

Presentación

Talleres de Relaciones Intergubernamentales. Enfoque metodológico y lecciones aprendidas del proyecto

María Boccalandro Álamo

Consultora - Grupo Nodo.
Profesora de la Universidad
Metropolitana.
E-mail: maria@gruponodo.com

Resumen

En éstos momentos en nuestro país, no existen espacios de dialogo, de negociación, de manejo adecuado de conflictos, por lo cual es muy difícil que el proceso de toma de decisiones se realice de una manera coordinada entre los distintos niveles de gobierno; elemento indispensable para resolver los múltiples problemas y por ende garantizar la gobernabilidad y fortalecer la democracia. El presente proyecto propende a resolver esta situación creando el espacio, la estructura y metodología para que personas de distintos niveles de gobierno y tendencias políticas, que tienen competencias concurrentes en un territorio, coordinen las acciones e inversiones para lograr resolver los múltiples problemas de servicios e infraestructura de las ciudades.

Se realizaron, en tres área metropolitanas (Ciudades de Mérida, Valera y Barcelona) tres *Talleres de Relaciones Intergubernamentales de un Sistema de Gobierno Federal para Armonizar las Inversiones Públicas en Áreas Metropolitanas*, de los mismos se obtuvieron un conjunto de proyectos, acuerdos y lecciones aprendidas. Estas últimas son de suma importancia para garantizar la resolución de los complejos problemas que deben afrontar nuestras ciudades. El diseño de esquemas integrales de participación es vital para fortalecer nuestra democracia y garantizar la gobernabilidad.

Palabras clave: Lecciones aprendidas, coordinación intergubernamental, descentralización, planificación participativa.

Abstract

In these moments of our history, our country is lacking spaces where dialogue, negotiation and adequate management of conflicts can be done. This is one of the factors that make the decision making process difficult between the different levels of government. In order to solve the multiple and complex problems of our cities we must have good intergovernmental relationships that strengthen governance and democracy. This article describes a project whose main objective is to solve this problem by creating a working space with a specific structure and a methodology so that participants of the different levels of government and political parties, who are competent in a particular territory, can coordinate actions and investments to solve the multiple urban problems in public services and infrastructure. Workshops named: "Talleres de Relaciones Intergubernamentales de un Sistema de Gobierno Federal para Armonizar las Inversiones Públicas en Áreas Metropolitanas", where done in three metropolitan areas (the cities of Merida, Valera and Barcelona) and a series of projects, agreements and learned lessons were produced. These learned lessons are very important to guarantee the solution of the complex problems that our cities are confronting. The design of comprehensive participation schemes that work is key to strengthen our democracy and guarantee governance.

Key words: Learned lessons, intergovernmental coordination, decentralization, planning with community participation.

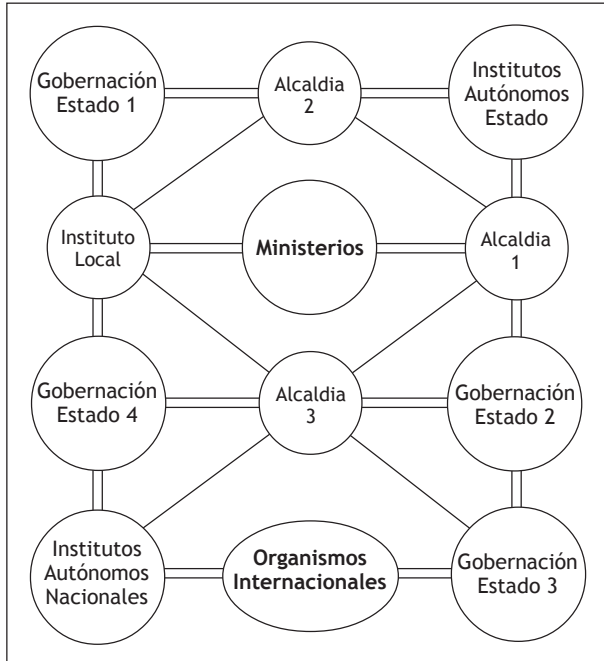
Introducción

La presente introducción pretende describir a grandes rasgos el marco conceptual en el cual se diseñó el proyecto: Taller de Relaciones Intergubernamentales de un Sistema de Gobierno Federal para Armonizar las Inversiones Públicas en Áreas Metropolitanas; sirviendo como antecedentes para el presente artículo.

Definir los caminos idóneos para la consecución de los objetivos del sector público es uno de los temas más recurrentes en la preocupación de académicos y responsables gubernamentales, y es que las últimas tendencias se dirigen a lo que Manuel Castells ha llamado una nueva geometría del poder (Castells, 2000). Ésta da como resultado el Estado Red (ver Gráfico 1), definido como un Estado

caracterizado por compartir la autoridad a lo largo de una red, cuyos nodos, aunque variados en tamaño o en influencia, son interdependientes, de tal modo que ningún nodo puede pasar por alto al resto.

Grafico 1. Estado Red



Estas ideas son fundamentales cuando consideramos un sistema de gobierno federal, en el que deberían cumplirse al menos las tres condiciones siguientes (Rangel, 2003):

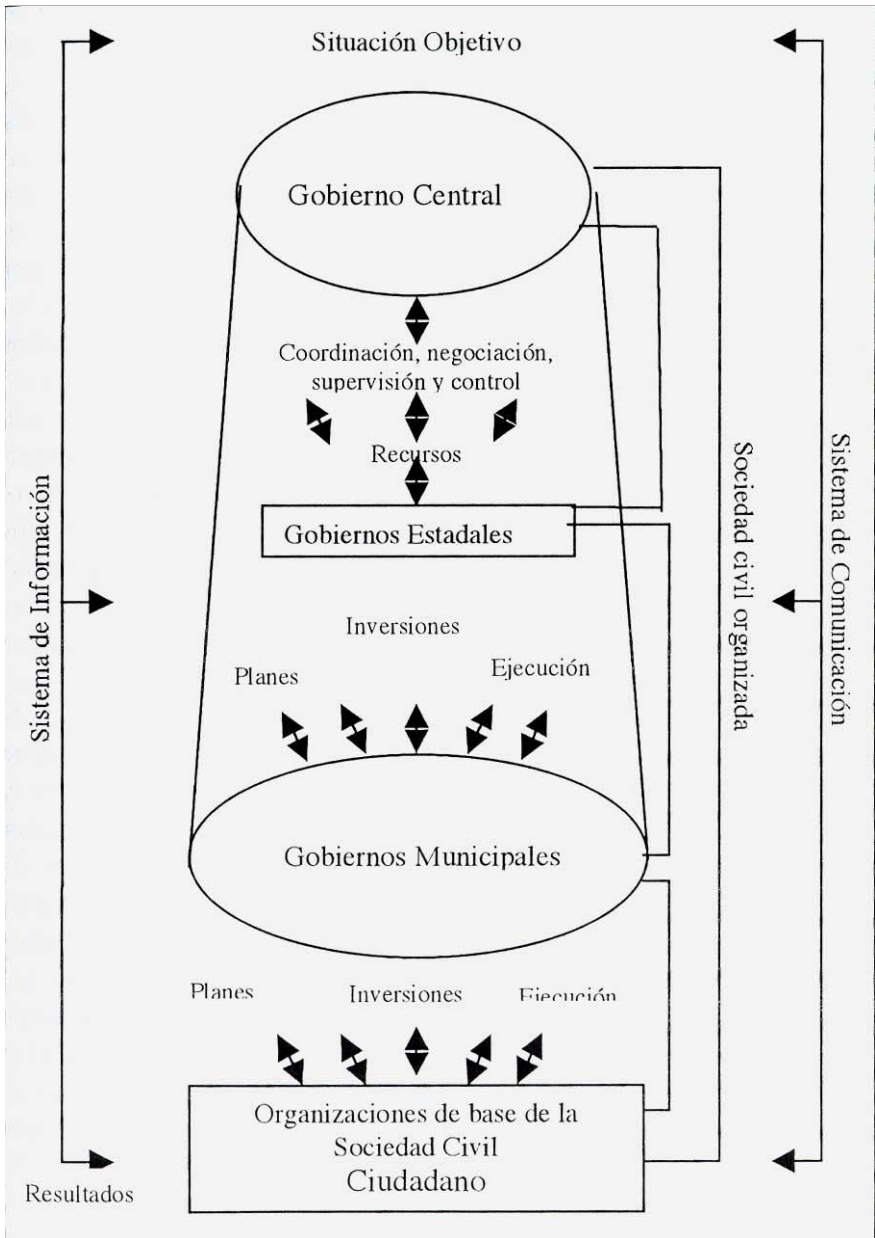
- Clara delimitación de competencias por niveles de gobierno.
- Responsabilidades fiscales equilibradamente compartidas por los gobiernos prestadores de servicios.
- Marco legal e instancias institucionales que permitan el diálogo y la fluidez en las relaciones intergubernamentales.

El punto focal del proyecto es realizar una serie de talleres para promover y fortalecer las relaciones intergubernamentales, elemento

esencial para que evolucione la descentralización (PNUD, 1999) y mejore el proceso de formulación de políticas públicas de tal manera que sirvan para mejorar la calidad de vida de los venezolanos. Una de las graves deficiencias del proceso de descentralización venezolano ha sido la debilidad en las relaciones intergubernamentales para motorizar el traspaso de competencias y recursos en plazos concretos, y luego para realizar de forma coordinada la ejecución de funciones sobre las que la ley estipula concurrencia de actuaciones. Existe una amplia gama de competencias en las que el marco constitucional vigente prevé la actuación de los tres niveles de gobierno; a diferencia de la ley fundamental anterior en la que existían competencias exclusivas estatales y municipales, en la Constitución de 1999 está prevista la participación del ejecutivo nacional en casi todas las funciones de estados y municipios vía actuación directa del ejecutivo o vía regulación por ley nacional. No funciona sin embargo, ningún mecanismo legal o administrativo para evitar las duplicidades en la intervención pública; los defectos por omisión; o la interferencia de actuaciones de un gobierno con otro por proyectos con objetivos distintos pero que se tocan tangencialmente en alguna fase de su ejecución.

La actual situación de conflictividad política, ingobernabilidad y otros problemas del proceso de descentralización demandan asistencia técnica abundante y la creación de espacios para intercambiar ideas, dialogar y crear consensos entre los diferentes niveles de gobierno. No se trata de una labor sencilla: delimitar claramente las competencias y coordinar los objetivos de los distintos niveles gubernamentales, así como la creación de los mecanismos de coordinación, aunque algunos estén esbozados en el marco legal vigente. Si asumimos la idea de la interdependencia entre las instituciones públicas y que ninguna puede actuar pasando por alto al resto, entonces es menester la armonización de las relaciones intergubernamentales. En el Gráfico 2 se puede observar la situación objetivo de la descentralización, en la cual “el ciudadano” es la base de la sociedad civil y como mediante sistemas de información y comunicación, exige que existan mecanismos de coordinación,

Gráfico 2: Situación Objetivo de la Descentralización



negociación, supervisión y control de las inversiones entre los gobiernos estadales y el gobierno central para que los planes, inversiones y ejecución de políticas públicas de los gobiernos territoriales obedezcan a las necesidades de los ciudadanos.

En estos momentos en nuestro país, no existen espacios de dialogo, de negociación, de manejo adecuado de conflictos, por lo cual es muy difícil que el proceso de toma de decisiones se realice de una manera coordinada entre los distintos niveles de gobierno; elemento indispensable para resolver los múltiples problemas y por ende garantizar la gobernabilidad y fortalecer la democracia. Efectivamente para que los problemas de la comunidad sean resueltos es necesario contar con un conjunto de reglas de juego: políticas, administrativas y fiscales (Cruz: 1995) y esto sólo puede lograrse si se generan las condiciones para que éstas reglas se logren acordar. El presente proyecto propende a resolver esta situación creando el espacio, la estructura y la metodología para que personas de distintos niveles de gobierno y tendencias políticas que tienen competencias concurrentes en un territorio, coordinen las inversiones necesarias para resolver los múltiples y complejos problemas de servicios e infraestructura.

Se propone abordar este objetivo a través de una actividad en la cual, se congregue a los representantes de los tres niveles de gobierno según sectores (salud, educación, infraestructura, turismo y ambiente) para hacer un diagnóstico multi-sectorial por municipios, y luego con mesas de trabajo por sectores, desarrollar con la metodología "aprender haciendo"¹, una serie de propuestas de corto, mediano y largo plazo que orienten las intervenciones gubernamentales desde distintos gobiernos para resolver los problemas detectados en el diagnóstico municipal. Finalmente, exponer las conclusiones generales de la experiencia a todos los participantes y derivar así unas guías de actuación que puedan servir de apoyo a otras experiencias, además de concretar propuestas que puedan desarrollarse bien sea a través de instrumentos legales o bien a través de mecanismos de gestión eficientes y adaptados a cada realidad.

Hemos considerado los sectores salud, educación, infraestructura, turismo y ambiente por cuanto no sólo se trata de servicios públicos fundamentales, sino que por propias experiencias² se observan graves problemas de coordinación intergubernamental en estas áreas.

Discusión

Para facilitar la discusión del tema se ha desarrollado en dos acápites que describen las características más resaltantes del proyecto, así como la estrategia y marco metodológico desarrollado para el mismo.

Descripción del proyecto

Partiendo del contexto previamente descrito, en el que no hay espacios de diálogo, negociación y manejo de conflictos, se hace muy difícil la toma de decisiones de manera coordinada entre los distintos niveles de gobierno, elemento indispensable para la democracia. El proyecto presentado propende a mejorar esta situación creando el espacio de intercambio y negociación, mediante una estructura y metodología diseñadas para que personas de distintos niveles de gobierno y tendencias políticas, que tienen competencias concurrentes en un mismo territorio, coordinen las inversiones para lograr resolver los múltiples y complejos problemas de servicios e infraestructura en las áreas metropolitanas (ver Foto 1).

El proyecto plantea dos grandes objetivos: realizar Tres (3) Talleres de dos días cada uno para los funcionarios de las Alcaldías, Gobernación y Ejecutivo Nacional de tres (3) Áreas Metropolitanas (Mérida, Valera y Barcelona); y desarrollar y publicar un documento con los resultados de los Talleres (en el presente número de Provincia). Es importante señalar que se lograron además unos objetivos indirectos que vale la pena destacar:

- Para los Talleres en las ciudades de Mérida, Valera y Barcelona, se convocó a personas de todas las tendencias políticas y de los niveles de gobierno nacional, local y municipal. A los mismos

Foto 1



asistieron participantes de todos los partidos, sectores e instancias de gobierno.

- Se desarrolló una metodología “ad hoc” para el manejo de las dinámicas de grupo, como se puede ver en la Foto 2, para lograr un ambiente propicio al diálogo y logro de consensos. Metodología sobre la que se hará referencia más detalladamente en el próximo acápite.
- El equipo consultor desarrolló una serie de formatos que fueron utilizados en los talleres y los cuales sirvieron para facilitar el levantamiento de información. Por ejemplo, cada uno de los proyectos propuestos por los participantes, fueron definidos por sector y por ámbito territorial, lo cual hace más probable su ejecución, ya que existen responsables (las instituciones competentes de los distintos niveles de gobierno) y una comunidad beneficiaria de cada proyecto, que garantizará el seguimiento y control del mismo.

Foto 2



- El equipo consultor desarrolló un manual para cada uno de los talleres en los cuales se le facilitan a los participantes las presentaciones del equipo consultor como insumo teórico. Estos manuales pueden ser utilizados en talleres de otras ciudades.
- Se realizó en el primer día de taller un diagnóstico por municipio, este diagnóstico fue elaborado por mesas de trabajo con la dinámica de “Tormenta de Ideas” ordenando la discusión por sector, y fue utilizado para trabajar al día siguiente (2º día de taller) en la definición de propuestas de corto, mediano y largo plazo, para luego definir ideas de proyectos para cada sector.
- Se realizó una síntesis de cada uno de los diagnósticos municipales y de los proyectos propuestos para cada sector. Se formularon, en las tres ciudades 124 ideas de proyectos en total, el Cuadro 1 totaliza los proyectos por ciudad y sector, es importante señalar que éstos obedecen a las necesidades detectadas en el ejercicio de diagnóstico municipal que se realizó

Cuadro 1: Cuadro síntesis de proyectos por ciudad y sector

<i>Sector</i>	<i>Mérida</i>	<i>Valera</i>	<i>Barcelona</i>	<i>Total</i>
Turismo	12	3	14	29
Salud	1	8	10	19
Seguridad	4	3	4	11
Ambiente	11	6	10	27
Educación	3	8	7	18
Infraestructura	1	13	6	20
Total:	32	41	51	124

Fuente: Elaboración Propia, 2003

el primer día de cada taller. Se observa que el sector de turismo fue el que contó con más cantidad de proyectos, y es comprensible por ser Mérida y Barcelona ciudades de gran vocación turística. La ciudad en la cual se formularon mayor número de proyectos, fue Barcelona y consideramos que esto se debe a un gran número de proyectos en salud y turismo, una explicación de este fenómeno puede ser que se contó con muchos participantes de la Corporación de Turismo de Anzoátegui (CORANZTUR) y representantes de la Clínica Municipal y del ente de Salud Estatal.

- Entre los participantes de los distintos talleres, que estaban compuestos por funcionarios de los diferentes niveles de gobierno, se logró que llegaran a una serie de acuerdos, y de una vez se estableció fecha a los próximos pasos definidos por ellos mismos para poder realizar cada uno de los proyectos propuestos. En el Cuadro 2 se cuantifican los acuerdos logrados por ciudad y por sector, treinta y seis (36) en total, siendo el mayor número los del sector seguridad. Para cada uno de estos acuerdos se detalló la ciudad, el sector, el proyecto, próximos pasos donde se describe la actividad a realizar, fecha a realizarse y los nombres de los responsables. Lo cual indica el nivel de compromiso de

Cuadro 2: Cuadro de acuerdos por ciudad y sector

<i>Sector</i>	<i>Mérida</i>	<i>Valera</i>	<i>Barcelona</i>	<i>Total</i>
Turismo	1	3		4
Salud	2			2
Seguridad	4	3	4	11
Ambiente	1	2	6	9
Educación	1	3		4
Infraestructura		6		6
Total:	9	17	10	36

Fuente: Elaboración Propia, 2003

los participantes, (como podemos observar en el Testimonial 1) y facilita la labor de seguimiento posterior de éstos acuerdos intergubernamentales logrados por medio del taller.

- En la ciudad de Mérida acordaron sostener nueve (9) actividades posteriores al taller (Ver Cuadro 2) para garantizar la coordinación intergubernamental en esta ciudad.
- En la ciudad de Valera los participantes formularon diecisiete (17) acciones (Ver Cuadro 2) para continuar impulsando los proyectos elaborados en el taller de manera coordinada.
- En la ciudad de Barcelona se diseñaron diez (10) acciones (Ver Cuadro 2) de coordinación entre los participantes del taller. Estos acuerdos son de mucha importancia para garantizar el trabajo coordinado de todas las instituciones para resolver los problemas de cada ciudad y le permite dar continuidad al proceso de “trabajo mancomunado” iniciados con los talleres propuestos por este proyecto.
- Se preparó un directorio, con los datos de cada participante en los talleres, para que estos no perdieran el contacto los unos con los otros. Esto se realizó a solicitud de los participantes.

Estrategia y Marco Metodológico del Proyecto

La estrategia utilizada fue de participación abierta jugando a “cero rol”³ y escribiendo todas las intervenciones que fueron clasificadas y jerarquizadas con la técnica de “tormenta de ideas” utilizando el “soft board” elaborado por Technology of Participation (TOP), el cual podremos observar en la Foto 3. Esta estrategia permitió que todos participaran sin ser excluidos por ser de diferentes sectores o afiliación política. También se logró que todas las intervenciones tuvieran el mismo peso, aunque estuvieran sentados en una mesa el Alcalde con sus empleados o el Secretario de Gobierno con sus técnicos.

El programa consistió en unas actividades teóricas para formar a los participantes en tres temas específicos; que son vitales para lograr una verdadera coordinación intergubernamental:

- Marco legal de las relaciones intergubernamentales en Venezuela,
- Importancia de las relaciones intergubernamentales en un estado federal
- Técnicas de negociación y manejo de conflictos

Foto 3



Luego de este insumo teórico, se organizó a los participantes por grupos (uno por municipio participante) para hacer un diagnóstico de la situación actual de los sectores definidos y sobre los mecanismos actuales de cooperación y relación intergubernamental a la hora de llevar adelante las inversiones y desarrollar los mecanismos idóneos (estado deseado) para la eficacia de las intervenciones gubernamentales desde distintos niveles de gobierno. Posteriormente se preparó un resumen por sectores de los principales problemas para ser analizados por mesas sectoriales. Como cierre de la actividad se expusieron las propuestas a corto, mediano y largo plazo, así como los próximos pasos de cada mesa de trabajo a todos los participantes y se pudo compartir las experiencias de todos los grupos. Con la técnica de “lluvia de ideas” en un sistema rotatorio de mesas se pudieron concretar propuestas intersectoriales para los problemas planteados en cada sector.

Como se dijo supra líneas se trabajaron los sectores salud, educación, seguridad, infraestructura, ambiente y turismo, porque en estas áreas se detectan graves problemas de coordinación intergubernamental. Como ejemplo tenemos: viviendas construidas sin servicios, ambulatorios sin personal, policías sin armas ni patrullas, entre otros casos. Los talleres se hicieron en tres áreas metropolitanas piloto en los estados Anzoátegui, cuyos municipios participantes fueron Guanta, Lecherías, Urbaneja y Juan Sotillo; Mérida, cuyos municipios participantes fueron Campo Elías, Libertador y Santos Marquina; y Trujillo, cuyos municipios participantes fueron Valera, Trujillo y San Rafael de Carvajal.

Se convocaron a esta actividad los representantes del gobierno municipal, del gobierno regional de las áreas de salud, educación, seguridad, infraestructura ambiente y turismo; y a los representantes del gobierno nacional de las dependencias relacionadas con estas áreas en el Estado, como son: MINFRA, MSDS, MECD, MARN entre otros, también fueron convocadas las entidades de planificación existentes en la región tales como las corporaciones de desarrollo regional, los Consejos Regionales y Locales de Planificación y en el caso de existir, las unidades de investigación universitarias en estas áreas.

La metodología que se siguió, en los talleres contempla el estudio y desarrollo de nuevas destrezas por medio de ejercicios de auto evaluación, para la toma de conciencia (insight) y vivenciales, en grupo e individuales, para poner en práctica los nuevos conocimientos en su ámbito familiar, laboral y social en el que se desenvuelven los participantes de los talleres.

Se utilizó el modelo de investigación-acción y el método de aprender haciendo:

- El primero permite la detección de necesidades e instrumentación de acciones y procesos aptos que garanticen la retroalimentación y aplicación de correctivos en forma oportuna.
- El segundo, permite la experimentación y el aprendizaje práctico de nuevas tecnologías y conocimientos. “Escucha y ve la explicación de nuevos conceptos y los comprenderás. Trabaja con ellos y los aprenderás de por vida”.

Los talleres fueron orientados y moderados por facilitadores o consultores que permitieron el monitoreo de la evolución de las diferentes actividades contempladas en el programa, los niveles de energía del grupo y el control del proceso durante el desarrollo de los mismos.

La metodología “aprender haciendo” permite que en los talleres se impartan de manera teórica los beneficios de la coordinación intergubernamental y se practique en las mesas de trabajo la negociación y el manejo de conflictos, se trabajen las resistencias al cambio y se llegue a acuerdos sobre y cómo es la mejor forma de coordinarse y hacer rendir los recursos de todos los niveles de gobierno para llegar a una solución ganar-ganar que permita resolver los problemas de la comunidad (todos los niveles) que constituye un elemento muy importante para garantizar la gobernabilidad.

Sé diseñaron dinámicas para integrar a los participantes, podemos ver una de ellas en la Foto 4. Esta dinámica resulta muy ilustrativa porque consiste en formar una red, para mostrar lo importante de la interdependencia, trabajo en equipo y crear el compromiso de seguir trabajando juntos en la resolución de los complejos problemas de las Áreas Metropolitanas en cuestión.

Conclusiones

Las conclusiones más resaltantes son las “lecciones aprendidas” en la ejecución del proyecto. Las mismas obedecen a un enfoque amplio, integral y plural dado que fueron elaboradas por todo el equipo de facilitadores⁴ del proyecto. Es decir, son las percepciones del equipo facilitador de los talleres realizados en las distintas ciudades.

A continuación se transcriben las principales lecciones aprendidas por parte de los facilitadores (ver Foto 5), éstas se agruparon según distintos aspectos evaluados:

Lecciones aprendidas acerca del contenido de los Talleres en Mérida, Valera y Barcelona

- Se comprobó que es posible coordinar en medio de una situación de confrontación, pero se requieren métodos y técnicas adecuados. El contenido se ajustó a los objetivos del proyecto y expectativas de los participantes. Hubo coherencia, pertinencia, dominio y claridad en los temas expuestos por los facilitadores.
- La relación existente entre el marco normativo, las relaciones fiscales y los elementos informales de negociación, por una parte, y el rendimiento del sistema político de los estados y municipios, así como la influencia de lo antes mencionado en la producción de resultados y por lo tanto el mantenimiento de situaciones que permitan gobernar.
- Se comprobó la importancia de generar espacios neutrales donde se genere al menos el inicio del diálogo en medio de la situación de polarización que vive Venezuela en los actuales momentos. En un espacio neutral, actores simpatizantes de los dos sectores polarizados, han sido capaces de conversar y dialogar y fijar reuniones posteriores. También se pudo constatar que sin importar la tola política y el nivel de gobierno al que se pertenezca, en un ambiente adecuado se pueden lograr proyectos mancomunados.
- Quedó en evidencia la necesidad de promover mayor coordinación intergubernamental, porque independientemente de la conflictividad política no hay diálogo entre los distintos

Foto 4



niveles de gobierno (ver Testimonial 2). Los participantes manifestaron que el taller debería realizarse en todos los estados venezolanos.

- Se pudo constatar la heterogeneidad en los problemas de carácter colectivo que deben resolver los gobiernos locales y estatales, por tanto, estamos cada vez más convencidos de las ventajas de una organización de gobierno federal que permita el ajuste de las respuestas gubernamentales a cada realidad.
- Se comprobó una vez más que sí hay recurso humano preocupado por atender con eficiencia sus responsabilidades en el sector público, y que requieren sólo un poco más de orientación y una dinámica adecuada que permita la creación de una red entre los distintos participantes.

Lecciones aprendidas acerca de la metodología y dinámicas utilizadas para realizar el diagnóstico y propuestas con los participantes.

- El método fue exitoso. Con algún ajuste puede ser sistematizado y publicado para ser asumido en algunas instancias de coordinación intergubernamental en el resto del país.
- Fue necesario utilizar reglas menos rígidas y menos ambiciosas en Valera y Puerto La Cruz que las que se plantaron en Mérida. Se incorporó la tecnología de espacios abiertos en Barcelona y funcionó satisfactoriamente, pues le dio la libertad a los participantes a ir a las mesas dónde más aportaban.
- Se comprobó la gran capacidad de síntesis que se logra con estos métodos, ya que eliminan los discursos y posibilitan sacar diagnósticos y soluciones que con otra metodología se perderían.
- Se comprobó la importancia de la consulta a los actores para determinar los problemas que aquejan a la comunidad, la riqueza de incorporar visiones de diferentes actores; distintos a los expertos en cada una de las áreas, para obtener soluciones innovadoras a los problemas públicos y la metodología propuesta permite consolidar ideas y soluciones según el número de participantes y los sectores participantes en un momento dado.
- Esta metodología permite manejar mejor a grupos de personas, facilita la creatividad para sacar lo mejor de cada uno, favorece a optimizar el tiempo y los recursos para la difícil tarea de tomar decisiones de forma colectiva. Se considera que es una opción eficiente para lograr resultados en corto tiempo.
- Se logró un diagnóstico muy participativo en el que fueron tomadas en cuenta todas las opiniones de los actores, lo que fomentaba que se expresaran con libertad. Se “aprendió haciendo”, es decir, hubo un proceso de mejora continua de un taller a otro que permitió un manejo mucho más eficiente del grupo y las herramientas (y del tiempo) en los últimos talleres (Barcelona).
- La lluvia de ideas por escrito (soft board) permite la maximización de resultados, la interrelación de los distintos sectores gubernamentales, al jugar “cero rol” y el hecho de planificar reunión y actividades posteriores al taller, permite la aplicación de las acciones y garantiza resultados.

Lecciones aprendidas acerca del trabajo con los otros facilitadores a lo largo de los talleres.

- La única manera de ser realmente productivo es trabajar en equipo. Se logró una integración multidisciplinaria bien interesante y mucha compenetración de manera espontánea.
- La metodología utilizada sirve para personas más y menos estructuradas y en todos los casos se lograron los objetivos con altos niveles de energía.
- Es importante que los participantes conozcan diferentes facilitadores, a fin de propiciar el mayor “rapport” posible entre unos y otros. Los facilitadores incorporaron herramientas para la creación de consensos que contribuyeron a agilizar el proceso, las cuales fueron por los demás para mejorar el proceso.
- Se valora y enaltece el trabajo de grupo que implicó resultados satisfactorios en todos los talleres (todos remando en la misma dirección). Fue fácil la adaptación a la metodología utilizada gracias al buen desempeño de los facilitadores más experimentados en este tipo de trabajos.

Lecciones aprendidas del intercambio con los participantes, diferencia entre los participantes de las distintas ciudades.

- Mayor productividad en Trujillo, mayor participación en Mérida y mayor camaradería en Barcelona
- Todos necesitan ser escuchados, independientemente que un grupo sea más formal que otros, todos quieren contribuir y la gran motivación es ser parte de la solución para su ciudad.
- Los funcionarios públicos que participaron tienen buen conocimiento de las situaciones generales que escapan a sus áreas específicas. Esta gente es valiosa; tal vez con un poco de capacitación y garantías de carrera administrativa se podrá tener mejores administraciones. Algunos tenían otra percepción de los policías, los cuales demostraron mucha sensibilidad y reclaman sobre todo elementos de carácter sociocultural para mejorar.
- En términos de la diversidad política, los participantes de Valera fueron mucho más abiertos a comunicar sus afiliaciones políticas

que los participantes de las otras ciudades. El clima fue de mayor respeto, pero con juegos amistosos entre ellos.

- En la ciudad de Mérida fueron mucho más tensas las relaciones, a pesar de que los participantes no comunicaron abiertamente sus inclinaciones políticas. Se notó una presencia mayor del discurso político sobre los aspectos técnicos.
- En la ciudad de Barcelona, el ambiente fue muy cordial, menos tenso que el caso de Mérida, notándose la proverbial informalidad de los habitantes del oriente venezolano.
- Fue un intercambio positivo, todos se mostraron muy interesados en solventar y aportar ideas (ver Testimonial 3), se notó como punto en común que muchos requieren esa formación de funcionario con responsabilidad hacia los ciudadanos más allá de los compromisos políticos.

Lecciones aprendidas acerca del proceso de convocatoria y selección de participantes

- Se sabe que la convocatoria es difícil, es uno de los asuntos que requieren de más atención, aunque se contó en general, con buena y calificada asistencia y es necesario reforzarla para futuras experiencias. Sin embargo, somos de la filosofía de “quien llega es el que tiene que estar, uno no se puede quedar en que malo que fulanito no llegó”.
- Para asegurar que los proyectos se lleven a cabo, es importante que los tres niveles de gobierno estén presentes en los talleres. Se considera que la convocatoria fue bastante exitosa ya que los participantes fueron de muy alto nivel por parte de las alcaldías, sin embargo hubo alcaldías que enviaron pocos funcionarios y es necesario hacer énfasis de la importancia de tener a alguien de cada sector presente. En Valera como en Barcelona hubiese sido más productivo contar con decisores importantes provenientes de la Gobernación, para blindar los acuerdos producidos por las mesas de trabajo.
- La convocatoria fue uno de los procesos del proyecto al que se le dedicó más tiempo y esfuerzo. La selección de participantes fue

bien estudiada, se convocaron actores de todos los sectores involucrados y en los distintos niveles (aproximadamente un 25% más del número requerido para el taller). La convocatoria por escrito fue entregada con anticipación y durante la semana anterior al taller se hizo seguimiento por correo electrónico, teléfono, fax y visitas personales. Incluso se hicieron llamadas durante los días del evento y se procuró el apoyo de algunos participantes.

Como una de las principales sugerencias de los funcionarios participantes, se tiene una propuesta de ampliar estos talleres a otras áreas metropolitanas y lograr recursos para una segunda fase de seguimiento y reforzamiento en las ciudades dónde ya se realizaron.

Estos talleres brindan la oportunidad para que funcionarios de distintos niveles de gobierno trabajen en equipo para buscar las soluciones de los problemas de su ciudad, si estos talleres, a su vez, se replicaran en cada una de las comunidades se lograría una verdadera participación en la toma de decisiones políticas y estaríamos cumpliendo con la premisa: “los defectos de la democracia sólo se corrigen con más democracia” (Nun, 2000).

Notas

- 1 La metodología “aprender haciendo” permite que en los talleres se impartan de manera teórica los beneficios de la coordinación intergubernamental; se practique en las “mesas de trabajo” la negociación entre las distintas instancias de gobierno y se llegue a acuerdos sobre cuál y cómo es la mejor forma de coordinarse y hacer rendir los recursos de todos los niveles de gobierno. En última instancia se pretende llegar a una solución ganar-ganar para el gobierno (todos los niveles) y la comunidad, que es la razón de ser de los gobernantes.
- 2 Tanto la del grupo de consultoría NODO, como del CIEPROL en sus trabajos de asesoría e investigación sobre la praxis de las políticas públicas territoriales en Venezuela.
- 3 Jugar a cero rol indica que los participantes de la actividad asuman una posición neutra políticamente hablando y que se sientan todos en un mismo nivel, sin distinción de cargos o posiciones jerárquicas.
- 4 Los facilitadores que enviaron sus percepciones fueron: Fortunato González, Christi Rangel, Daniel Mirabal, Ana Isabel Valarino, Jaime

Grimaldo Lorente, Andreina González y Rita Coello. Las cuales fueron clasificadas y editadas por María Boccalandro.

Bibliografía

- BREWER-CARIAS, Allan. 2000. "La Constitución de 1999" Editorial Arte; Caracas- Venezuela
- BREWER-CARIAS, Allan; AYALA, Carlos; SANCHEZ, Jorge; LINARES, Carlos; ROMERO, Humberto. 1994. "Leyes y Reglamentos para la Descentralización Política de la Federación" Editorial Jurídica Venezolana; Caracas-Venezuela.
- CRUZ, Rafael de la. 1995. "Ruta a la Eficiencia" Ediciones IESA; Caracas-Venezuela
- CRUZ, Rafael de la. 1994. "Federalismo Fiscal: el costo de la descentralización en Venezuela" Nueva Sociedad; Venezuela.
- CASTELLS, Manuel. 2000. "The Rise of the Network Society" Blackwell Publishers; 2nd edition, USA.
- DELFINO, Maria de los Angeles. 1996. "La Descentralización en Venezuela" Editorial Texto, C.A.; Caracas-Venezuela
- LOPEZ GARCIA, Luz. 1994 "Descentralización y Participación Ciudadana" Ediciones Trilice; Montevideo-Uruguay.
- NUN, José. 2001. "Democracia ¿gobierno del pueblo o gobierno de los políticos?" Fondo de Cultura Económica; Buenos Aires-Argentina
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), BM (Banco Mundial, BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 1999. "La descentralización" Nueva Sociedad; 2ª edición, Venezuela.
- RANGEL, Christi (2003) "Economía Pública Multijurisdiccional. Modelos teóricos y el caso español como experiencia práctica". Consejo Económico y Social, Madrid-España.
- UNDP (United Nations Development Programme), 1997 "Reconceptualising Governance" American Writing; New York-USA.

Testimoniales

“...Le doy gracias a los promotores que nos invitaron, a Coranztur, por la visión diferente que tienen el sistema de salud, lo que necesita el turista, estamos preocupados por la aspirina y no vemos más allá de esto, este tipo de reuniones intercambio de opiniones, hace que podamos llevar adelante este proyecto de ciudad y país, de que esta emoción no quede sólo el día de hoy y que el apoyo institucional quede para otros eventos para poder informarnos unos con los otros lo que cada quien está haciendo. Mejoraría la gestión. Gracias de nuevo...”

Mauro Ranghi. Barcelona edo. Anzoátegui

“...Es bien importante poder beneficiarse de talleres como éste que nos permiten relacionarnos con funcionarios que tienen problemáticas similares en otros municipios y así compartir soluciones además de pasar dos días hablando de solucionar problemas de la ciudadanía y no de política”.

Elsy Briceño. Contralora del Municipio Urdaneta estado Trujillo

“...este es el tipo de iniciativas que hay que apoyar, como siempre IEPROL ofreciendo eventos de calidad para apoyar el desarrollo del estado Mérida, realmente los felicito a todos y me comprometo desde la Gobernación a apoyar este tipo de actividades”

Luis Martín Hernández, Secretario de Gobierno del estado Mérida