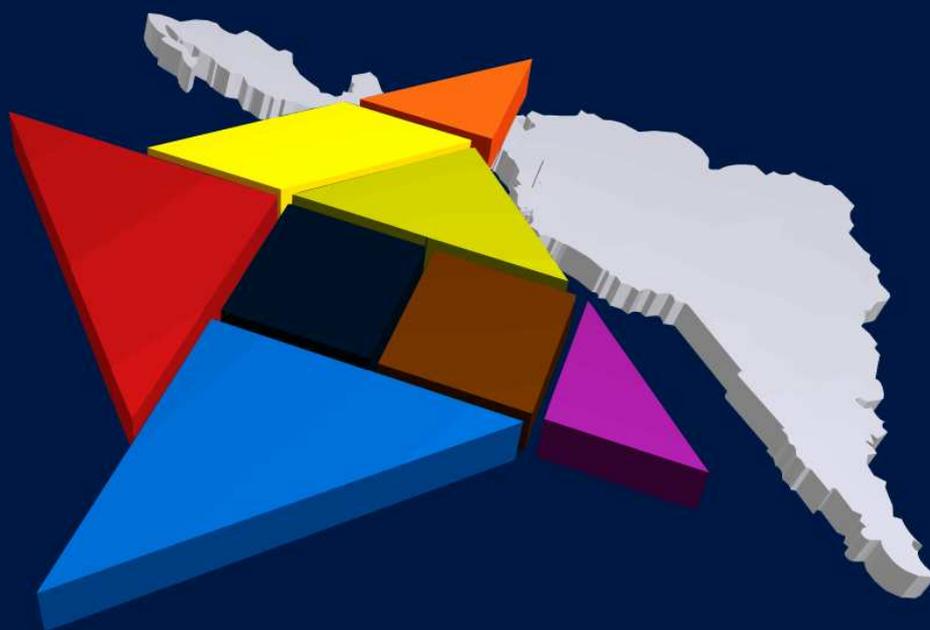


FERIA DE CONOCIMIENTO DE GOBERNABILIDAD LOCAL EN AMÉRICA LATINA

Resultados del Proyecto Regional (Fase I. 2002-2005)

Informe de avance



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Dirección Regional para América Latina y el Caribe
2005

2005. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
Dirección Regional para América Latina y el Caribe.
Producido en Bogotá, Colombia.

Para ponerse en contacto con el equipo del Proyecto Regional dirijase por favor a:

Dirección: Av.82 # 10-62, P.3. Bogotá, Colombia
Teléfono: (571) 488 9000 Ext. 239 ó 231
Telefax: (571) 376 0034
URL: www.logos.undp.org

Nota sobre la portada: el tangram es un antiguo rompecabezas chino que consiste en 7 piezas derivadas de un cuadrado (5 triángulos de diferentes tamaños, 1 cuadrado y 1 paralelogramo) regidas por relaciones matemáticas y que pueden organizarse para formar miles de figuras. El tangram simboliza para el Proyecto Regional la capacidad de reunir información –piezas individuales- para producir conocimiento –figuras compuestas.

PRESENTACIÓN

El Proyecto “Feria de Conocimiento de Gobernabilidad Local en América Latina” ha sido reconocido como un vehículo efectivo para la promoción de la gobernabilidad y el desarrollo local en la región. Cientos de actores locales – tanto gobiernos como organizaciones de la sociedad civil- se han beneficiado de las acciones del Proyecto.

Este documento resume e ilustra los resultados alcanzados por el Proyecto en su Fase I y pretende hacer una reflexión sobre los retos a futuro.

Dirección Regional para América Latina y el Caribe
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

LA FERIA DE CONOCIMIENTO

Feria; *sustantivo*

Etimología: del latín, *feria*

Definición:

1. f. Mercado de mayor importancia que el común, en paraje público y días señalados.
2. f. Fiestas que se celebran con tal ocasión.
3. f. Paraje público en que están expuestos los animales, géneros o cosas para su venta. *Voy a la feria. En la feria hay mucha gente.*
4. f. Concurrencia de gente en un mercado de esta clase.
5. f. Conjunto de instalaciones recreativas, como carruseles, circos, casetas de tiro al blanco, etc., y de puestos de venta de dulces y de chucherías, que, con ocasión de determinadas fiestas, se montan en las poblaciones.
6. f. Instalación donde se exponen los productos de un solo ramo industrial o comercial, como libros, muebles, juguetes, etc., para su promoción y venta.
(...)
9. f. Trato, convenio.

Real Academia Española © Diccionario de la lengua española, Vigésima segunda edición.

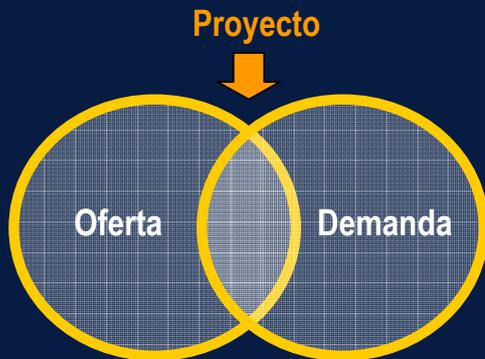
La feria es el lugar de intercambio por excelencia: en ella se exhiben productos, se conducen celebraciones promocionales, se sostienen conferencias y discusiones, se ofrecen servicios especializados y se organizan ruedas de negocios. Su propósito es unir a la oferta y la demanda con un objetivo fina: el intercambio.

Esta iniciativa es una Feria de Conocimiento de Gobernabilidad Local y Desarrollo Humano. Reúne la oferta y la demanda sobre el tema en América Latina. Proporciona el espacio para que actores estratégicos ofrezcan su conocimiento teórico y práctico, para que actores locales y expertos se encuentren y discutan aspectos relacionados con gobernabilidad local, y para que los representantes de la demanda participen en actividades que en últimas conducirán a la negociación de procesos de transferencia de conocimiento. El PNUD facilita esta transferencia, proporcionando servicios para promover y apoyar el intercambio y la aplicación de productos de conocimiento en gobernabilidad local y desarrollo humano.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), dentro de su estrategia para América Latina y el Caribe, ha establecido como una de sus prioridades el fortalecimiento de la gobernabilidad local. A su vez, la Organización ha determinado que la mejor manera de actuar en este tema es a través de una gestión de conocimiento eficaz.

En este contexto se enmarca el Proyecto Regional *Feria de conocimiento de Gobernabilidad Local en América Latina*, que tiene por mandato capturar, sistematizar, promocionar y facilitar el intercambio de conocimiento útil –en materia de gobernabilidad local y desarrollo humano- entre localidades de América Latina. De esta manera, el Proyecto actúa como un “broker” entre demanda y oferta de conocimiento en temas de gobernabilidad local y desarrollo humano.

El Proyecto actúa como “broker” entre la oferta y la demanda de conocimiento en gobernabilidad y desarrollo local



En este contexto, el Proyecto Regional, ha adoptado un marco conceptual y de políticas en gobernabilidad local para América Latina y el Caribe, ha producido herramientas de asesoría (marcos de gobernabilidad nacionales/estadales/provinciales y guías de diagnóstico), ha consolidado un mapa de buenas prácticas y lecciones aprendidas, ha conducido eventos masivos de *advocacy* –por ejemplo ferias de conocimiento con la participación de cientos de alcaldes y otros actores claves de la región- y ha elaborado herramientas y metodologías para realizar

transferencia de conocimiento y cooperación horizontal entre municipalidades latinoamericanas. Hasta el momento, el Proyecto Regional ha constituido una red de expertos e instituciones involucradas en áreas relacionadas con la gobernabilidad y el desarrollo local en 15 países y opera en acción conjunta con las Oficinas de País del PNUD en la región.

A partir de la experiencia adquirida en la primera fase, el Proyecto Regional se enfocará durante la segunda fase en el fortalecimiento de las condiciones de gobernabilidad local en municipalidades de América Latina y el Caribe para contribuir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) desde el nivel local. La experiencia ha demostrado que las intervenciones realizadas a nivel local, diagnosticadas correctamente y dirigidas al avance de los ODM, pueden generar sólidas capacidades institucionales y sociales que son esenciales para la implementación de estrategias locales. En su segunda fase, el Proyecto constituirá una red de socios estratégicos, especialmente agencias bilaterales y organismos internacionales de cooperación, con el fin de ampliar su capacidad de acción y lograr mayor impacto en municipios de América Latina.

EL CONTEXTO: GOBERNABILIDAD LOCAL PARA EL DESARROLLO HUMANO Y LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

Una vez finalizada la transición democrática llevada a cabo durante los años ochenta y noventa, uno de los principales desafíos para los países latinoamericanos al iniciar el siglo XXI es fortalecer la **governabilidad democrática**, dimensión clave del desarrollo humano. Democracia, no solo como régimen político sino como organización social que conlleva al ejercicio de libertades, necesario para el desarrollo humano, que por definición busca aumentar las opciones de las personas. El Reporte sobre el Estado de la Democracia en América Latina, publicado en 2004, muestra que las democracias latinoamericanas han alcanzado logros notables en la dimensión política pero aún poseen déficits significativos en la consolidación de las ciudadanía civil y social. Es así como el esfuerzo por expandir la democracia y fortalecer la gobernabilidad es indispensable.

“...el fortalecimiento de las condiciones de gobernabilidad democrática en los países en desarrollo es imperativo para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio.”

Sin embargo, la gobernabilidad democrática no es un fin *per se*, es también un medio que propende por un ambiente propicio para el desarrollo humano y alcanzar los **Objetivos de Desarrollo del Milenio**. Si bien es probable que en varios países de América Latina se alcancen los ODM para el 2015, otros enfrentan grandes dificultades en especial en cuanto a la reducción de la pobreza y la inequidad.¹ Como ha sido expresado en el Informe del Proyecto del Milenio de Naciones Unidas “Invirtiendo en el Desarrollo”², así

como en varios Informes de Metas del Milenio preparados conjuntamente por el PNUD y los gobiernos de países en América Latina, el fortalecimiento de las condiciones de gobernabilidad democrática en los países en desarrollo es imperativo para alcanzar los ODM.

A partir de las conclusiones del Reporte del Proyecto del Milenio, así como de la experiencia del Programa Regional de Gobernabilidad Local para América Latina, el fortalecimiento de la **governabilidad democrática en el nivel local es también fundamental para el alcance de los ODM**, principalmente por las siguientes razones: i) si bien una política nacional y marcos regulatorios orientados a los ODM son esenciales, prácticamente la totalidad de los ODM necesitan ser implementados a nivel local y para eso se requiere una plataforma institucional sólida que permita la planeación y prestación de servicios públicos, ii) los sistemas de planeación y gestión –esenciales para la gobernabilidad- por lo general son débiles en países de América Latina, especialmente cuando se trata de niveles subnacionales, por consiguiente es fundamental mejorar estos sistemas en el nivel local, y iii) será más factible lograr los ODM y que éstos sean sostenibles si la comunidad y la sociedad civil organizada están concientes y comprometidas con su alcance, y iv) a pesar de que se espera alcanzar los ODM a nivel nacional para el año 2015, sólo intervenciones sostenibles y dirigidas a nivel local pueden asegurar el equilibrio entre regiones y localidades dentro de los países. Esta última consideración es especialmente relevante para el contexto de América Latina donde la inequidad –tanto geográfica como social- es uno de los mayores –si no el más grande- obstáculos para alcanzar los ODM.³

¹ Más información en PNUD/CEPAL/IPEA, “Meeting the Millennium Poverty Targets in Latin America and the Caribbean”, Santiago, Chile, Diciembre 2002.

² Ver Capítulo 7 del Informe Proyecto del Milenio de las Naciones Unidas, “Invirtiendo en el desarrollo: un plan práctico para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio”, Nueva York, 2005.

³ Ibid, cap.11

“...a pesar de que se espera alcanzar los ODM a nivel nacional para el año 2015, sólo intervenciones sostenibles y dirigidas a nivel local pueden asegurar el equilibrio entre regiones y localidades dentro de los países..”

El fortalecimiento de la gobernabilidad democrática es esencial para mejorar los procesos de planeación y elaboración de presupuesto con el fin de focalizar las inversiones públicas y orientar la cooperación internacional hacia la reducción de la pobreza y la inequidad, así como hacia la atención de las poblaciones más vulnerables.

Condiciones más fuertes de gobernabilidad permiten mejorar los sistemas de gestión pública (incluyendo la gestión de recursos humanos, financieros y tecnológicos) para atender eficaz y eficientemente las demandas de la población. Además, condiciones más sólidas de gobernabilidad democrática empoderan a la comunidad en varios aspectos: i) incentivan la participación ciudadana en espacios de decisión, planeación, cogestión y control, ii) fortalecen las capacidades de organización y gestión de organizaciones sociales, y iii) permiten que la población sea agente activo en estrategias de desarrollo local con alto impacto sobre los ODM, como aquellas dirigidas a mejorar los espacios de habitabilidad urbana, la provisión de servicios públicos básicos, y la promoción del desarrollo económico local.



LA ESTRATEGIA DE LA FERIA DE GOVERNABILIDAD

LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

El Proyecto tiene como objetivo final fortalecer las capacidades de actores estratégicos para contribuir desde el nivel local a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y el Desarrollo Humano en América Latina. Para generar una acción catalítica desde el nivel local, el proyecto se concentra en el fortalecimiento de las condiciones de gobernabilidad local.

Con este propósito, una estrategia de gestión de conocimiento –que comprende marcos teóricos, metodologías y herramientas- fue diseñada para identificar necesidades de desarrollo local, sistematizar y codificar el conocimiento útil, y facilitar su promoción e intercambio a través de cooperación horizontal entre tomadores de decisiones a nivel local. El proceso comprende entonces varias fases de la gestión de conocimiento, desde la generación, hasta la codificación, promoción, diseminación e intercambio.

Dos pilares sostienen la estrategia del Proyecto:

1. El desarrollo de capacidades en los actores locales y el fortalecimiento de las condiciones endógenas de desarrollo

El Proyecto tiene como premisa fundamental el desarrollo de capacidades en los agentes locales (gobiernos, organizaciones sociales y empresas privadas). Las herramientas y metodologías del Proyecto están diseñadas entonces para que los gobiernos locales tengan la capacidad de aplicarlas sistemáticamente e incorporarlas en sus estrategias de desarrollo local, y las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado puedan participar en la toma de decisiones y en la implementación de políticas a nivel local.

Esta premisa indica que el enfoque planteado en el proyecto es prestar asistencia técnica de alto valor agregado para que sean los mismos actores locales los que aprovechen los productos de conocimiento

ofrecidos por el Proyecto. Son los actores locales quienes asumen la responsabilidad de:

- seleccionar los productos de conocimiento que se ajusten mejor a sus necesidades, con la participación de actores públicos, privados y sociales;
- adaptar los productos al contexto local (social, político, económico, institucional y cultural);
- articular las herramientas y metodologías con el plan de desarrollo local y con la visión de territorio; e
- implementar los productos en el nivel local.

El Proyecto tiene una mayor concentración en la preparación de herramientas y metodologías que en la implementación, por una razón fundamental: la asistencia técnica no debe centrarse en desarrollar actividades paralelas a aquellas que llevan a cabo los actores locales en su territorio. Por el contrario, debe centrarse en proveer todos los insumos necesarios a los actores locales para que sean ellos mismos los que logren de manera consensuada su visión de desarrollo y puedan desarrollar acciones para lograrla.

“la asistencia técnica no debe centrarse en desarrollar actividades paralelas a aquellas que llevan a cabo los actores locales en su territorio. Por el contrario, debe centrarse en proveer todos los insumos necesarios a los actores locales para que sean ellos mismos los que logren de manera consensuada su visión de desarrollo y puedan desarrollar acciones para lograrla...”

Si bien la implementación de herramientas y metodologías está a cargo de los actores locales, el Proyecto se encarga de facilitar espacios de diálogo y concertación, capacitar a actores locales, proveer

asesoría técnica para la implementación y apoyar el proceso de monitoreo y evaluación de las acciones desarrolladas. Este enfoque permite que la cooperación técnica respete, resalte y esté más articulada con las realidades locales, que se concentre en tareas de mayor impacto (como la producción de herramientas y metodologías al servicio de muchos actores) y menos en la rutina de implementación dispersa.

2. El aprendizaje sobre las lecciones de experiencias concretas como fuente de procesos de cooperación horizontal

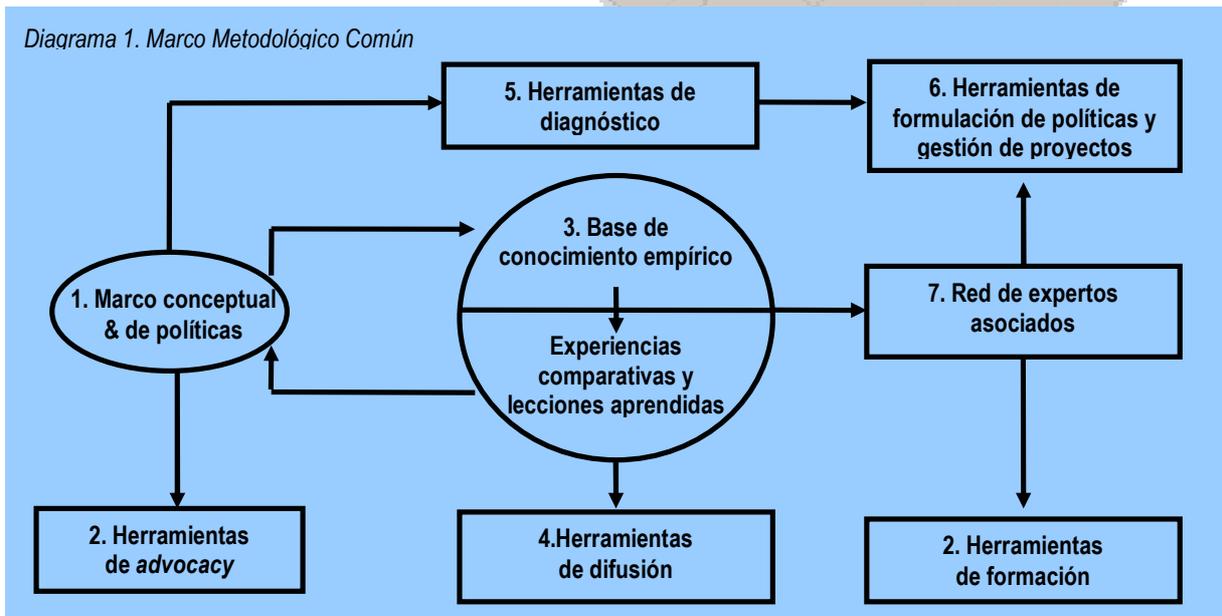
El Proyecto reconoce que hay un inmenso potencial de conocimiento producido por actores locales. Sin embargo, las experiencias y lecciones aprendidas por actores locales tras años de esfuerzos no son bien conocidas en la región. Es más, la información sobre experiencias innovadoras y soluciones exitosas a problemas de desarrollo se encuentra dispersa, fragmentada, y muchas veces incompleta. En bruto y en un estado imperfecto, esta información es prácticamente inútil para ser efectivamente usada por otros actores de desarrollo del nivel local. En consecuencia, es importante hacer ampliamente disponibles las metodologías y ofrecerlas en un formato amigable y sencillo, que facilite su aplicación y multiplique sus resultados positivos.

“Los actores locales no sólo se benefician de la asistencia técnica de organismos de cooperación, sino principalmente de la cooperación de otros actores locales que han vivido retos similares y han desarrollado mecanismos innovadores de superarlos.”

El Proyecto se concentra entonces en la documentación, codificación y sistematización de esta información, su análisis y derivación de lecciones, y posteriormente en su utilización para la elaboración de productos de conocimiento (guías, metodologías, formatos, aplicaciones tecnológicas). Los actores locales no sólo se benefician de la asistencia técnica de organismos de cooperación, sino principalmente de la cooperación de otros actores locales que han vivido retos similares y han desarrollado mecanismos innovadores de superarlos. El proyecto es una plataforma para facilitar este intercambio y para dar las herramientas para que se vuelva lo más efectivo y eficiente posible.

Uno de los principales logros del proyecto ha sido avanzar en la gestión de conocimiento a través del diseño de un marco metodológico (ver diagrama 1) que está siendo adoptado por el LAC-SURF, así como por varias oficinas del PNUD en América Latina y otras regiones.

Diagrama 1. Marco Metodológico Común



PRODUCTOS Y RESULTADOS

1. MARCOS Y DIAGNÓSTICOS PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

Para orientar todas las acciones del Proyecto, se definió un marco conceptual y de políticas, a manera de agenda. La *Agenda de Gobernabilidad Local para América Latina* identifica y analiza las principales condiciones de gobernabilidad local para el desarrollo humano.

Extracto del documento *Agenda de Gobernabilidad Local para América Latina*. PNUD, 2003. Pp. 9-10

Atrás señalamos que la gobernabilidad es la capacidad del sistema social de desarrollar procesos exitosos, lo que la convierte en un estado por alcanzar y preservar, y por tanto la generación de condiciones de gobernabilidad, que es tanto como decir, la construcción de capacidades del sistema social, es la tarea primordial de los líderes locales. Aquí radica la importancia de esta agenda, en tanto pretende identificar esas condiciones por alcanzar y propone criterios de medición que facilitan la formulación de un plan de acción y seguimiento para el fortalecimiento de la gobernabilidad local.

Planteado de esta manera el tema deja de ser una elucubración teórica o un propósito impreciso y adquiere su dimensión de agenda, de plan de acción con la posibilidad de fijar metas, medir resultados y monitorear permanentemente su estado para disparar alarmas donde la condición de la que se trate no esté garantizada.

Con base en las lecciones aprendidas y en la literatura sobre la materia, se puede afirmar que el sistema social local tiene las condiciones para hacer viables sus propósitos si en conjunto, y en cada proyecto en particular, el proceso hace parte y aporta a un logro por alcanzar, si hay individuos u organizaciones que tengan la capacidad de convocar al conglomerado, si los actores estratégicos usan su capacidad de manera constructiva, si los ciudadanos intervienen en las diferentes etapas del mismo y si ello impacta positivamente los indicadores de desarrollo humano.

La Agenda establece que la gobernabilidad local puede ser expresada en términos de condiciones para la legitimidad y éxito de los procesos públicos y sociales. Estas cinco condiciones son:

La construcción de una visión colectiva del desarrollo local, en la que se refleja el propósito colectivo por alcanzar y que anima a los agentes locales.

El reconocimiento de liderazgos individuales o colectivos con capacidad para convocar el compromiso de la sociedad con el proceso que se promueve.

El desarrollo de relaciones constructivas entre los actores comprometidos en el proceso. Esta condición señala la importancia de la identificación de los actores, sus roles y potencialidades. Supone la precisión de la manera como juegan los distintos factores de poder, tanto subnacionales como nacionales¹, públicos y privados, y la consecución de consensos.

La construcción de capacidades institucionales que garanticen la eficacia de las políticas públicas necesarias en el proceso. Pretende profundizar y discutir sobre instrumentos de eficiencia administrativa, de transparencia en la gestión pública, de prácticas innovadoras, y de sostenibilidad financiera de las experiencias.

En la medida en que se subraya el concepto de gobernabilidad democrática, se requiere la participación ciudadana en espacios de deliberación y de toma de decisiones, para mejorar la gestión local (por ejemplo a través de mecanismos de planificación, presupuesto y control) y para que los ciudadanos sean sujetos activos del desarrollo local.

Pero además sólo se puede afirmar que existe gobernabilidad democrática cuando ésta se orienta hacia el desarrollo humano y logra impactos concretos en reducción de la pobreza humana y ampliación de oportunidades de la gente.

Con base en los postulados de la Agenda, se desarrollaron tres tipos de herramientas de diagnóstico, teniendo en cuenta que el diagnóstico es un instrumento fundamental para lograr impactos en las políticas públicas.

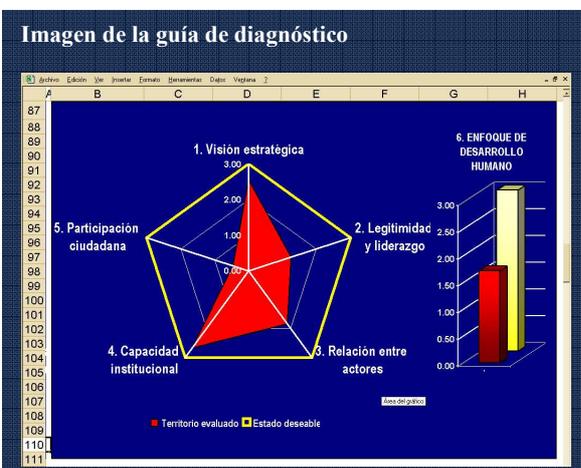
1. Marcos de País/Estado para la acción en gobernabilidad local. Identifican cómo las condiciones nacionales afectan la gobernabilidad local e indican opciones de intervención para fortalecerla en diferentes ámbitos nacionales y subnacionales.

Ejemplo: Aplicación del diagnóstico de gobernabilidad en la Provincia de Santiago del Estero (Argentina).

La aplicación del diagnóstico de gobernabilidad local en la Provincia de Santiago del Estero (Argentina) permitió extraer insumos técnicos para la reforma de la Constitución Provincial, con miras a fortalecer las condiciones de gobernabilidad democrática en los municipios de la provincia. El diagnóstico también sirvió para asesorar a las autoridades provinciales en políticas relacionadas con gobernabilidad y desarrollo local.



2. Guía de Análisis de Gobernabilidad Local. Proporciona la estructura para analizar el estado de las condiciones de gobernabilidad en una localidad. Con base en indicadores y lineamientos metodológicos para el análisis, la guía provee información clave para formular un plan de acción de gobernabilidad local.



La guía ha sido aplicada en varios municipios de América Latina, tanto para proveer insumos para políticas y planes de gobernabilidad (por ejemplo en Villa Ojo de Agua, Argentina), como para fortalecer la viabilidad política de procesos de cooperación horizontal (por ejemplo en Quito, para aprender de la experiencia de Bogotá en seguridad ciudadana).

Ilustración: Foto del taller de validación del diagnóstico de gobernabilidad local en Quito, con participación 80 representantes de la Alcaldía de la Capital, autoridades nacionales y subnacionales, organizaciones de la sociedad civil (en temas de desarrollo, paz y derechos humanos) y gremios privados (de seguridad privada).



3. Diagnósticos temáticos. Permiten la formulación de políticas y la implementación de proyectos en áreas estratégicas de desarrollo local. Estos diagnósticos analizan cuáles son las capacidades de los actores locales (qué se puede hacer), identifican cuáles son las prioridades de la población (qué se quiere hacer) y evalúan cuáles son los principales problemas de desarrollo del territorio (qué se debería hacer). Con este diagnóstico, el Proyecto proporciona i) opciones de políticas y programas (basados en experiencias reales) para ser implementados teniendo en cuenta las capacidades de los actores locales y las condiciones de desarrollo del territorio, y ii) opciones de planes y mecanismos para fortalecer las capacidades de los actores locales, con el ánimo de poder tener más opciones de acción y poder implementar de manera más efectiva las opciones sugeridas por el Proyecto.

Los diagnósticos temáticos han sido elaborados para las áreas de seguridad ciudadana y gestión pública urbana. En proceso de elaboración y adaptación se encuentra el diagnóstico de participación ciudadana local.

PRODUCTOS Y RESULTADOS

2. MAPA DE BUENAS PRÁCTICAS COMO BASE DE CONOCIMIENTO

El mapa de mejores prácticas y lecciones aprendidas es la base de conocimiento del Proyecto. Para conformar el mapa se hizo un proceso de identificación, documentación exhaustiva y sistematización de mejores prácticas de gobernabilidad local en América Latina.

Crterios de identificación de buenas prácticas:

1. Invierten en la gente
2. Aseguran sostenibilidad
3. Logran o superan sus metas y expectativas
4. Construyen capacidades en los actores involucrados
5. Se orientan al cliente
6. Establecen alianzas
7. Desarrollan mecanismos participativos
8. Desarrollan enfoques multi-temáticos
9. Fortalecen los actores involucrados y las instituciones locales democráticas
10. Consideran resultados medibles y prevén impactos
11. Tienen una aproximación innovadora
12. Producen cambios de actitud sostenibles
13. Son costo-efectivas
14. Son monitoreadas y evaluadas
15. Son replicables nacional o internacionalmente

El mapa está compuesto por experiencias locales en diferentes áreas del desarrollo (educación, agua y saneamiento básico, medio ambiente, ordenamiento territorial, gestión tributaria, salud, transporte público, etc.) con un denominador común: se han generado gracias al fortalecimiento de las condiciones de gobernabilidad local y/o a través de su desarrollo se han fortalecido estas condiciones.

El proceso de documentación a profundidad de buenas prácticas se realizó con un formato diseñado para captar información útil de cada experiencia, ordenarla de manera sistemática –para hacerla comparable- y proveer insumos necesarios para futuros procesos de transferencia de conocimiento.

287 buenas prácticas de gobernabilidad local fueron identificadas en 15 países de América Latina. 104 de ellas están documentadas a profundidad.

Pais	Identificación	Documentación
Argentina	24	16
Bolivia	22	9
Brasil	50	20
Chile	20	6
Colombia	30	9
Costa Rica	10	3
República Dominicana	15	5
Ecuador	15	8
El Salvador	15	8
Guatemala	15	4
Nicaragua	10	5
Panamá	15	5
Perú	15	5
Uruguay	15	5
Venezuela	16	6
Total	287	114

El formato fue construido a partir de un árbol de variables, que responden a interrogantes básicos: ubicación y contexto (dónde), fechas (cuándo), fases e instrumentos (cómo), actores (quiénes), y resultados en desarrollo humano (qué).

Un sistema de información fue desarrollado para codificar la información de las mejores prácticas, permitiendo que el proceso de documentación se llevara a cabo descentralizadamente vía Internet.

Tanto la incorporación de información como la revisión y validación se hicieron en línea, con expertos trabajando sobre el terreno en diferentes municipios en 15 países.

Imagen LOGOSIS, el sistema de información: Esta plataforma tecnológica permite incorporar diferentes formatos en diferentes idiomas, con el fin de introducir y cruzar información sobre buenas prácticas.

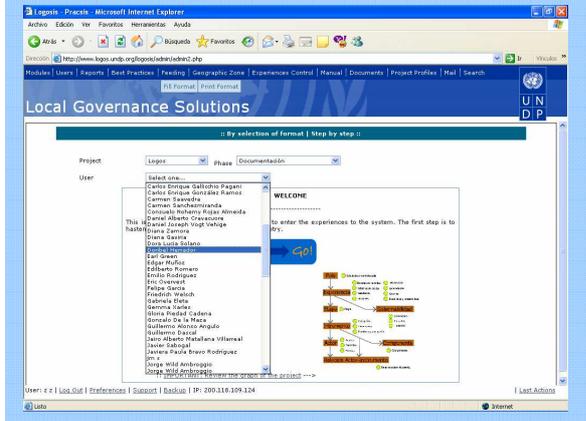
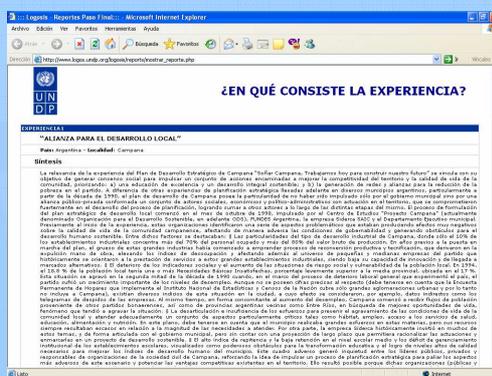
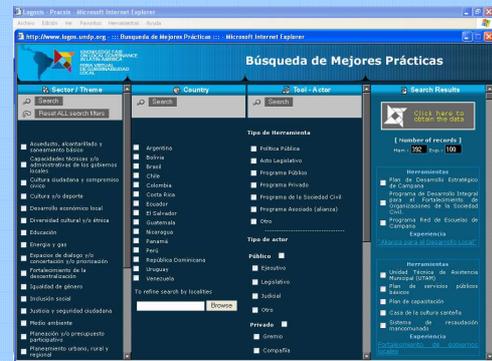


Imagen del sistema de búsqueda y reporte: En la página Web del Proyecto se pueden buscar las buenas prácticas cruzando diferentes variables. Los reportes se producen de manera personalizada.



Las mejores prácticas también pueden ser consultadas vía Web. En la página Internet del Proyecto Regional, www.logos.undp.org, un buscador multi-variable y un sistema de varios reportes ha sido desarrollado para consultar las experiencias de de manera personalizada, dependiendo de los intereses y las necesidades de quien lo examina.

3. PRODUCTOS Y RESULTADOS

3. FERIAS PARA EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO

Las ferias de conocimiento son herramientas para diseminar el conocimiento capturado. En las ferias o “celebraciones”, las buenas prácticas son promovidas y los demandantes de conocimiento pueden interactuar directamente con los protagonistas de las experiencias exitosas, a través de mecanismos de intercambio como stands, ruedas de negocios y acuerdos para la transferencia de conocimiento.

A diferencia de talleres y seminarios, las Ferias brindan mecanismos concretos para adaptar y transferir conocimiento y establecer alianzas con otras instituciones públicas y organismos internacionales.

En su Fase I, el Proyecto realizó tres Ferias: la primera en Bogotá, Colombia (diciembre de 2002), la segunda en Guayaquil, Ecuador (junio de 2003) y la tercera en Rosario, Argentina (marzo de 2005). Como grandes resultados de las Ferias se pueden mencionar la gran visibilidad que adquieren las buenas prácticas ante un evento tan masivo y las cartas de intención firmadas entre actores locales de América Latina.

Gran impacto y visibilidad. El gran número de participantes nacionales e internacionales y el impacto sobre los medios de prensa se ha comprobado en las ferias desarrolladas. En la foto del 2002, el Representante del PNUD entrega al Alcalde de Bogotá la distinción como buena práctica y como sede de la primera Feria de Gobernabilidad.



Bogotá, ejemplo para el mundo

Naciones Unidas escogió los últimos 10 años de gobierno de la capital como una experiencia ejemplar de gestión urbana para América Latina.

Recorrido urbano: En la Feria de Guayaquil (Julio, 2003) los participantes visitaron el Cerro de Santa Ana, ejemplo de renovación urbana con sentido social.



Las ferias tienen diferentes escenarios para que los participantes conozcan la experiencia. Primero, a través de conferencias magistrales se exponen los temas más relevantes sobre los cuales trata la experiencia y expertos internacionales proveen bases conceptuales para su análisis.

Conferencia magistral: Apertura de la Feria de Guayaquil (2003), en un espacio público de la ciudad.



En los talleres o mesas de debate, se profundiza en los ejes de la experiencia llegando a analizar las decisiones tomadas, las políticas desarrolladas y los planes y programas desarrollados para hacerla realidad. Son los mismos protagonistas quienes describen la experiencia.

Para conocer específicamente cada uno de los componentes de la experiencia, los participantes pueden visitar stands de conocimiento donde los protagonistas de la experiencia exhiben los programas y proyectos específicos, sus resultados, sus soluciones innovadoras y sus retos y cómo los superaron.

Stand de agricultura urbana. Uno de los múltiples programas exitosos exhibido por Rosario en la Feria de marzo de 2005 fue el de agricultura urbana.



en América Latina

Stand PNUD. En calidad de co-organizador de las Ferias, el PNUD presenta sus productos y recibe solicitudes de asistencia técnica de actores locales de América Latina. En la foto, el stand del PNUD en la Feria de Rosario (marzo, 2005).



Ruedas de negocio. En la foto, la Municipalidad de Santo Domingo firma una carta de intención de cooperación horizontal con la Municipalidad de Rosario, proceso de cooperación horizontal que será facilitado por el Proyecto.

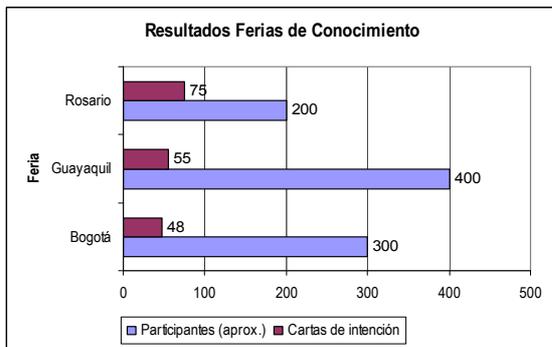


El objetivo último de las ferias es facilitar el intercambio de conocimiento. Para esto la Feria proporciona ruedas de negocios, donde los participantes pueden firmar con los expositores cartas de intención para emprender procesos de cooperación horizontal.

Acuerdo de cooperación: Esta plataforma tecnológica permite incorporar diferentes formatos en diferentes idiomas, con el fin de introducir y cruzar información sobre buenas prácticas.

DECLARACIÓN CONJUNTA PARA ACUERDO DE COOPERACIÓN HORIZONTAL		GOBERNABILIDAD EXPERIENCIA Bogotá
<p>En el marco del evento Experiencia Bogotá. Mercado de Soluciones para Ciudades Mejores, se presentaron las solicitudes y programas de la entidad:</p> <p>De ellos resulta de particular interés poder acceder a información más detallada de los siguientes componentes específicos:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		<p>SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS</p> <p>SECRETARÍA DE ECONOMÍA</p> <p>SECRETARÍA DE EDUCACIÓN</p> <p>SECRETARÍA DE SALUD</p> <p>SECRETARÍA DE TRÁFICO Y TRANSPORTE</p> <p>SECRETARÍA DE VIVIENDA Y SERVICIOS URBANOS</p> <p>SECRETARÍA DE CULTURA Y DEPORTES</p> <p>SECRETARÍA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO</p> <p>SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA</p> <p>SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO</p> <p>SECRETARÍA DE POLÍTICA SOCIAL</p> <p>SECRETARÍA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA</p> <p>SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS</p> <p>SECRETARÍA DE ECONOMÍA</p> <p>SECRETARÍA DE EDUCACIÓN</p> <p>SECRETARÍA DE SALUD</p> <p>SECRETARÍA DE TRÁFICO Y TRANSPORTE</p> <p>SECRETARÍA DE VIVIENDA Y SERVICIOS URBANOS</p> <p>SECRETARÍA DE CULTURA Y DEPORTES</p> <p>SECRETARÍA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO</p> <p>SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA</p> <p>SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO</p> <p>SECRETARÍA DE POLÍTICA SOCIAL</p>
<p>Lo anterior con el propósito de utilizar dicha información para:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>Los abajo firmantes le solicitamos al Proyecto Regional de Gobernabilidad Local del PNUD sus buenos oficios para que con base en lo expresado esta carta de intención realice las gestiones necesarias que conduzcan a las partes a establecer un convenio de cooperación que le permita al interesado:</p> <p>1. Acceder a la información relacionada con los componentes enumerados</p> <p>2. Formular un proyecto para implementar los componentes enumerados</p> <p>3. Concretar, mediante el convenio, un proceso de transferencia de conocimiento de la Experiencia de Bogotá a su ciudad/municipio</p>		
<p>Cordialmente,</p> <p>_____</p> <p>Nombre _____ Nombre _____</p> <p>Cargo _____ Cargo _____</p> <p>Entidad _____ Entidad _____</p> <p>Dirección _____ Dirección _____</p> <p>Teléfonos _____ Teléfonos _____</p> <p>E-mail _____ E-mail _____</p>		
<p>Firmado en Bogotá, Colombia a los ____ días de Diciembre de 2002.</p> <p>Teléfono: 15 No. 119-81 Tel: (571) 648-4500 Cel: 319 Bogotá-Colombia www.legos.onda.org</p>		

Procesos de transferencia de conocimiento fueron solicitados por ciudades grandes, pequeñas y medianas, en múltiples temas como ordenamiento territorial, cultura y seguridad ciudadana, rendición de cuentas y transparencia, renovación urbana, gestión ambiental, cultura tributaria, entre otros.



También las ferias cuentan con un acompañamiento virtual para facilitar el intercambio de conocimiento. En la "Plaza de Celebraciones" de la página Web del Proyecto regional (www.logos.undp.org) se exhibe información sobre las buenas prácticas y se proporcionan herramientas de interacción como foros virtuales, herramientas de audio/video y chats públicos y privados.



El Proyecto también desarrolló una metodología sistemática para la transferencia de conocimiento, con el fin de que las solicitudes firmadas se desarrollen y culminen efectivamente con resultados

tangibles. Este proceso incorpora herramientas para "focalizar la demanda", "empaquetar la oferta" y asegurar el enfoque de gobernabilidad local en los procesos.

A través de términos de referencia para la asesoría de expertos de la oferta de conocimiento, y cuestionarios especializados en diferentes temas de desarrollo local, se extraen los puntos de mayor interés para quien solicita el proceso de transferencia.

Paralelamente, otras herramientas y metodologías permiten extraer la esencia de los conocimientos y las tecnologías de la oferta que se ajustan a las necesidades del demandante. Así se adapta la oferta de conocimiento a las necesidades y el contexto de la demanda.

Básicamente, la oferta de conocimiento se codifica en "esencias de conocimiento" (por ejemplo, el enfoque estratégico) y en "tecnologías transferibles" (por ejemplo, un software que puede ser aplicado en otro municipio).

Empaquetamiento de la oferta. La ilustración indica cómo se realizó el análisis y la codificación de la experiencia de Bogotá en seguridad ciudadana, que ha servido como base para procesos de intercambio en más de 15 ciudades, entre ellas Santo Domingo (República Dominicana), Quito (Ecuador), Asunción (Paraguay), Medellín (Colombia), y San Salvador (El Salvador).



Adicionalmente, metodologías de análisis son empleadas para hacer un diagnóstico previo de la viabilidad política de las iniciativas que surjan de los procesos de transferencia de conocimiento, teniendo en cuenta las condiciones de gobernabilidad local de la ciudad demandante.

Este diagnóstico es validado tanto por los actores estratégicos de la demanda como de la oferta de conocimiento y luego se formula conjuntamente un plan de acción para fortalecer las condiciones de gobernabilidad local en el lugar que recibe la transferencia de conocimiento.

Taller de transferencia de conocimiento. Reunión de expertos, autoridades nacionales y locales y ONGs en el marco del proceso de cooperación horizontal entre Bogotá y Quito en el área de seguridad ciudadana (septiembre, 2003).



El proceso finaliza con el desarrollo de misiones de transferencia de conocimiento, integrada por expertos de la oferta y facilitadores del PNUD, quienes trabajan conjuntamente con los demandantes para formular perfiles de proyecto en diferentes temas de desarrollo.

Hasta el momento se han desarrollado múltiples procesos de intercambio de conocimiento a partir de las ferias. Algunas de las ciudades beneficiadas de la cooperación horizontal con Bogotá, Guayaquil y Rosario son Cartagena, Bucaramanga, y Buenaventura (Colombia), Constanza y los 6 municipios de la Provincia de Santo Domingo (República Dominicana) y Quito (Ecuador). Adicionalmente, Gobernaciones y Estados (nivel intermedio) han participado en procesos de cooperación horizontal, como es el caso de varios Estados de Brasil en el tema de seguridad y convivencia ciudadanas (Bahía, Río Grande do Norte, Espírito Santo). Por último, los procesos de intercambio de conocimiento también han permitido llevar lecciones aprendidas desde el nivel municipal para dar insumos técnicos a políticas de orden nacional. En el caso de seguridad y convivencia ciudadanas, la SENASP (Secretaría Nacional de Seguridad Pública de Brasil) y el Ministerio del Interior y de Justicia de Colombia, han aprovechado buenas prácticas municipales para mejorar sus proyectos de apoyo a Estados/Departamentos y Municipios.



PRODUCTOS Y RESULTADOS

4. CAJAS DE HERRAMIENTAS PARA POLÍTICAS Y PROGRAMAS

El Proyecto ha estado desarrollando cajas de herramientas en áreas estratégicas de la gobernabilidad y el desarrollo local. Estas herramientas están basadas en el mapa de buenas prácticas y en el conocimiento de los expertos asociados, y se enmarcan dentro del marco conceptual de la Agenda de Gobernabilidad.

Estas cajas de herramientas tienen por objetivo proveer a actores locales (gobiernos y organizaciones de la sociedad civil) con un menú de opciones –a manera de herramientas y metodologías- para avanzar en áreas de desarrollo, que serán adaptadas

e implementadas de acuerdo con el contexto y el diagnóstico de la situación local.

Las áreas en las cuales el Proyecto desarrolla estas cajas de herramientas son seguridad ciudadana, gestión pública urbana, participación ciudadana local y cultura ciudadana. Se han desarrollado herramientas en estas áreas debido a la alta demanda recibida por parte de actores locales en América Latina y a la importancia que estas áreas revisten para avanzar en el desarrollo humano a nivel local.

Cajas de herramientas	Líneas de acción
Gestión pública urbana (énfasis en planeamiento urbano)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de las capacidades de control del suelo, ordenación territorial, mejora en la gestión de recursos públicos –humanos, financieros y tributarios- en la elaboración de políticas públicas. fortalecimiento de la ordenación urbanística, habitabilidad básica y desarrollo sostenible.
Gestión participativa local y organización social para el desarrollo productivo	<ul style="list-style-type: none"> Promoción integrada de la organización social para el desarrollo local endógeno. Fortalecimiento de la capacidad de planificación y formulación de políticas públicas con participación ciudadana (en este caso se relacionaría con procesos de planeación, presupuesto y control participativos a nivel local).
Cultura ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a la cultura como instrumento de desarrollo local apoyo a una sociedad civil participativa y vigilante a través del fortalecimiento de los procesos auto-organizativos y el empoderamiento, especialmente de los sectores sociales más vulnerables.
Seguridad y convivencia ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de las garantías y derechos fundamentales, seguridad pública y ciudadana, especialmente en lo concerniente a prevención y control del delito y del crimen a nivel local.

El Proyecto ofrece asistencia técnica y metodológica a los actores locales con el fin de que éstos tengan la capacidad de seleccionarlas, adaptarlas, aplicarlas sistemáticamente e incorporarlas en sus estrategias y programas (por ejemplo, en su Plan de Desarrollo).

En una primera fase, en los municipios se seleccionan las herramientas y metodologías que más se ajusten a sus contextos y necesidades. Esta selección se hace con criterios técnicos (diagnósticos

temáticos en cada área de desarrollo) y políticos (a través de diálogo y concertación entre actores públicos y de la sociedad civil).

De esta misma manera se definen conjuntamente – entre diferentes actores locales- las estrategias sobre cómo adaptar y articular estas herramientas y metodologías con los planes de desarrollo y demás instrumentos de planeación local.

Servicios prestados en el área de seguridad y convivencia ciudadanas con base en la caja de herramientas desarrollada por el Proyecto Regional.

País	Asesoría
Argentina	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la formulación de una política para fortalecer a las provincias en el área de seguridad ciudadana y desarrollar una estrategia de desarme. Apoyo la formulación de una política de seguridad ciudadana para Rosario
República Dominicana	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de fortalecimiento de la gobernabilidad para la gestión local de la seguridad
El Salvador	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la formulación de un Plan Integral de seguridad y convivencia ciudadana
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la SENASP (Secretaría Nacional de Seguridad Pública) para la formulación de una política de fortalecimiento de seguridad ciudadana en Estados y Municipalidades
Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la formulación de una política de seguridad ciudadana para el Distrito Metropolitano de Quito.
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación del plan maestro de seguridad para Medellín y el Área metropolitana del Valle de Aburrá e implementación de política de desarme. • Montaje Observatorio de violencia y delincuencia y realización de diagnóstico participativo para la formulación del Plan integral de seguridad y convivencia ciudadana para Villavicencio. • Formulación de la política de seguridad y convivencia ciudadana en Pereira. • Formulación de política en seguridad para Buenaventura

En una segunda fase, cuando se definen estas estrategias en cada uno de los municipios, se realizan actividades de desarrollo de capacidades de gobiernos locales y organizaciones sociales para adaptar y utilizar las herramientas y metodologías.

Estas actividades incluyen misiones de expertos, talleres de capacitación y reuniones participativas para el diagnóstico de la situación en el municipio y la definición de un plan conjunto de fortalecimiento de la gobernabilidad local y la gestión participativa local.

Conjuntamente con *practitioners* y otras unidades del PNUD, el Proyecto ha adaptado y aplicado las cajas de herramientas. Por ejemplo en seguridad ciudadana, área en la que se inició el desarrollo de herramientas durante la Fase I del Proyecto, varias ciudades han logrado impactos concretos gracias a la aplicación de estas herramientas (Pereira, Medellín y Villavicencio) y otras ciudades de América Latina están desarrollando procesos similares en Argentina, Brasil, Ecuador y Paraguay.

Por último, se han llevado a cabo actividades de capacitación con actores locales. Por ejemplo, el Diplomado en diseño e implementación de políticas en Seguridad Urbana (Oct. 2004), que se ofreció conjuntamente con la Universidad Externado de Colombia, permitió capacitar a más de 20 tomadores de decisiones del nivel local de varios países (Colombia, Ecuador, El Salvador y Paraguay). Este esquema de capacitación ya ha sido replicado por el LAC-SURF en otros países.

ANEXOS

1. MATRIZ PRODUCTOS-USUARIOS

La matriz 1 resume en qué países han sido utilizados los productos del Proyecto, tanto por oficinas del PNUD como gobiernos locales. En todos los casos, toda relación con contrapartes nacionales ha sido acompañada por la Oficina del PNUD en cada país.

PAISES	PRODUCTOS			
	Diagnóstico de Gobernabilidad Local	Ferias y transferencias	Recolección de la base empírica de conocimiento	Cajas de herramientas
Argentina				
Barbados				
Belize				
Bolivia				
Brasil				
Chile				
Colombia				
Costa Rica				
Cuba				
República Dominicana				
Ecuador				
El Salvador				
Guatemala				
Guayana				
Haití				
Honduras				
Jamaica				
México				
Nicaragua				
Panamá				
Paraguay				
Perú				
Suriname				
Trinidad y Tobago				
Uruguay				
Venezuela				

ANEXOS

2. RESUMEN INFORMACIÓN FINANCIERA

Recursos asignados por fuente de fondo (2002-2005) hasta Diciembre 12 de 2005

DONANTE	FUENTE	2002	2003	2004	2005	TOTAL
PNUD (BDP)	DGTTF	350,000	75,001	0	75,000	500,001
	GCF *			50,000		50,000
	Subtotal BDP					550,001
Gobiernos municipales	Cost-sharing Bogotá	-	81,203	0	0	81,203
PNUD (RBLAC)	Programme Cost Sharing			72,000		72,000
	TRAC			67,000	89,497	156,497
	30000			30,503		30,503
	Alltoment		52,000			52,000
	Subtotal RBLAC		52,000	169,503	89,497	311,000
TOTAL		350,000	208,204	219,503	164,497	942,204