

# **PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE POLÍTICAS A NIVEL MUNICIPAL: HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO LOCAL.**



**Montevideo, 6 de octubre 2011**



**CONTEXTO:  
DE DÓNDE PARTIMOS?**

# DE DONDE PARTIMOS?



**EN DOS O TRES PALABRAS:**

**Cuál ha sido el mayor logro del proceso de descentralización en el país/departamento/municipio?**

**Cuál fue la principal limitación del proceso de descentralización en el país/departamento/municipio)**

# DE DONDE PARTIMOS?



- **Construyendo política pública:** conjunto o secuencia de decisiones que pretenden dar respuesta a determinados problemas y necesidades de carácter público. “curso de acción con sentido, con fundamento normativo, con respaldo político, con viabilidad administrativa y uso consciente de los recursos fiscales”

# DE DONDE PARTIMOS?



## CARACTERÍSTICAS DE UNA POLÍTICA PÚBLICA DE EXCELENCIA (CEPAL, 2004, POLÍTICA Y POLÍTICAS PÚBLICAS)

- 1 Fundamentación amplia y no sólo específica (¿cuál es la idea?, ¿a dónde vamos?)
- 2 Estimación de costos y de alternativas de financiamiento
- 3 Factores para una evaluación de costo-beneficio social
- 4 Beneficio social marginal comparado con el de otras políticas (¿qué es prioritario?)
- 5 Consistencia interna y agregada (¿a qué se agrega?, o ¿qué inicia?)
- 6 De apoyos y críticas probables (políticas, corporativas, académicas)
- 7 Oportunidad política
- 8 Lugar en la secuencia de medidas pertinentes (¿qué es primero?, ¿qué condiciona qué?)
- 9 Claridad de objetivos
- 10 Funcionalidad de los instrumentos
- 11 Indicadores (costo unitario, economía, eficacia, eficiencia)

# DE DONDE PARTIMOS?



## ➤ **POLÍTICAS NACIONALES - DEPARTAMENTALES - LOCALES**

**TENSIÓN - POSICIONAMIENTO**

- **RIESGOS - DESAFÍOS**

## ➤ **TERCER NIVEL: MUNICIPIOS.**

**OBJETIVOS - INCIDENCIA - RIESGOS Y DIFICULTADES**

**COOPERACIÓN - MANCOMUNIDADES Y ASOCIACIONES**



# **PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO LOCAL: PARA QUÉ?**

# PARA QUÉ?



**EN DOS O TRES PALABRAS:**

**El proceso de descentralización, ha favorecido el desarrollo de su departamento/municipio? Por qué?**



# PARA QUÉ ? :

*Desarrollo económico local y Descentralización  
en América Latina*

(F. Albuquerque, CEPAL, 2004)



- No es lo mismo crear instrumentos desde el nivel central, los cuales pueden ser utilizados por los diferentes territorios, que impulsar y promover un protagonismo y capacidad mayor de dichos territorios para un mejor aprovechamiento de sus recursos.
- Proceso de aprendizaje de los gobiernos locales y el gobierno nacional para resolver “nudos críticos” o estrangulamientos como la falta de empleo productivo, la escasa diversificación de su tejido empresarial, etc.
- Iniciativas “desde abajo” - procesos “desde arriba” -  
Iniciativas de Desarrollo Económico Local.

# PARA QUÉ?



## Principales objetivos de las iniciativas DEL en América Latina:

- **valorización mayor de los recursos endógenos en cada ámbito local**
- **organizaciones de redes locales entre actores públicos y privados**
- **establecimiento de consorcios intermunicipales**
- **búsqueda de nuevas fuentes de empleo e ingresos**
- **promoción de actividades de desarrollo científico y tecnológico**
- **creación de nuevos instrumentos de financiamiento para atender a mypes**
- **superación de las limitaciones del enfoque asistencialista en los programas de lucha contra la pobreza**
- **políticas de promoción de la competitividad sistémica**

# PARA QUÉ?



## CRITERIOS PARA LA ACCIÓN:

- 1) Construcción de oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial.
- 1) Desarrollo local y desarrollo municipal.
- 1) Desarrollo económico local: no sólo desarrollo de recursos endógenos.
- 1) El acceso al crédito para las mypes.
- 1) Fomento de la asociatividad y la cooperación entre las mypes.
- 6) Necesidad de vincular las universidades regionales y los centros de investigación científica y tecnológica con los sistemas productivos locales.

# PARA QUÉ ?



## CRITERIOS PARA LA ACCIÓN:

- 7) La dotación de infraestructura básica para el desarrollo económico local.
- 8) La adecuación de los marcos legales y jurídicos para la promoción económica local y la necesidad de incorporar mecanismos de seguimiento y evaluación.
- 9) Eficiente coordinación interinstitucional.
- 10) La necesaria complementariedad entre los fondos de inversión social y los recursos para promover el desarrollo económico local.

# PARA QUÉ?



- **DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL** - Cómo puede vivir mejor la gente de mi municipio? No sólo énfasis en lo económico, sino en la mejora de las condiciones de vida. No es la solución de todos los problemas del territorio, pero ayuda.
- **PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL:** Ser protagonista y no espectador. Observar la situación en que se encuentra el municipio, identificar las oportunidades de desarrollo y realizar las acciones dirigidas a aprovecharlas.
- Tiene como punto de partida la realidad local y su articulación con los diferentes niveles territoriales.

# PARA QUÉ?



## PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL:

- 1) Cuales son las principales necesidades económicas del municipio?
- 2) Quienes somos?
- 3) Que tenemos?
- 4) Que hay a nuestro alrededor?
- 5) Cuales son nuestras potencialidades de desarrollo?
- 6) Hacia dónde ir?
- 7) Cuales son los beneficios?
- 8) Como construyo Programas?
- 9) Como medir avances y resultados?.
- 10) De que instrumentos dispongo?

# **UNA EXPERIENCIA DE PLANIFICACIÓN ...**



**Municipalidad de Rosario, Argentina:  
proceso de Descentralización y  
Modernización en el marco de un Plan  
Estratégico...**

**¿Cuál fue esa estrategia de planificación?**

**¿Cuáles fueron los mayores aprendizajes de la  
experiencia? Y las principales limitaciones?**

**¿Cómo cree que esta experiencia puede aportar  
elementos al proceso de descentralización  
uruguayo?**



**RECURSOS, GASTOS,  
INVERSIONES:  
CON QUÉ HACER?**



# CON QUÉ HACER ?



**¿Cómo se financian sus municipios?**

**¿ Con qué presupuesto cuentan y a qué lo destinan?**

# CON QUÉ HACER ?

*Saber Hacer en la Gestión Pública -  
Transición 2010*



## ➤ **PRESUPUESTO**

**FAMILIAS:** ENTRADAS – SALIDAS

**EMPRESAS:** INGRESOS – EGRESOS

**ESTADO:** RECURSOS – GASTOS E INVERSIONES

# CON QUÉ HACER?



- RECURSOS necesarios para efectivizar el funcionamiento de los Municipios, en base a las definiciones departamentales y la presentación de proyectos de gestión.
- Desafío de superar la lógica de la DEMANDA a la lógica de GOBERNAR Y PLANIFICAR.
- RECURSOS de origen DEPARTAMENTAL, NACIONAL, INTERNACIONAL.

# CON QUÉ HACER?



## ➤ **RECURSOS DE ORIGEN DEPARTAMENTAL.**

**ART 20 DE LA LEY 18567:** El Gobierno Departamental proveerá los recursos humanos y materiales necesarios a los Municipios, a los efectos de que éstos puedan cumplir sus atribuciones, en el marco del presupuesto quinquenal y las modificaciones presupuestales aprobadas por la Junta Departamental.

# CON QUÉ HACER?



## ➤ RECURSOS DE ORIGEN NACIONAL.

### **FONDO DE INCENTIVO PARA LA GESTIÓN DE MUNICIPIOS**

(numeral 2 del artículo 19 de la Ley). La gestión de los municipios se financiará: ...2) Con los recursos que le asigne el Presupuesto Nacional en el Fondo de Incentivo para la Gestión de los Municipios, que se creará a dicho efecto a partir de fondos que no afecten los que actualmente se destinan a los Gobiernos Departamentales, se tendrán en cuenta criterios de equidad e indicadores de gestión, además del mantenimiento de la relación entre número de funcionarios y población, en el período inmediatamente anterior.

ARTÍCULO 719 de la Ley de Presupuesto Nacional.- Asígnase al Fondo de Incentivo para la Gestión de los Municipios establecido en el artículo 19 de la Ley 18.567, del 13 de setiembre de 2009, una partida anual de \$ 49.840.000

# CON QUÉ HACER?



## ➤ RECURSOS DE ORIGEN NACIONAL.

### **FONDO DE DESARROLLO DEL INTERIOR.**

**CONSTITUCIÓN 1996** (Descentralización art 214 y 298). ART 298...2) Destinar al desarrollo del interior del país y a la ejecución de las políticas de descentralización, una alícuota de los tributos nacionales recaudados fuera del departamento de Montevideo. Con su producido se formará un fondo presupuestal, afectado al financiamiento de los programas y planes que se refiere al inciso quinto del artículo 230. Dicha alícuota deberá ser propuesta preceptivamente en el Presupuesto Nacional.

# CON QUÉ HACER?



## ➤ RECURSOS DE ORIGEN NACIONAL.

### **MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS**

**REALIZAR** - Programa de ejecución de obras a nivel local, propuestas y votadas por la ciudadanía.

El MTOP aportará a cada uno de los 89 municipios existentes en el país, la suma de \$ 2.000.000 (dos millones de pesos uruguayos). A su vez cada Intendencia Departamental aportará a cada Municipio perteneciente a su departamento, una suma de dinero equivalente al monto aportado por el MTOP (´mínimo \$500.000 por municipio).

Esta suma de dinero será destinada a la construcción de una obra nueva de infraestructura comunitaria que no forme parte del Plan de Obras de la Intendencia, que sea propuesta y votada por los vecinos, y que sea realizada en un terreno librado al uso público.

# CON QUÉ HACER ?



## ➤ GASTOS E INVERSIONES

**GASTOS POR PROGRAMA**

**GASTOS POR OBJETO**

**GASTOS DE FUNCIONAMIENTO Y DE INVERSIÓN**



# **UNA EXPERIENCIA DE DESCENTRALIZACIÓN A NIVEL NACIONAL...**



**El departamento de Maldonado y su  
proceso de descentralización...**

**¿Cómo se diseñó el presupuesto de los municipios  
de Maldonado?**

**¿Cuáles fueron los mayores aprendizajes de la  
experiencia? Y las principales limitaciones?**

**¿Hacia donde se piensa direccionar el proceso?**

# **y UNA EXPERIENCIA DE DESCENTRALIZACIÓN A NIVEL REGIONAL...**



**La ciudad de Porto Alegre y su proceso de descentralización...**

**¿Cómo aportar al desarrollo territorial e inclusión social desde el rol de los municipios?**

**¿Cuáles fueron los mayores aprendizajes de la experiencia? Y las principales limitaciones?**

**¿Cómo cree que esta experiencia puede aportar elementos al proceso de descentralización uruguayo?**



**PARA ADELANTE - EJES:  
COMO SEGUIR?**

# COMO SEGUIR ?

*Descentralización y desarrollo local. Elementos para promover el debate político.*



## ENFASIS Y DESAFIOS:

- **LOGRAR ESTABLECER CLARAMENTE LAS COMPETENCIAS Y RECURSOS EN LOS DISTINTOS NIVELES DE GOBIERNO, SEGÚN NECESIDADES Y POTENCIALIDADES TERRITORIALES.**
- **PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL INTEGRAL FORTALEZA DEL SISTEMA LOCAL DE ACTORES, PROACTIVIDAD MUNICIPAL, MODO DE DESARROLLO DEL TERRITORIO.**
- **DESARROLLO DE CAPACIDADES ESTRATÉGICAS EN LOS TRES NIVELES DE GOBIERNO Y LA SOCIEDAD LOCAL.**



**HACIA DONDE ?**



***“ Ella está en el horizonte. Me acerca dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que yo caminé, nunca la alcanzaré. ¿Para qué sirve la utopía? Para eso sirve: para caminar.”***

**Eduardo Galeano: Las palabras andantes.**

***“Sinceramente, no me desanimo nunca. Aunque no pueda levantar el viento que podría llevarnos a nosotros, a este nuestro barco, a un mundo mejor, al menos pueda izar las velas para que cuando ese viento sople pueda aprovecharlo.”***

**E. F. Schumacher: La buena economía.**