miembros del staff de la Secretaría Técnica	Gestión permanente	Viáticos, transporte, equipo de formación, Apoyo de software	Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa

REPÚBLICA DOMINICANA					
ACTIVIDADES	PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES	FECHAS	RECURSOS	RESPONSABLES
Socialización y sensibilización ante el proceso	Los actores claves a favor del proceso. Posicionamiento del proceso en actores claves.	# de actores involucrados y sensibilizados.	Marzo a Nov del 2007	Cooperación Internacional y nacional (asociaciones y municipios)	Asociaciones FEDOMU Sociedad Civil
Creación del marco legal	Proyecto de Ley redactado y validado entre los actores claves.	Aprobación del borrador Aprobación del Proyectos de ley	2008	Cooperación Internacional y nacional (asociaciones y municipios)	Asociaciones FEDOMU Sociedad Civil Asamblea de diputados
Puesta en funcionamiento o ejecución de la ley de Carrera administrativa	Una administración pública local más eficiente. Personal profesionalizado	% de personal profesional dentro del servicio municipal	2010	Cooperación Internacional y nacional (asociaciones y municipios)	Asociaciones
Seguimiento y actualización	Una correcta aplicación de la ley	# de evaluaciones efectuadas por año	Permanente	Cooperación Internacional y nacional (asociaciones y municipios)	Asociaciones FEDOMU Sociedad Civil

Lineamientos estratégicos de formación.
Generando la transferencia de habilidades prácticas.

EL SALVADOR					
ACTIVIDADES	PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES	FECHAS	RECURSOS	RESPONSABLES
Divulgación	Conocimiento de la Ley por Concejos Municipales, empleados y funcionarios municipales y ciudadanía en general	# de personas asistentes a los talleres. # de Talleres ejecutados. # de publicaciones realizadas	Un año (ciclo que deberá repetirse en la elecciones del 2009)	Publicaciones de imprenta legislativa	COMURES
Capacitación	Conocimiento a profundidad del contenido y desarrollo de la ley.	# de personas asistentes a los talleres. # de Talleres ejecutados. # de publicaciones realizadas	Un año (ciclo que deberá repetirse en la elecciones del 2009)	Recursos humanos, logística	COMURES
Diseño y desarrollo de instrumentos de la Carrera Administrativa	Manuales, reglamentos y registros elaborados.	# de manuales marco elaborados e impresos. Reglamentos diseñados (modelos) Registro nacional y municipal elaborados.	De 6 a ocho meses una vez iniciado este plan	Financieros y técnicos (para consultoría) Materiales bibliográficos	COMURES ISDEM (Registro Nacional)
Asistencia técnica y asesoría puntual a municipalidades a nivel individual o asociado	Las municipalidades han elaborado sus propios instrumentos y los aplican	# de municipalidades aplicando la Carrera Administrativa. # de municipalidades con instrumentos elaborados.	3 años a partir del inicio de este plan.	Recursos Humanos Técnicos y financieros.	COMURES ISDEM ONGs
Revisión y propuesta de revisión para ajustes en la ley actual	Propuesta de reforma elaborada, consensuada, y presentada a la Asamblea Legislativa	Documento presentado	Un año	Financiero y técnico	COMURES (CONADEL)
Seguimiento y evaluación del proceso de implementación de la Carrera Administrativa.	Informe anual producido sobre avance de la Carrera Administrativa. Foros de discusión y análisis efectuados.	Documento de evaluación de avance con indicadores. # de foros realizados.	Un año	Financieros y técnicos	COMURES

HONDURAS			
PRODUCTO ESPERADO	INDICADORES	FECHAS	RESPONSABLES
Anteproyecto de ley de carrera administrativa municipal revisado	1. Consultora contratada para la revisión general del anteproyecto 2. Anteproyecto revisado por consultor	Mayo 2007 Junio 2007	
Anteproyecto de ley socializado ante diferentes instancias	Una jornada de socialización realizada a nivel técnico institucional Una jornada de socialización realizada con junta directiva de AMHON Jornada de socialización sensibilización con el gobierno central (SGJ), Servicio Civil Nacional, INJUPEM	Julio 2007 Julio 2008 Julio/agosto 2007 Septiembre 2007	Junta directiva AMHON 298 alcaldes y alcaldesas Equipo técnico institucional de AMHON Técnicos de alcaldías Congreso nacional Alianza cívica por la democracia Secretaría de gobernación y justicia Comisión ejecutiva por la descentralización Servicio civil nacional.
Formulada una estrategia de sensibilización, concientización, comunicación ante diferentes instancias	Cinco talleres de socialización realizados con autoridades locales Formulada una estrategia de sensibilización con diputados del congreso nacional Una estrategia de incidencia elaborada comisión de asuntos municipales Plataforma de alianza elaborada movimiento cívico por la democracia, Centrales obreras Plataforma de alianza con reconocidos municipalistas del país Una estrategia de comunicación divulgación realizada (radio, TV, prensa, pagina Web etc	Septiembre 2007 Septiembre 2007 Octubre 2007 Noviembre 2007	
4. Proyecto de ley de carrera administrativa municipal aprobado por el congreso nacional	1. Estrategia de comunicación implementada 2. Anteproyecto de ley introducido al congreso nacional 3. Estrategia de incidencia elaborada con comisión de analistas del congreso nacional 4. Incidencia cabildeo con la comisión de asuntos municipales del congreso nacional (CIEL) 5. Estrategia de seguimiento a dictamen de comisión legislativa 6. Aprobación de ley congreso nacional	Enero 2008 Febrero 2008 Febrero 2008 Marzo 2008 Marzo 2008 Junio 2008	

Lineamientos estratégicos de formación.
Generando la transferencia de habilidades prácticas.

NICARAGUA				
ACTIVIDADES	PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES	FECHAS	RESPONSABLES
Institucionalizar las estructuras definidas por la ley con los nombramientos respectivos	Todos los órganos conformados y en funcionamiento		Abril a Diciembre del 2007	Gobiernos Nacional Gobiernos Locales AMUNIC
Promocionar la vigencia de la ley y su reglamento	La ciudadanía conciente del avance del desarrollo de la gestión municipal	# de spots publicados # de encuentros con grupos metas # de entrevistas # número de documentos para promoción.	Abril a Diciembre del 2007	AMUNIC
Capacitación y asistencia técnica a las estructuras involucradas en la aplicación de la ley y el reglamento	Funcionarios capacitados en la ley y su reglamento		Enero a junio del 2008	Gobierno central AMUNIC
Divulgación a lo interno de los Gobiernos Locales	Funcionarios y sindicatos con conocimiento claro de la ley y su aplicación	# de comunicados dirigidos a funcionarios # de reuniones de formación # de funcionarios permanentes capacitados (actualmente 9400)	Mayo a Dic del 2007	Gobiernos locales y AMUNIC
Capacitación y asistencia técnica a empleados municipales	Trabajadores apropiados de los procesos establecidos en la ley para su aplicación		Abril a Dic del 2007	AMUNIC
Apoyar a las asociaciones en su proceso de fortalecimiento institucional	Reconocimiento del rol de la AMUNIC como facilitador y coordinador del desarrollo de la carrera administrativa en el país	# de procedimientos administrativos creados para servir como facilitador	Abril del 2007 a Dic del 2008	AMUNIC
Continuar promoviendo el fortalecimiento y la incidencia de las municipalidades en la Asamblea Nacional	Institucionalizado el rol coordinador de AMUNIC como eje facilitador de la asistencia técnica y capacitación de los grupos municipales		Feb a Dic 2007	AMUNIC
Promover y fortalecer el rol estratégico de la AMUNIC en la implementación y desarrollo de SINACAM	AMUNIC preside SINACAM	Grado de participación de la AMUNIC en SINACAM		AMUNIC
Búsqueda o liberación de recursos para implementación del liderazgo de la AMUNIC en la aplicación de la ley	Recibido apoyo de cooperación española en este tema	# de iniciativas o programas acordados entre la cooperación y la AMUNIC		AMUNIC

ACTIVIDADES	PRODUCTOS ESPERADOS	PANAMÁ INDICADORES	FECHAS	RESPONSABLES
Identificación de actores claves	Listados de actores claves según su grado de incidencia para promoción del apoyo a la Carrera Administrativa	# de contactos levantado en los listados	Febrero del 2007	AMUPA Asistencia Técnica de la Cooperación
Construcción de Alianzas Estratégicas	Convenios Cartas de Intención Acuerdos	# de documentos que expresen alianzas logradas	Marzo y Abril del 2007	AMUPA Asistencia Técnica de la Cooperación
Diseño de una estrategia para la promoción de una carrera administrativa	Un plan de comunicación con estrategias y acciones	# de publicaciones # de presencia en los medios de comunicación 5 talleres con los actores claves # de programas de radios y tv.	Abril Mayo del 2007	AMUPA CONARE ADALPA MEF
Incidencia Política sobre los tomadores de decisiones	Talleres y foros realizados para promover proceso Pasantías de apoyo al proceso	2 reuniones de acercamiento a la Comisión de Discusión y Diseño del Presupuesto	Marzo, abril y mayo	Procuraduría de la Administración Contraloría Universidades ONG's PNUD
Acuerdo con los actores claves en la definición y diseño de la carrera Administrativa	Un documento de propuesta para la implementación de la Carrera Administrativa	# de acuerdos consensuados 1 Documento de propuesta producido	Junio	AMUPA Comisión Especial
Insertar la propuesta de desarrollo de la carrera administrativa	Aprobación de la reforma a la ley de Régimen Municipal sobre la carrera administrativa	Carrera administrativa incorporada a la ley de régimen Municipal	Diciembre del 2007 a Marzo del 2008	Gobierno Central AMUPA Asamblea

Acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AMHOM	Asociación de Municipios de Honduras
AMUPA	Asociación de Municipios de Panamá
AUAFAR	Universidad Agroforestral Fernando Arturo de Maríñez
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CEMUNI	Centro de Estudios y Formación Municipal
CEPROG	Centro de Profesionalización Gubernamental
CGC	Contraloría General de Cuentas
CGCR	Contraloría General de Cuentas de la República
CIPRODEH	Centro de Investigación y Promoción de los Derechos Humanos
CIPRODI	Centro para la Ciudadanía y la Productividad Digital/ Fundación Omar Dengo
CJM	Centro de Estudios Sociales Padre Juan Montalvo
CNE	Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias
COMURES	Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador
CONARE	Comisión Nacional de Reforma del Estado
CONARE –Costa Rica	Consejo Nacional de Rectores
COPRyME	Comisión Presidencial para la Reforma y Modernización del Estado
CUNA	Colegio Universitario de Alajuela
EARTH	Escuela de Agricultura de la Región del Trópico Húmedo
ESNACIFOR	Escuela Nacional de Ciencias Forestales

FEDOMU	Federación Dominicana de Municipios
FHIS	Fondo Hondureño de Inversión Social
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FISE	Fondo de Inversión Social y Emergencia
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
FODES	Fondo del Desarrollo Económico y Social de los Municipios
FOSDEH	Foro Social de Deuda Externa y Desarrollo de Honduras
Fundación ADEL MORAZÁN	Fundación Agencia de Desarrollo Económico Local de Morazán
FUNDEMUCA	Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
FUNDEMUN	Fundación para el Desarrollo Municipal
FUNIDE	Fundación Intibucana para el Desarrollo
FUSALMO	Fundación Salvadoreña del Mundo
GTZ	Agencia Alemana de Cooperación
IFAM	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
INCOFER	Instituto Costarricense de Ferrocarriles
INEC	Instituto Nacional de Estadística Y Censos
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
INFOP	Instituto Nacional de Formación Profesional
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional
INIFOM	Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal

INVU	Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
INTEC	Instituto Tecnológico de Santo Domingo
IPADEM	Instituto Panameño para el Desarrollo Municipal
ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
ISDEMU	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transporte
Municipios Democráticos	Proyecto Descentralización y Fortalecimiento Municipal
PARME	Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Estado
PATH	Programa de Asignación de Tierras de Honduras
PDH	Procuraduría de Derechos Humanos
PUCMM	Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra
RTI Internacional	Research Triangle Institute
SACDEL	Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local
SAG	Secretaría de Agricultura y Ganadería
SCEP	Secretaría de Coordinación Técnica de la Presidencia
SGJ	Secretaría de Gobernación y Justicia
SOMOS	Consultores Locales para el Desarrollo Educativo
TSC	Tribunal Superior de Cuentas
UACA	Universidad Autónoma de Centroamérica
UCA-El Salvador	Universidad José Simeón Cañas
UCA-Nicaragua	Universidad Centroamericana
UCR	Universidad de Costa Rica
UIA	Universidad Internacional de las Américas

UMCA	Universidad Metropolitana Castro Carazo
UNA	Universidad Nacional
UNAH	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
UNAN	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNED	Universidad Estatal a Distancia
UNGL	Unión Nacional de Gobiernos Locales
UNI	Universidad Nacional de Ingeniería
UNICO	Universidad Católica de Occidente
UNITEC	Universidad Tecnológica Centroamericana
UPOLI	Universidad Politécnica de Nicaragua
USAC	Universidad San Carlos de Guatemala

