



# DESCENTRALIZACIÓN Y MUNICIPIOS FRONTERIZOS

**UNIDAD**  
**DIDÁCTICA** **1**

**MODELOS DE GESTIÓN LOCAL**

Autor: Luís Carol Andrés

UND

1

**Facultad:** Pregrado

**Denominación del programa:** Administración Pública Territorial

**Nombre de la asignatura:** Modelos de Gestión Local

**Modalidad<sup>1</sup>:** Virtual

**Tipo de asignatura<sup>2</sup>:** Teórico-Práctica

**Número de créditos<sup>3</sup>:** 1

**Horas de acompañamiento directo:** 16

**Horas de trabajo independiente:** 16

**Nombre del autor:** Luís Carol Andrés

**Corrector de Estilo:** Yuletsy Melo Ortiz

**Diagramación:** Luis Antonio Mayorga Velandia

**Diseño de Portada:** Nayfer Acuña

**Asesoría Pedagógica y Control de calidad:** Equipo de Educación y Entornos Digitales - ESAP

**Fecha última versión:** 16/08/2017

ISBN:978-958-652-587-9

<sup>1</sup> Presencial, distancia o virtual.

<sup>2</sup> Teórico-Práctica o teórica.

<sup>3</sup> Un crédito equivale a 48 horas distribuidas así: 12 horas de acompañamiento directo del docente y 36 horas de trabajo independiente, que involucra acompañamiento mediado y trabajo autónomo del estudiante (Decreto 1295 del 2010 y Decreto 1075 del 2015).

UND

1

**CONTENIDO****CONTENIDO**

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA .....	5
OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD DIDÁCTICA .....	6
JUSTIFICACIÓN .....	6
ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA – IDEOGRAMA.....	8
PLAN DE FORMACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA .....	9
UNIDAD DIDÁCTICA. MODELOS DE GESTIÓN LOCAL .....	10
RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.....	10
CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA. MODELOS DE GESTIÓN LOCAL.....	12
TEMA 1. LA GESTIÓN LOCAL.....	12
TEMA 2. CARACTERÍSTICAS PARA CONTEXTUALIZAR LOS NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN LOCAL	15
TEMA 3. MODELOS DE GESTIÓN LOCAL.....	21
ESTUDIO DE CASO.....	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA .....	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS .....	42
WEBGRAFÍA .....	47
GLOSARIO .....	48

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Factores de intervención ..... 39

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Distribución competencial y concurrencia competencial ..... 14  
 Figura 2. Del paradigma gerencial al modelo de gobernabilidad comunitario..... 23  
 Figura 3. Construcción de proyecto común ..... 30

UND

1

## CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

El papel de los gobiernos locales se sitúa actualmente en un escenario de compleja interacción entre las administraciones públicas (estatales, sectoriales, territoriales, regionales,...), el tejido asociativo y social y el ámbito mercantil o privado.

Lo que caracterizará los futuros procesos de intervención pública local será el papel de liderazgo, de dirección estratégica, de los gobiernos locales en la gestión de los proyectos comunitarios.

La idea general que se plantea en esta unidad es que sólo reforzando los municipios y creando auténticos gobiernos locales se podrá garantizar y mantener la cohesión social y la calidad de vida de la población, fin último de los procesos de descentralización.

La proximidad es la que puede ayudar a encontrar soluciones, respuestas concretas a problemas de intervención social que requieren múltiples abordajes llevados a cabo por diversos actores sociales.

Los gobiernos locales, por su capacidad de proximidad y de crear entramado, redes sociales en sus territorios, son los más capaces de articular procesos de cohesión. La Constitución Política de la República de Colombia, en su artículo 311, considera el municipio como la entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado.

Frente a algunos problemas complejos y generales como la violencia de género o los derechos humanos, que no se pueden limitar, evidentemente, a un territorio local, un liderazgo local puede posibilitar –entre otras cuestiones– una coordinación de agentes, una atención rápida y ágil y una presión sobre las administraciones que han de legislar nuevas medidas.

5

UND

1

Los gobiernos locales deben ejercer un liderazgo en la gestión de las políticas públicas en la que deben participar la iniciativa pública, la iniciativa social y la iniciativa privada. Cada caso requerirá una suma de esfuerzos, una articulación de mecanismos y una distribución de protagonismos y responsabilidades diferentes.

**Importante**

En esta unidad, mediante la presentación de una situación problemática, se analiza el nuevo contexto de la gestión descentralizada y se propone el trabajo integrado, dirigido estratégicamente por la administración local (trabajo en red, transversalidad y participación), como el método más adecuado para las intervenciones sociales.

**OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD DIDÁCTICA**

Analizar el papel de los gobiernos locales en la dirección estratégica de proyectos de intervención pública de cariz general para la adecuada administración pública por medio de la identificación de recursos de un contexto de desigualdad.

**JUSTIFICACIÓN**

La capacidad del buen gobierno no es tanto la de administrar, la de gestionar la provisión y la producción de los servicios públicos como la de coordinar los mecanismos y formas institucionales que caracterizan las nuevas interacciones entre la administración pública, el sector privado, las entidades sin ánimo de lucro y la sociedad civil.

6

UND

1

El paradigma de la gobernabilidad de las administraciones locales ya no se centra exclusivamente en el ámbito de la gerencia, sino en el ámbito de la gobernabilidad comunitaria y, por tanto, el acento se pone en jugar un papel estratégico en la definición del modelo de ciudad y en la capacidad de guiar este proceso.

Es muy difícil, desde los ámbitos centrales de gobierno, dar respuestas de calidad a las necesidades de una población heterogénea. Los procesos de descentralización local no son procesos de desconcentración o creación de agencias locales. En los procesos planteados, la administración local actúa como gobierno y no como agente.

En la nueva gestión local, algunos conceptos interrelacionados son claves: la transversalidad, la gestión de redes, la calidad en la prestación de los servicios, la creación de capital social y la participación ciudadana.

La cultura organizativa de la administración es un elemento esencial para desarrollar los cambios.

7

UND 1

## ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA – IDEOGRAMA



UND

1

## PLAN DE FORMACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Competencia general de la unidad didáctica	N° y nombre de la unidad Didáctica	Estructura temática
<p>Analizar el papel de los gobiernos locales en la dirección estratégica de proyectos de intervención pública de cariz general para la adecuada administración pública por medio de la identificación de recursos de un contexto de desigualdad</p>	<p>Modelos de gestión local</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Gestión Local</li> <li>2. Características para contextualizar los nuevos modelos de gestión local.               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. El Estado Relacional.</li> <li>2.2. La Gobernanza Local.</li> <li>2.3. La Intervención Integral.</li> </ol> </li> <li>3. Modelos de gestión local               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Un modelo basado en la dirección. estratégica de programas                   <ol style="list-style-type: none"> <li>3.2. Un modelo basado en la gestión de redes</li> <li>3.3. Un modelo basado en la participación de la ciudadanía                       <ol style="list-style-type: none"> <li>3.3.1. La participación ciudadana.</li> <li>3.3.2. El capital social.</li> <li>3.3.3. Construcción de un proyecto común.</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>3.4. La transversalidad como herramienta organizativa</li> </ol> </li> </ol>

UND

1

## UNIDAD DIDÁCTICA. MODELOS DE GESTIÓN LOCAL

### RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

La gestión de las políticas públicas locales necesita desarrollarse a partir de un fuerte liderazgo de los gobiernos locales. Esta será la única manera de avanzar hacia la equidad y la calidad en la prestación de los servicios.

La descentralización de la dirección estratégica de los proyectos públicos en el ámbito local no debe basarse siempre en aquella que siga los parámetros del ámbito de la descentralización y desconcentración administrativa competencial más clásico.

En el desarrollo de determinadas políticas públicas, es preferible (en aras de evitar desequilibrios territoriales, acentuar las diferencias de procesos, eludir endeudamientos locales, etc.) que se mantenga como responsabilidad de las administraciones centrales, regionales o departamentales, la aportación de los recursos y las decisiones sobre el marco de actuación general.

Las nuevas políticas de descentralización local deben basarse más en las competencias compartidas –ya no sólo entre diferentes administraciones, sino también entre estas y los sectores sociales y privados–, que en la distribución competencial excluyente.

UND

1

En estas nuevas fórmulas de gestión, la corresponsabilidad, la introducción de metodologías de trabajo transversal, la participación y la creación de capital social –en definitiva, la gestión integrada de las intervenciones sociales– aparecen como elementos clave, y el ámbito local, como el territorio más adecuado para desarrollarlas.

## CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA. MODELOS DE GESTIÓN LOCAL

### TEMA 1. LA GESTIÓN LOCAL

Actualmente se produce una situación de compleja interacción entre administraciones, tejido ciudadano y sector privado, que caracteriza cada vez más los procesos de intervención pública y en la cual es y será clave el papel de liderazgo de los gobiernos locales.

Los procesos más clásicos de descentralización y de desconcentración administrativa no garantizan, por sí mismos, alcanzar dos de los principios básicos en los que se deberían basar las intervenciones públicas:

- a) La equidad (entendida como las políticas que favorezcan avanzar en la igualdad en los diferentes ámbitos: económico, género, cultural y cohesión social).
- b) La calidad (en la gestión de los procesos de intervención y también en los resultados).

Los nuevos procesos de descentralización en los gobiernos locales se deberían caracterizar por el establecimiento de fórmulas de responsabilidad compartida. Se debería pasar de un equilibrio basado en un juego de “suma 0” (unos ganan los ámbitos y programas de intervención que otros pierden) a un equilibrio basado en una lógica de “suma positiva” (los diferentes actores públicos, mercantiles y sociales ganan espacios de intervención y también asumen las responsabilidades de estos espacios). Compartir responsabilidades y protagonismo en beneficio de objetivos comunes.

UND

1

## TEMA 1. LA GESTIÓN LOCAL

### Idea Clave

Los nuevos procesos de descentralización en los gobiernos locales se deberían caracterizar por el establecimiento de fórmulas de responsabilidad compartida.

### Importante

Los nuevos procesos de descentralización no se deberían vivir, por ninguna institución o movimiento social, como una pérdida de capacidad de gobierno, sino como la capacidad de integrar a administraciones, sociedad civil y sector privado para hacer más efectiva y eficiente la capacidad de gobernar.

Para avanzar no basta con atribuir o delegar más competencias de la administración central en la regional o local, sino sobre todo en asegurar mecanismos eficaces de corresponsabilidad y cogestión.

### Ejemplo

En relación con la situación problemática planteada en el caso práctico al inicio de la unidad, las acciones contra la violencia de género planteadas tienen como objetivo avanzar en la igualdad a partir de corresponsabilizar a diferentes agentes. El protagonismo sobre la intervención es compartido. La administración departamental o judicial no pierde capacidad de gobierno, aunque comparte protagonismos.

El concepto de concurrencia competencial gana espacio al concepto de distribución competencial (que en ocasiones ha escondido una delegación de problemas y no de recursos). La concurrencia competencial no es un proceso antagónico al de la descentralización.

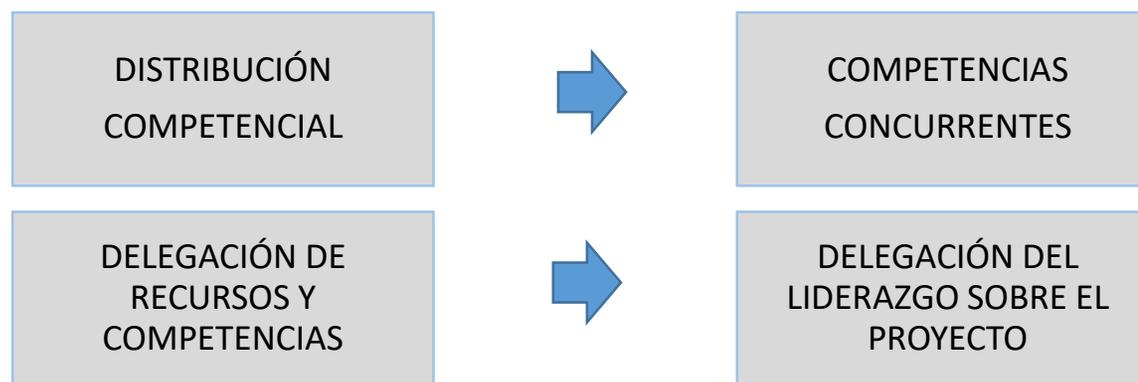
UND

1

**Para saber más...**

Joan Subirats (2003) aporta ideas muy interesantes en el artículo:

¿Qué gestión pública para qué sociedad? Aunque se sitúa en sociedades europeas, ofrece elementos de reflexión general que está disponible en: <http://200.80.149.114/ecgp/FullText/000000/SUBIRATS%20Joan%20-%20Gestion%20publica%20europea.pdf>

**TEMA 1. LA GESTIÓN LOCAL**
**Figura 1. Distribución competencial y concurrencia competencial**


Fuente: Elaboración propia.

UND

1

## TEMA 2. CARACTERÍSTICAS PARA CONTEXTUALIZAR LOS NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN LOCAL

Entre otras, estas tres características nos ayudan a contextualizar los nuevos procesos de la gestión local:

- a) El estado relacional.
- b) La gobernanza local.
- c) La intervención integral.

### 2.1. EL ESTADO RELACIONAL

La primera característica se refiere a la evolución del modelo de Estado.

El estado del bienestar ha dado lugar a un proceso de construcción lento que parece conducir hacia lo que algunos autores han llamado Estado relacional. Este surge como la alternativa más factible a las drásticas políticas del Estado neoliberal para asegurar los fines últimos de calidad, equidad y cohesión social.

#### Para saber más...

Para saber más del concepto de Estado relacional, le proponemos este artículo de Xavier Mendoza, profesor del Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE, "Las transformaciones del sector público en las democracias avanzadas: del estado del bienestar al estado relacional". Lo puede consultar en la página web: [www.diba.es/fl/fitxers/pf-023.pdf](http://www.diba.es/fl/fitxers/pf-023.pdf)

UND

1

**TEMA 2.**  
**CARACTERÍSTICAS**  
**PARA**  
**CONTEXTUALIZAR**  
**LOS NUEVOS MODELOS**  
**DE GESTIÓN LOCAL**

**Importante**

El paradigma neoliberal de “más mercado, menos gobierno” puede generar un éxito relativo en la economía a corto plazo, pero es un fracaso en términos de resultados sociales, ya que no aporta ninguna solución a problemas como el desempleo, la pobreza, las tensiones entre diferentes comunidades sociales y culturales, la desigualdad de género, la mayor diferencia entre los niveles de calidad de vida o el fracaso en la cooperación de los mercados privados en algunos aspectos como, por ejemplo, los medioambientales.

En el contexto de América Latina, los antecedentes históricos muestran un capitalismo que, en su momento, no favoreció en absoluto la integración social (situaciones de marginalidad, de dificultad por incorporar al conjunto de la sociedad), un estado de bienestar que apareció más como factor de consolidación nacional que como mecanismo de redistribución social y que finalizó, en muchos casos, en crisis económica, traducida en represiones, dictaduras y disminución general de la calidad de vida. Algunos autores, entre ellos Sonia Draibe, hablan de la aparición de nuevas estructuras como el “neodesarrollismo de bienestar social latinoamericano”.

Algunos elementos actuales no favorecen este nuevo modelo de relaciones que deben promover o liderar los gobiernos locales:

- El fuerte crecimiento demográfico.
- La existencia de elevados niveles de pobreza y de marginalidad social.
- Un crecimiento urbanístico de las ciudades sin servicios básicos.
- Unos gobiernos locales débiles debido, por un lado, a ciertas políticas que han favorecido la privatización frente a la delegación de recursos, en parte, por procesos de corrupción y, por otro, debido a la falta de interacción entre los agentes sociales.

UND

1

**TEMA 2.  
CARACTERÍSTICAS  
PARA  
CONTEXTUALIZAR  
LOS NUEVOS MODELOS  
DE GESTIÓN LOCAL**

Estas dificultades se acompañan de fortalezas. Jordi Borja y Manuel Castells (1997) apuntan algunas en su obra Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información:

- Procesos de descentralización y democratización que legitiman las acciones de los gobiernos locales que han favorecido el liderazgo público de las alcaldías.
- Apertura económica y necesidad de contar con ciudades competitivas.
- Favorecimiento de la integración sociocultural, evitando excluir a una parte de la población.
- Creación de espacios de concertación ciudadana.

**Piense un minuto...**

En el caso inicial aparecen dibujadas las dificultades y oportunidades del municipio X para desarrollar la actuación conjunta contra la violencia de género. ¿La identifica en relación con los contenidos expuestos en este punto?

Esta nueva forma de Estado relacional incorpora elementos que hacen mucho más complejo el entorno donde se desarrollan los procesos de descentralización:

**Importante**

- Los resultados financieros no pueden ser el único medio para valorar el éxito o el fracaso de las políticas públicas.
- Los resultados sociales importan.
- Es necesario dar respuestas a una sociedad compleja e interdependiente.
- Se deben replantear las relaciones entre los ámbitos público y privado: Entre Estado y sociedad.
- El interés social no es patrimonio exclusivo de la administración pública.

## 2.2. LA GOBERNANZA LOCAL

La segunda característica que contextualiza el nuevo marco de la descentralización de la gestión local está relacionada con la gobernanza.

Se producen algunos cambios importantes en las formas de gestionar las intervenciones públicas. Veamos algunos:

- a) Se separan de forma clara las tradicionales funciones de provisión y de producción de servicios públicos.
- b) Se incorporan nuevos agentes, como las ONG y la iniciativa privada en la prestación de los servicios públicos.
- c) Se fortalece la posición del ciudadano frente a los proveedores.
- d) Se aplica el marketing de los servicios públicos y se implantan estrategias de calidad.

### Idea Clave

Gobernar es sinónimo, cada vez más, de liderazgo, de consenso para movilizar y dar respuesta a las necesidades sociales.

### Importante

La capacidad del buen gobierno ya no es únicamente la de administrar, la de gestionar la producción de los servicios públicos, sino la de coordinar los mecanismos y formas institucionales que caracterizan las nuevas interacciones entre la administración pública, el sector privado, las entidades sin ánimo de lucro y la sociedad civil.

## TEMA 2. CARACTERÍSTICAS PARA CONTEXTUALIZAR LOS NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN LOCAL

TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS  
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

UND

1

UND

1

Gobernar es sinónimo, cada vez más, de liderazgo, de consenso para movilizar y dar respuesta a las necesidades sociales.

### 2.3. LA INTERVENCIÓN INTEGRAL

Por último, la tercera característica apunta un cambio de visión sobre los procesos de la gestión local que adquieren, en este marco, una dimensión mucho más compleja.

El modelo de un único motor (poder político + centralismo fiscal = concentración de recursos) que movía el engranaje de una administración estatal, desconcentrada en menor o mayor grado en algunas administraciones locales, aumenta en complejidad con:

- La transferencia de competencias, poder político a gobiernos regionales y locales.
- La aparición de nuevos motores (descentralización fiscal regional o local, creación de nuevos recursos locales...).
- La entrada en escena del tercer sector: Empresas privadas, asociaciones sin ánimo de lucro.
- La creación de nuevas administraciones por agregación: Áreas metropolitanas, agrupaciones de municipios.
- La creación de unidades administrativas más pequeñas que el municipio: Barrios o distritos en las grandes capitales.
- La aparición de estructuras políticas de cariz más global (OEA, ONU, etc.) que interaccionan directamente con los gobiernos locales.

## TEMA 2. CARACTERÍSTICAS PARA CONTEXTUALIZAR LOS NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN LOCAL

UND

1

En este nuevo y complejo escenario se incorporan nuevos actores. Esto no supone en muchas ocasiones la desaparición de los que transfieren su papel, que se mantienen ya sea como intermediarios o para controlar la transparencia y la buena gestión.

Para garantizar que no se produzca un desequilibrio entre territorios o sectores de intervención, las administraciones que han transferido juegan un papel equilibrador con las administraciones que han recibido.

**Importante**

La tendencia es desarrollar programas de intervención integral incentivados en el ámbito local, para lo cual se requiere, en la mayoría de ocasiones, el trabajo conjunto entre administraciones.

**TEMA 2.  
CARACTERÍSTICAS  
PARA  
CONTEXTUALIZAR  
LOS NUEVOS MODELOS  
DE GESTIÓN LOCAL**

UND

1

### TEMA 3. MODELOS DE GESTIÓN LOCAL

Los modelos de gestión local que se exponen a continuación no son excluyentes, sino complementarios. La actual gestión local requiere articular la dirección estratégica y la gestión de redes a partir de la participación de múltiples actores. La transversalidad se incorpora como herramienta organizativa que favorece el trabajo de diferentes profesionales, de diferentes estructuras, con objetivos comunes dentro de una organización.

#### 3.1. UN MODELO BASADO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROGRAMAS

Los gobiernos locales no están al margen de los cambios sociales, sino que participan plenamente, asumiendo en muchas ocasiones un claro liderazgo de su comunidad.

Frente a la complejidad de los problemas y la multiplicidad de agentes y actores sociales que deben intervenir en su resolución, ya no tiene sentido pensar que un único gobierno lo debe solucionar todo ni tampoco entender que la división de competencias –descentralizada o desconcentrada– puede dar salida, como suma de partes, a los problemas multidimensionales.

Lo más importante no es el protagonismo del que lo hace, sino el resultado que se consigue, respondiendo a un criterio por el cual la asignación de las tareas y las responsabilidades se deberían establecer sobre la base de la capacidad para dar respuesta de la manera más adecuada y efectiva (si es necesario, aplicando economías de escala) a una determinada necesidad social.

UND

1

### TEMA 3. MODELOS DE GESTIÓN LOCAL

#### Importante

Esta capacidad de respuesta supone una capacidad de dirección estratégica, un liderazgo, una coordinación fuerte y un control de la administración pública más cercana a los problemas que se deben resolver, responsabilidad que recae en el gobierno local.

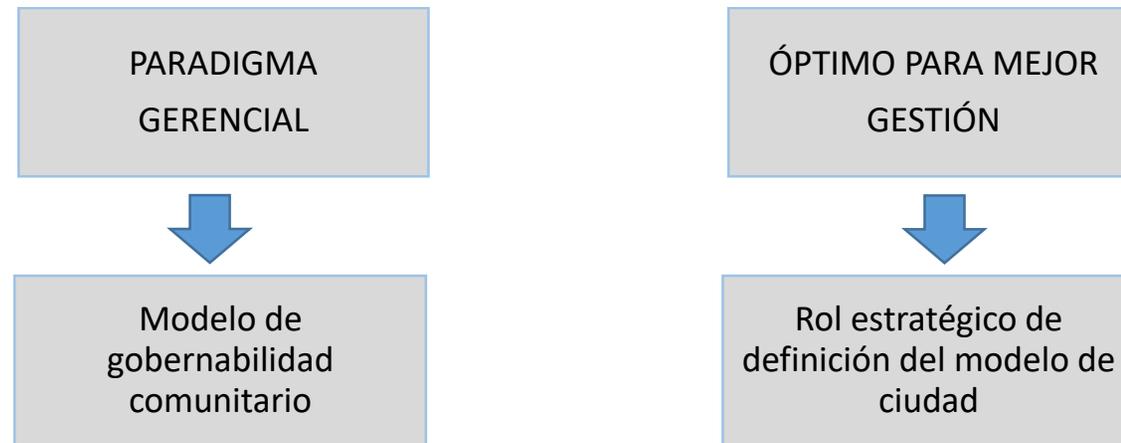
#### Piense un minuto

¿Qué le sugiere la siguiente afirmación de G. Stoker?:

“En el siglo XXI, la gran pregunta no será qué organismo presta los servicios, sino quién se encarga de la dirección estratégica de estos servicios y cómo pueden acceder los ciudadanos” (Del gobierno a la gobernabilidad local, 2001).

El paradigma de la gobernabilidad de las administraciones locales ya no se sitúa en el ámbito de la gerencia, sino en el ámbito de la gobernabilidad comunitaria y, por tanto, el acento ya no está tanto en buscar una gestión óptima como en jugar un papel estratégico en la definición del modelo de ciudad y ser capaz de guiar este proceso.

Figura 2. Del paradigma gerencial al modelo de gobernabilidad comunitario



Fuente: Elaboración propia.

**Idea Clave**

El paradigma de la gobernabilidad de las administraciones locales ya no se sitúa en el ámbito de la gerencia, sino en el ámbito de la gobernabilidad comunitaria.

**Definición**

La autonomía local se ha entendido tradicionalmente como el derecho y la capacidad efectiva de las autoridades locales de ordenar y gestionar una parte importante de asuntos públicos en el marco de la ley, bajo su responsabilidad y en beneficio de sus habitantes.

UND

1

### TEMA 3. MODELOS DE GESTIÓN LOCAL

A este principio de actuación aún vigente y necesaria, se le debe sumar ahora también la capacidad de:

- a) Establecer un nuevo marco de relación con las administraciones públicas “superiores” –regional, central– basado más en convenios de colaboración que en “desconcentraciones jerárquicas”.
- b) Superar las formas de contratación basadas en el control burocrático y avanzar en fórmulas ágiles y transparentes. En este sentido, los modelos de gestión público-privada (consorcios, centros gestores autónomos, empresas mixtas, fundaciones, empresas públicas...) pueden ser fórmulas para avanzar en la eficiencia.

La imagen es la de un rompecabezas en el que el gobierno local tiene un número significativo de piezas que afectan a la prestación de servicios, ha de ejercer el liderazgo y coordinar los diferentes actores.

#### Ejemplo

Retomando el caso inicial, vemos que el gobierno local del municipio de X toma la decisión de intervenir mediante una dirección estratégica a partir de la iniciativa de las redes sociales de mujeres víctimas de violencia.

### 3.2. UN MODELO BASADO EN LA GESTIÓN DE REDES

#### Importante

Los gestores públicos locales deben ser capaces de construir y conducir redes donde se entrelacen percepciones, preferencias y estrategias diferentes de diversos actores sociales.

UND

1

Kickert, Klijn y Koppenjan (1997) proponen siete requisitos para una buena gestión de redes:

- Conseguir situaciones de ganar-ganar. Todos los actores deben obtener un beneficio de su participación.
- Activar actores y recursos. Cada una de las partes participantes debe aportar en mayor o menor medida algún recurso al proyecto común.
- Limitar los costes de la interacción.
- Conseguir compromisos, llegar a acuerdos.
- Lograr una implicación de todos los niveles de la administración y un liderazgo público.
- Fortalecer la calidad y la transparencia en las interacciones.
- Hacer un uso prudente de la estructura de la red. No modificar el objetivo para el cual es creada.

**Para saber más...**

Si le interesa saber más del concepto de gestión de redes, le proponemos este artículo reciente de J. Brugué, R. Gomà y J. Subirats (2005): Gobernar ciudades y territorios en la sociedad de las redes.

Disponible en: [www.clad.org.ve/fulltext/0051800.pdf](http://www.clad.org.ve/fulltext/0051800.pdf)

**TEMA 3.  
MODELOS DE  
GESTIÓN LOCAL**

UND

1

### TEMA 3. MODELOS DE GESTIÓN LOCAL

#### 3.3. UN MODELO BASADO EN LA PARTICIPACIÓN DE LA CIUDADANÍA

##### Importante

La nueva gestión de la administración local debe generar:

- Dinámicas de interacción permanente con la ciudadanía.
- Favorecer la creación de capital social comunitario.
- Fomentar la construcción de proyectos comunes.

##### 3.3.1. LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Si entendemos los gobiernos locales sólo como instituciones administradoras de servicios públicos, entonces la democracia únicamente representativa (delegación de la responsabilidad ciudadana en unos representantes elegidos mediante las urnas) es la fórmula más eficaz.

Si entendemos que, además, los gobiernos locales deben tener una clara capacidad de gobierno y estimular formas democráticas de participación, entonces se deben buscar fórmulas que permitan una participación constante de la ciudadanía, tanto en el diagnóstico de los diferentes problemas sociales –diagnóstico compartido– como en la búsqueda de modelos de intervención y en la misma implementación de las acciones.

##### Definición

La participación ciudadana la podemos definir como el conjunto de acciones a través de las cuales la ciudadanía toma partido en la vida política, en la gestión de los problemas públicos.

UND

1

Esta participación se debería desarrollar a partir de:

- a) La elección democrática de los representantes del gobierno local.
- b) La relación permanente con los movimientos sociales organizados.
- c) Y la participación permanente de la ciudadanía como usuarios activos del gobierno de la ciudad mediante procesos de información, consulta, cooperación, delegación y control.

**Idea Clave**

Es necesario, en el nuevo modelo de gestión local, asegurar la existencia de espacios de diálogo permanente con la ciudadanía.

Es necesario, en el nuevo modelo de gestión local, asegurar la existencia de espacios de diálogo permanente con la ciudadanía (organizada o no organizada).

Esto supone que además de los establecidos legalmente: el voto, el plebiscito, el referendo, el referendo aprobatorio, el referendo derogatorio, la consulta popular, el cabildo abierto, la iniciativa popular o la revocatoria de mandato, el nuevo modelo de gobierno local debe incorporar otras fórmulas. Algunas podrían ser:

- a) Grupos de debate.
- b) Talleres de participación ciudadana.
- c) Consejos de ciudadanía para diferentes intervenciones sociales: salud, educación, igualdad de oportunidades.
- d) Encuestas.

**TEMA 3.  
MODELOS DE  
GESTIÓN LOCAL**

UND

1

### TEMA 3. MODELOS DE GESTIÓN LOCAL

- e) Presupuestos participativos.
- f) Otras.

#### Para saber más...

Le sugerimos un artículo crítico de D.I. Restrepo (2003), Las prácticas participativas: Entre la socialización y la privatización de las políticas públicas. Disponible en: [www.clad.org.ve/fulltext/0045400.pdf](http://www.clad.org.ve/fulltext/0045400.pdf)

#### Ejemplo

En el caso práctico, el gobierno local del municipio de X hace efectiva la participación a través de la creación de la comisión de trabajo, donde se integran diferentes asociaciones de mujeres de la ciudad que participan en el diagnóstico, la programación de acciones y su evaluación.

#### 3.3.2. EL CAPITAL SOCIAL

##### Definición

El capital social podría definirse como un conjunto de normas, redes y organizaciones construidas sobre relaciones de confianza y reciprocidad. La existencia de estas contribuye al avance en los procesos de cohesión social, de desarrollo y, en general, de bienestar social. El concepto se basa en que los integrantes de estas redes cubren sus necesidades individuales, pero lo hacen de forma coordinada, lo que produce un beneficio mutuo. Las personas utilizan sus recursos sociales para conseguir, a través de la cooperación mutua, objetivos que de otro modo serían difícilmente alcanzables (Coleman, 1990).

UND

1

Este concepto, relacionado con la organización de la sociedad civil, quedaría argumentado tanto en términos de buen gobierno (refuerzo de la sociedad civil y la iniciativa privada) como en términos de participación comunitaria y de empoderamiento de la población y de los grupos socialmente más vulnerables.

Para Coleman (1988, 1990), el capital social está compuesto por recursos como:

- a) Las redes sociales: Lazos de parentesco, redes comunitarias informales, organizaciones sociales, etc.
- b) Las normas sociales: De voluntariedad, altruismo, comportamiento.
- c) Los vínculos de confianza social, la cual garantiza un entramado de obligaciones y expectativas recíprocas.

**Para saber más...**

Para ampliar el concepto de capital social, pueden consultar un interesante documento publicado por el CEPAL de J. Durston (2000) “¿Qué es el capital social comunitario?”, en División de Desarrollo Social. Disponible en: [www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/4885/lcl1400.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/4885/lcl1400.pdf)

**Ejemplo**

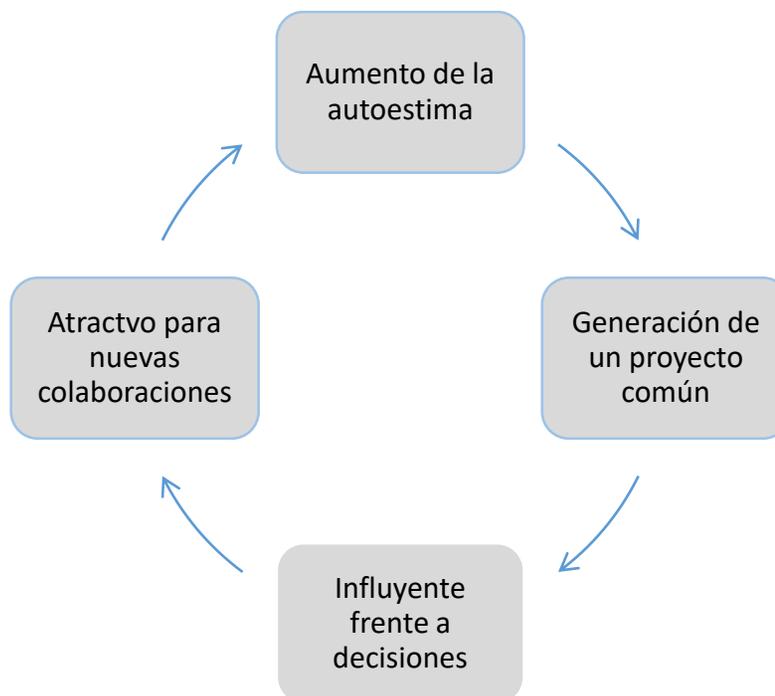
Volviendo al caso inicial, el respaldo del gobierno local a una red de asociaciones de mujeres – empoderamiento– refuerza la creación de capital social en un colectivo individualmente muy débil para afrontar la situación de víctima.

**TEMA 3.  
MODELOS DE  
GESTIÓN LOCAL**

UND 1

### 3.3.3. CONSTRUCCIÓN DE UN PROYECTO COMÚN

Figura 3. Construcción de proyecto común



Fuente: Elaboración propia.

TEMA 3.  
 MODELOS DE  
 GESTIÓN LOCAL

UND

1

### TEMA 3. MODELOS DE GESTIÓN LOCAL

Participar en la generación de un proyecto de intervención local que dé respuesta a un problema social genera diferentes interacciones que se retroalimentan.

El proyecto generado se vuelve influyente frente a decisiones que muchas veces se toman en ámbitos administrativos superiores jerárquicamente: un proyecto local fuerte puede influenciar los criterios que rigen la concesión de recursos o la modificación de normativas.

A la vez, esta capacidad de influencia genera también el acercamiento de nuevas colaboraciones –internas o externas– que aumentan los agentes, los recursos aportados y la validación y legitimidad del proyecto. Esto ayuda a aumentar la autoestima tanto de los individuos como de la colectividad, y a reforzar y consolidar el proyecto iniciado.

#### 3.4. LA TRANSVERSALIDAD COMO HERRAMIENTA ORGANIZATIVA

En la gestión local se enfrentan dos situaciones difícilmente complementarias:

- a) Por un lado, los gobiernos locales plantean objetivos integrales, amplios, para dar respuesta a problemas complejos de intervención social dirigidos a sectores de la población no homogéneos.
- b) Por otro lado, las estructuras organizativas presentan excesiva rigidez, verticalidad y compartimentos estancos, sistemas técnicos especializados (urbanismo, servicios, educación, salud, seguridad...) que responden sólo parcialmente a la realidad social sobre la que pretenden intervenir.

Las divisiones clásicas de la organización de los gobiernos locales difícilmente pueden responder a los objetivos de intervención perseguidos. Se precisan, pues, nuevas herramientas organizativas.

UND

1

### TEMA 3. MODELOS DE GESTIÓN LOCAL

#### Idea Clave

Transversalidad: Herramienta organizativa que favorece el trabajo de diferentes profesionales, de distintas estructuras con objetivos comunes dentro de una organización.

En este marco aparece el concepto de la transversalidad como una herramienta organizativa que favorece el trabajo de diferentes profesionales, de distintas estructuras con objetivos comunes dentro de una organización.

La aplicación de esta nueva herramienta de trabajo no supone la eliminación de las diferentes especializaciones técnicas, necesarias para el buen enfoque de las intervenciones, sino que pretende asegurar la corresponsabilidad de los distintos profesionales, los diferentes agentes de intervención y de todas las partes de la organización en la consecución del objetivo común, que sería impensable desde una sectorialización estanca.

#### Ejemplo

Retomando la situación presentada al inicio del tema, la transversalidad no es la política de igualdad de género promovida, es la herramienta organizativa para alcanzarla.

#### Definición

La transversalidad la definimos como un instrumento de organización interna que comparte espacio con otros instrumentos de coordinación, como son la cooperación interadministrativa, la cooperación público-privada, la participación ciudadana, el funcionamiento de redes, etc.

UND

1

### TEMA 3. MODELOS DE GESTIÓN LOCAL

Serra (2005) expone algunos de los componentes metodológicos en la gestión de la transversalidad:

- a) Asegurar la transparencia y el acceso a la información evitando la opacidad de la producción “experta”.
- b) Mantener abiertos los canales formales y también los informales de relación con las estructuras verticales.
- c) Ampliar el campo de visión «transversal» de las estructuras verticales, no contraponiendo los diferentes puntos de vista sino integrándolos.
- d) Evitar la vinculación de la visión transversal a una única estructura vertical o sectorial, tanto desde el punto de vista técnico como gerencial o político. Las vinculaciones exclusivas pueden ser un peligro. Nadie tiene la “propiedad” de la transversalidad.
- e) Evitar la creación de órganos transversales con funciones ejecutivas y de gestión operativa. Esto puede generar elementos de competencia y recelos respecto a los objetivos del órgano transversal, al que se empieza a adjudicar una “agenda oculta”.
- f) Asegurar la transparencia informativa horizontal entre los órganos verticales y el órgano transversal. El órgano debe eliminar la opacidad horizontal de la organización.
- g) Evitar que el órgano que lidera la intervención transversal evalúe los trabajos desarrollados por los otros ámbitos verticales –controlador de las acciones de los demás. La evaluación se debe centrar en los resultados obtenidos en función de los objetivos compartidos, en los indicadores de cambio social, y la valoración se ha de compartir con todos los agentes que han intervenido en la acción transversal.

#### Para saber más...

Si quiere profundizar más sobre el tema de la transversalidad, le recomendamos leer el artículo de A. Serra publicado por el CEPAL: “La gestión transversal. Expectativas y resultados” (2005), en Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 32. Caracas. Disponible en: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0049633.pdf>

UND

1

**Importante**

La aplicación de la herramienta de la transversalidad puede aportar a los gobiernos locales, en el marco del Estado relacional y de la gobernanza, elementos de eficacia organizativa, asegurando que las estructuras especializadas mantengan su función a la vez que las horizontales-transversales introducen elementos que permitan intervenir en la multidimensionalidad social.

**TEMA 3.  
MODELOS DE  
GESTIÓN LOCAL**

UND

1

## ESTUDIO DE CASO

### **Todos somos cómplices.**

Resolución de una situación problemática: la violencia de género en un municipio de Colombia

Las próximas páginas relatan la resolución de un problema: la atención a las situaciones de violencia de género en un municipio y en una situación ficticia.

### **Introducción.**

Colombia ha experimentado una situación de violencia, militarización y violación de los derechos humanos. La violencia, en el ámbito de las relaciones domésticas, se ha superpuesto con otras expresiones políticas y sociales.

El origen de la violencia de género está en la desigualdad entre hombres y mujeres, y es la propia estructura social la que proporciona legitimidad a estos actos, ya sean perpetrados en el seno familiar o en la comunidad. Las intervenciones sociales para avanzar se deben llevar a cabo desde una perspectiva integral que aborde el tema en todas sus facetas: la prevención en la educación, la sensibilización social, la mejora de los sistemas policiales y judiciales, la protección efectiva a las víctimas, la reparación del daño, y su recuperación integral.

UND

1

Reflexione un momento sobre estos datos extraídos de la Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDS) llevada a cabo por Profamilia. Esta encuesta, proyecto desarrollado quinquenalmente por Profamilia desde 1990, es un estudio que ofrece información sobre la salud de las mujeres. Para la ENDS 2005, el tamaño de la muestra fue de 3,935 segmentos. Se entrevistaron, efectivamente, 37,211 hogares y 41,344 mujeres de 13 a 49 años:

- Dos de cada tres mujeres consultadas contestaron que sus esposos o compañeros ejercían o habían ejercido situaciones de control contra ellas.
- Las situaciones más frecuentemente mencionadas fueron que el esposo insiste siempre en saber dónde está ella (37%), el esposo la ignora (36%), el esposo le impide el contacto con amigos o amigas (26%) y el esposo la acusa de infidelidad (26%).
- El 26% de las mujeres contestó que sus esposos se expresaban en forma desobligante contra ellas, con frases despectivas, tales como “usted no sirve para nada”, “usted nunca hace nada bien”, “usted es una bruta”, “mi mamá hacía mejor las cosas”.
- Una tercera parte de las mujeres contestó que sus esposos o compañeros las amenazaban. La amenaza más frecuente es la de abandono (21%), seguida por la de quitarle los hijos (18%) y retirarles el apoyo económico (16%).
- Dos de cada cinco mujeres alguna vez casadas o unidas reportaron haber sufrido agresiones físicas por parte del esposo o compañero.
- El 16% del total de mujeres entrevistadas manifestó haber sido objeto de violencia física por parte de una persona diferente al esposo o compañero.
- El 85% de las mujeres que ha sido objeto de agresión física por parte del esposo o compañero ha sufrido secuelas físicas o psicológicas como consecuencia de la golpiza.

**Para saber más...**

Puede consultar la Encuesta Nacional de Demografía y Salud disponible en <http://www.profamilia.org.co/encuestas/00resumen/01general.htm#antecedentes>.

UND

1

### Contexto donde se ubica la situación problemática.

X es un municipio de Colombia cercano a una capital de departamento. En el censo de 1993, tenía 65.000 habitantes. Hoy en día es un suburbio que funciona como municipio dormitorio y que alcanza casi los 120.000 habitantes.

Esto ha implicado serios problemas para el municipio: La superpoblación, la pobreza, la invasión de zonas montañosas para la construcción de casas, el caos de transporte y la falta de presupuesto para atender a la población.

El municipio tiene unos indicadores de violencia de género muy parecidos a la media del Estado colombiano. Los datos existentes son poco fiables, ya que sólo una parte de los maltratos llegan a ser denunciados, tanto por parte de las víctimas como por parte de sus familiares próximos, vecinos y conocidos.

La estructura administrativa del municipio X, como la de los demás municipios del país, está conformada por la Alcaldía, el Concejo municipal y la Personería.

La alcaldía cuenta con las Secretarías de gobierno, de educación y cultura, general de planeación, de desarrollo social, tesorería, una comisaría de familia y tres inspecciones de policía.

En su territorio se localizan un Instituto del Deporte, un centro del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, el Comando de Policía, la oficina de la Registraduría Nacional del Servicio Civil, los juzgados penales, civiles, de familia y laborales y las oficinas de la Fiscalía y su Cuerpo Técnico de Investigaciones.

UND

1

Sin embargo, la estructura política y administrativa sigue siendo insuficiente e ineficaz para responder a la creciente y compleja realidad local, aunque el gobierno local muestra un creciente interés por todos los aspectos que pueden mejorar la cohesión social del municipio.

Coincidiendo con la Conmemoración del Día Internacional contra la Violencia de Género, el 25 de noviembre, un grupo de mujeres en situación de desplazamiento (el municipio de X recibe a más de 18.000 personas desplazadas) organizó una jornada de sensibilización y concienciación sobre esta problemática. Esta iniciativa, que despertó una importante respuesta social, fue el impulso para el desarrollo de un programa de intervención social más amplio, liderado por la administración local.

En el momento del inicio de este caso, las mujeres del municipio, víctimas de violencia de género, recibían una atención dispersa y descoordinada. Tanto desde los órganos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar como de las Asociaciones de Mujeres se evidenciaba una falta de coordinación entre los diferentes profesionales y una ausencia de criterios conjuntos para la intervención.

La primera iniciativa se centró en crear un equipo de trabajo donde desarrollar un diagnóstico compartido del problema, un análisis de las intervenciones y recursos existentes y una propuesta de corresponsabilización.

### **Definición de posibles agentes administrativos y sociales implicados**

Al primer equipo de trabajo, y a medida que el diagnóstico evidenciaba la multiplicidad de factores de intervención, se fueron incorporando diferentes administraciones, profesionales y agentes sociales:

UND

1

Tabla 1. Factores de intervención

Administraciones públicas		
Responsables Políticos del Gobierno Local	Asociación por la igualdad de las mujeres	Representantes de la Cámara de Comercio local
Profesionales de la Administración Local	Asociación de víctimas de la violencia de género	
Profesionales de la Salud	Asociación de mujeres desplazadas	Profesionales de la salud
Profesionales del ICBF	ACNUR	Una industria local con planta mayoritaria de mujeres
Inspectores de Policía	Cruz Roja	Representante de medios de comunicación privados
Profesionales Secretaría Desarrollo Social		
Profesional Inspección de Menores		
Dirección de la Casa de Cultura		
Dirección de Centros Educativos		Dirección de centros educativos
Representante de los Juzgados Penales		
Representantes de la Comisaría de Familia		
Representantes de la Fiscalía		
Representante del juzgado civil		

Fuente: Elaboración propia.

UND

1

Un primer diagnóstico evidenció los siguientes aspectos:

- a) Falta de formación específica en aspectos de igualdad de género de los profesionales que desarrollaban la atención a las víctimas.
- b) Necesidad de coordinar las acciones realizadas por los diferentes profesionales que intervenían en el territorio local.
- c) Necesidad de disponer de datos fiables sobre las situaciones de violencia de género en la ciudad.
- d) Falta de canales de coordinación permanentes y comunes.
- e) Carencia de un protocolo único de actuación.

#### **Acciones realizadas y resultados obtenidos.**

A partir del diagnóstico, se han desarrollado en el municipio X diferentes acciones consensuadas:

- Programa de formación dirigido a los profesionales que realizan una primera atención a las víctimas (policías, trabajadores sociales, personal de salud, jueces, miembros de asociaciones). El programa titulado “Violencia de género, dimensión comunitaria” fue desarrollado con la colaboración de la ESAP, universidad con amplia experiencia en la formación de administradores públicos, y financiado por el departamento. La asistencia al curso comportó un conocimiento mutuo de los diferentes servicios.
- Creación de una comisión permanente de trabajo local sobre la violencia de género con el objetivo de coordinar esfuerzos y elaborar protocolos únicos de actuación consensuados por todas las partes.

Paralelamente, se programó el desarrollo de diferentes charlas para profesorado de los centros educativos del municipio, con el fin de promover, mediante un proceso en cascada, la incorporación educativa de la prevención de la violencia de género en el currículum escolar.

UND

1

Algunos puntos fuertes del trabajo liderado por el gobierno local del municipio de X han sido:

- a) Poder recopilar datos sobre este problema que, hasta el momento, habían pasado desapercibidos.
- b) Poner en común fórmulas para abordar la violencia de género y las expectativas para conseguir recursos y tener una visión global de la especificidad profesional y técnica de cada servicio.
- c) Dar una mejor atención a las víctimas gracias a la mayor sensibilización de los profesionales.
- d) Valorar el maltrato como un hecho susceptible de priorización para la prestación de determinados servicios (adjudicaciones de viviendas, acceso a cursos de formación e inserción laboral, acceso a servicios educativos, etc.).
- e) Evitar duplicidades, reducir esfuerzos, favorecer el rediseño de estrategias y aumentar la motivación de los profesionales.

#### Cuestiones para reflexionar

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la situación producida cuando se plantea organizar un equipo de trabajo liderado desde el gobierno local?
- ¿Cree usted que en el equipo de trabajo están representados todos los sectores implicados?
- ¿Qué profesionales piensa que faltan? ¿Qué estrategias se podrían utilizar para incorporar otros profesionales o instituciones?
- ¿Tiene sentido liderar este proceso de un problema global desde un ámbito local?
- ¿Qué ventajas y qué inconvenientes supone elaborar un plan de trabajo conjunto con representantes de diferentes instituciones y administraciones?
- ¿Cree usted que se pueden dar problemas de protagonismo frente al «plan»? ¿Por parte de quién?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Durston, J. (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?*, en División de Desarrollo Social.

Cepal (2000). *Serie Políticas Sociales*, núm. 38. Santiago de Chile: CEPAL.

Coleman, J. (1990). *Foundations Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.

Mendoza, X. (1995). *Las transformaciones del sector público en las democracias avanzadas: Del Estado del bienestar al Estado relacional*. Ponencia del Seminario La sanidad: Un sector en cambio: UIMP.

Stoker, G. (2001). *Del gobierno a la gobernabilidad local*.

Subirats, J. (2003). *¿Qué gestión pública para qué sociedad? Una mirada prospectiva sobre el ejercicio de la gestión pública en las sociedades europeas actuales*. Mimeo.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS

#### **Capital social y reducción de la pobreza: En busca de un nuevo paradigma.**

ATRIA, R., y Siles, M. (Comp.) (2003). Libros de la CEPAL núm. 71. Santiago de Chile: CEPAL.

Conjunto de textos de la Conferencia Internacional "Hacia un nuevo paradigma: Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe", organizada por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL)

UND

1

y la Universidad del Estado de Michigan en Santiago de Chile, en septiembre de 2001. El libro, que contiene 19 artículos de conocidos especialistas, se organiza en siete secciones que abordan el análisis del capital social y su relación con el desarrollo, las políticas públicas, la pobreza urbana, la dimensión de género, el mundo rural y la sostenibilidad ambiental. Las perspectivas teóricas y analíticas, así como los enfoques disciplinarios, son heterogéneos.

Disponible en: <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/6/11586/P11586.xml&xsl=/dds/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>

***Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información.***

Borja, J., y Castells, M. (1997). Madrid: Taurus.

En el libro se analiza la relación entre economía global, gestión local y regional y políticas urbanas a partir de datos y experiencias de ciudades y áreas metropolitanas de todo el mundo. El libro desarrolla la posibilidad de reinventar la democracia y crear calidad de vida a partir de lo local.

***Gobernar ciudades y territorios en la sociedad de las redes.***

Brugué, J., Gomà, R., y Subirats, J. (2005). En Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 32. Caracas: CLAD. En palabras de los autores, en este trabajo se exponen los desafíos analíticos pluridisciplinarios que plantean las redes como nuevo referente conceptual; se debate sobre el surgimiento de una nueva clave de lectura del espacio –el territorio-red– y se propone el abordaje político de este desde las categorías de la governance multinivel y reticular.

Disponible en: [www.clad.org.ve/fulltext/0051800.pdf](http://www.clad.org.ve/fulltext/0051800.pdf)

***Del Gobierno a la Gobernanza: Oportunidades y retos de un nuevo paradigma.***

Gomá, R., y Blanco, I. (2006). En PolítiKa. Revista de Ciencias Sociales, núm. 2. Bilbao: Universidad del País Vasco.

La estructura del artículo hace referencia a aquellos procesos de transformación social que parecen desencadenar la crisis de las formas tradicionales de gobierno y presionar hacia la emergencia de una nueva forma de gobernanza; identifica los aspectos característicos básicos de la nueva gobernanza y apunta una serie de interrogantes sobre este nuevo paradigma.

Disponible en: [http://bilbaoglocal.org/politika\\_rcs/bi/eus/politika.org.es\\_n2\\_blanco-goma.pdf](http://bilbaoglocal.org/politika_rcs/bi/eus/politika.org.es_n2_blanco-goma.pdf)

— (2002) «Gobiernos locales y redes participativas: Retos e innovaciones». VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa.

En este artículo se reflexiona sobre el fortalecimiento de los ámbitos locales como espacios de construcción de proyectos colectivos, de profundización de la ciudadanía y de satisfacción de necesidades. Se afirma que las políticas locales ya no pueden tratar dichas cuestiones desde concepciones clásicas, pues la innovación democrática, la articulación de redes, la activación del capital social ya no operan sólo como referentes normativos, sino como valores practicables y hasta como requisitos para la resolución eficaz de problemas.

Disponible en:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043507.pdf>

***Gobernanza para la gestión del desarrollo local, Ponencia presentada en el Foro Internacional sobre Globalización, Gobernabilidad y Territorio.***

Jiménez, W.G. (2007). Facultad de Postgrado de la ESAP y Programa de Maestría en Administración Pública. Bogotá, noviembre de 2007.

La ponencia ofrece una perspectiva sobre el enfoque del desarrollo local y el papel estratégico de los gobiernos locales para el desarrollo local y regional. Se realiza una disertación sobre el enfoque de desarrollo local, se relaciona este último con la gobernanza y el papel contemporáneo del gobierno local para el desarrollo, y se

UND

1

señalan los requerimientos de la gobernanza local para el desarrollo en cuanto a nuevos principios de gestión y nuevas formas de diseño organizacional y administrativo.

***Managing complex networks. Strategies for the public sector.***

Kickert, W., Klinj, E., y Koppenjan, J. (1997). Londres: Sage. Disponible en: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/Complex.pdf>

***De la planeación a la gestión local: En la búsqueda de una intervención integral. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.***

Monteoliva, A. (2005). Santiago de Chile, octubre de 2005.

La autora se pregunta ¿qué conocimientos y saberes deben integrarse, qué capacidades y habilidades deben desarrollar los gobernantes locales? ¿Cómo articular cada vez más la planeación y la gestión en aras de responder pertinentemente a las actuales condiciones de los entes locales y poder superar complejos desafíos? Aporta algunos elementos para el análisis y la discusión que potencien y fortalezcan la capacidad de gestión de las políticas en el ámbito local y permitan, de alguna manera, un desarrollo institucional armónico.

Disponible en: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0053148.pdf>

***Las prácticas participativas: Entre la socialización y la privatización de las políticas públicas.***

Restrepo, D.I. (2003). En Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 25, pp. 87-124. Caracas: CLAD.

La segunda parte considera el nuevo escenario en el que se desenvuelve la política en general, analiza cómo esta tiende a rebasar la exclusiva referencia al espacio nacional y al Estado, y plantea la contradicción entre la socialización y la privatización de lo público como eje articulador de todas las esferas de la política. Las prácticas participativas pueden contribuir a la socialización del Estado, la política, el mercado y las decisiones internacionales para mover la frontera de las conquistas sociales, pero sobre todo, para contribuir a gestar un nuevo paradigma de la democracia. Disponible en: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0045400.pdf>

UND

1

***La gestión transversal. Expectativas y resultados***

Serra, A. (2005). En Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 32. Caracas: CLAD. Versión revisada del documento presentado en el IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Madrid, España, del 2-5 de noviembre de 2004.

El autor afirma cierta confusión en torno al concepto de la transversalidad. Hace una revisión y aporta una perspectiva y visión organizativa de éste. Las organizaciones públicas deben adoptar una perspectiva transversal para dar respuesta a los problemas que plantea la sociedad. Disponible en: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0049633.pdf>

***El buen gobierno como teoría: Cinco propuestas.***

Stoker, G. (1998). Papers de Formación Municipal, núm. 50. Barcelona: Diputación de Barcelona.

En el artículo se relaciona el concepto de gobernabilidad con aspectos cercanos a la acción de gobierno y a la gestión local. El concepto desarrollado ayuda a reflexionar sobre el desarrollo de la democracia local y los nuevos ámbitos de la participación ciudadana. Disponible en: <http://www.diba.es/fl/fitxers/pf-050.pdf>

***¿Qué gestión pública para qué sociedad? Una mirada prospectiva sobre el ejercicio de la gestión pública en las sociedades europeas actuales.***

Subirats, J. (2003). Barcelona. Instituto de Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Artículo interesante que combina teoría política, teoría de la administración y sociología. El título y parte del contenido se refieren a la Europa Comunitaria, pero aportan elementos de reflexión sobre los gobiernos locales. Disponible en: <http://200.80.149.114/ecgp/FullText/000000/SUBIRATS%20Joan%20-%20Gestion%20publica%20europea.pdf>

## WEBGRAFÍA

América latina genera la ciudad del conocimiento: [www.americalatinalgenera.org/tematica/gobernabilidad-experiencias.php](http://www.americalatinalgenera.org/tematica/gobernabilidad-experiencias.php)

Buenas prácticas del concurso internacional Dubai 2004: <http://habitat.aq.upm.es/dubai/04/>

Buenas prácticas para superar el conflicto-BPSC:  
[www.saliendodelcallejon.pnud.org.co/introduccion.shtml?x=3574](http://www.saliendodelcallejon.pnud.org.co/introduccion.shtml?x=3574)

Encuesta Nacional de Demografía y Salud:  
[www.profamilia.org.co/encuestas/00resumen/01general.htm#antecedentes](http://www.profamilia.org.co/encuestas/00resumen/01general.htm#antecedentes)

## GLOSARIO

**Autonomía local:** Capacidad y derecho de las corporaciones locales de ordenar y gestionar los asuntos públicos bajo su responsabilidad.

**Competencias compartidas:** No se da cotitularidad en el ejercicio de una función respecto a la misma materia, sino la división de la materia o de las funciones ejercibles respecto a ella.

**Concurrencia competencial:** Existencia de la cotitularidad de una misma función en relación con idéntica materia de intervención social.

**Corresponsabilidad:** Articulación conjunta de responsabilidades para la resolución de problemas sociales en función de unos objetivos comunes.

**Empoderamiento:** Proceso por el cual las personas fortalece sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos en las situaciones que viven.

**Equidad:** Equidad e igualdad son dos principios estrechamente relacionados, pero distintos. La equidad introduce un principio ético o de justicia en la igualdad. Una sociedad que aplique la igualdad de manera absoluta será una sociedad injusta, ya que no tiene en cuenta las diferencias existentes entre personas y grupos. Y, al mismo tiempo, una sociedad donde las personas no se reconocen como iguales tampoco podrá ser justa.

**Estado relacional:** Modelo de Estado basado en la creación de redes complejas interorganizativas formadas por agentes públicos, privados y sociedad civil.

**Gestión en red:** Relación estable entre diferentes actores sociales interdependientes necesaria para la resolución de determinados problemas sociales.

UND

1

**Gobernanza:** Colectivos no pueden efectuarse unilateralmente y mediante el control jerárquico. Sistema de reglas formales e informales que establecen las pautas de interacción entre actores (poderes públicos, actores sociales y económicos) en el proceso de la toma de decisiones.

**Gobernar en el ámbito local:** Capacidad de liderazgo, capacidad de crear consensos para movilizar y dar respuesta a las necesidades sociales.

**Municipalización:** Modalidad que radicaliza políticas de descentralización y que puede implicar segmentación o privatización.

**Nueva gestión pública:** Modelo gerencial de gestión de las actuaciones públicas que se inspira en modelos organizativos del sector privado. Introduce conceptos como el de flexibilidad de la gestión.

**Proximidad:** Principio que promueve que la administración más cercana sea la que se encargue de la dirección estratégica en la resolución de sus problemas.

**Subsidiariedad:** Principio que afirma que la administración más eficiente es la más cercana a la ciudadanía.

**Transversalidad:** Herramienta organizativa que favorece que la información atraviese la organización en diversas direcciones y, a la vez, en función de un único proyecto de intervención.