

# CÓMO FUNCIONA EL BUEN GOBIERNO LOCAL

Por Mario Rosales <sup>1</sup>

## INTRODUCCIÓN

1.- Entre 1985 y 1995 la Unión Internacional de Autoridades Locales realiza estudios directos en varias municipalidades de Ecuador, Perú, Colombia y Costa Rica, que continúan luego mediante observaciones indirectas en Chile, Brasil, México, Nicaragua, entre otros. El objeto de los estudios es identificar los rasgos principales de una buena gestión pública local. Se invierte así, el enfoque centrado en listar defectos de la operación municipal valorando, más bien, los rasgos positivos del funcionamiento de un "*Buen Gobierno Local*".

2.- Entre las municipalidades visitadas u observadas mediante análisis documental están:

- ? Tacna, en Perú, con el liderazgo transformador del alcalde Tito Chocano, la creación de la Zona Franca de Tacna y el impulso del desarrollo económico local;
- ? Villa El Salvador, o el surgimiento de una municipalidad efectiva a partir de un movimiento social de pobladores sin casa;
- ? El municipio de Quito, en Ecuador, con una buena gestión en que destacan la desconcentración municipal y la Empresa Municipal de Transporte;
- ? Maldonado, en Uruguay, la "iniciativa funcionaria" de Oscar Torielli y el departamento de Organización y Método;
- ? San Ignacio Guazú en Paraguay: y su planificación y ejecución participativas;
- ? Mérida, en México y la adaptación de la "calidad total" a la gestión local;
- ? Santiago de Chile, su emprendedor alcalde Jaime Ravinet, y el "proceso de repoblamiento" del casco antiguo de Santiago;
- ? Puerto Cabezas, Nicaragua, donde una alcaldía de un municipio pobre se moderniza y abre su gestión a la comunidad y otros agentes institucionales;
- ? Rafaela en Argentina y el impulso al desarrollo económico local
- ? Porto Alegre, Brasil, "presupuesto participativo" y promoción del desarrollo económico
- ? El Consorcio Municipal ABC de Sao Paulo y sus políticas de concertación para defender sus empresas y respaldar el desarrollo local
- ? Cotacachi, en Ecuador, el alcalde indígena Auki Tituaña y la Asamblea Cantonal

## GESTION PARTICIPATIVA: CLAVE DEL BUEN GOBIERNO LOCAL

3.- Mediante estas observaciones llegamos a la conclusión de que el Buen Gobierno Local se explica básicamente por un buen uso del recurso humano, mediante una gestión de tipo participativo, que libera energías, moviliza recursos y potencia el funcionamiento municipal. Características centrales de la "gestión participativa" son:

- ? *El Liderazgo Democrático del Alcalde y el Concejo Municipal*
- ? *Equipos de Trabajo y Desarrollo de los Recursos Humanos locales*
- ? *Participación Ciudadana y de la Sociedad Civil*
- ? *Coordinación con Instituciones Públicas y Alianzas con las Privadas*

---

<sup>1</sup> Director Ejecutivo IULA/SACDEL. Autor de "El Municipio: Agente de Desarrollo Local", "Desarrollo de Recursos Humanos para la Gestión Municipal" y "Secretos del Buen Alcalde". Correo electrónico: [mrosales@munitel.cl](mailto:mrosales@munitel.cl)

? *Un Ambiente positivo que estimula una Cultura Cívica de Confianza*

## **EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO**

4.- El origen democrático del Alcalde y Concejo Municipal les otorga una fuerte legitimidad que amplía su autonomía política y fortalece su capacidad de acción. Contrasta con las limitaciones de las antiguas autoridades locales designadas por el gobierno central, que debían dar cuenta sólo a este, como ocurría con la mayoría de los municipios de América Latina a comienzos de la década de los ochenta.

5.- Algunas características de las autoridades locales que ejercen liderazgo democrático son:

- ? *Relaciones armónicas entre autoridades locales.* Es común en las buenas gestiones locales las relaciones de respeto y cooperación existentes entre alcaldes y concejales pertenecientes a diversos partidos.
- ? *Capacidad emprendedora y gerencial.* El buen alcalde posee iniciativa, asume riesgos y es capaz de tomar efectivas decisiones.
- ? *Visión global y objetivos de largo plazo.* Las autoridades locales trabajan con un enfoque estratégico, en que las decisiones de corto plazo están subordinadas a la búsqueda de grandes metas de largo aliento.
- ? *Disposición a oír, dialogar y negociar.* El alcalde democrático escucha con atención, busca aliados y negocia acuerdos de acción con los actores locales e institucionales.
- ? *Habilidad para delegar y trabajar en equipo.* Conocedor de sus límites, los líderes democráticos se rodean de las mejores personas --no importando su ideología-- y las "empoderan" (les otorgan poder) para que puedan realizar su trabajo de modo efectivo.
- ? *Valores: probidad, vocación de servicio, transparencia.* Las autoridades locales excelentes fundan su acción en valores de servicio público, son honestos y probos. Saben que los recursos públicos pertenecen a todos, por tanto los usan con austeridad y rinden cuentas a la ciudadanía.
- ? *Tenacidad, persistencia.* La autoridad efectiva insiste en la búsqueda de sus objetivos y no se arredra fácilmente ante dificultades o fracasos parciales.
- ? *Resistencia al estrés.* El líder eficaz soporta bien el estrés y se da espacios para recuperar fuerzas y reflexionar.

6.- Las calidades anteriores raramente se encuentran reunidas en una sola persona. De hecho, los líderes suelen ser bastante diversos entre ellos, excepto la posesión de un cierto carisma, capacidad de encanto y motivación. Cómo hace un líder para compensar la carencia de ciertos atributos o capacidades ? Simple: se rodea de buena gente, delega y trabaja en equipo.

## **DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO Y TRABAJO EN EQUIPO**

7.- Luego, el trabajo en equipo y el desarrollo del recurso humano son complementos indispensables del liderazgo democrático. Las buenas autoridades locales realizan actividades como las siguientes:

- ? *Trabajar con los mejores y conformar equipos.* La municipalidad efectiva sabe seleccionar personal --evitando la tentación del clientelismo y el pago de favores electorales-- y estimula las relaciones internas de cooperación.

- ? *Aplicar una política de recursos humanos.* Más que controlar horarios se incentiva el desarrollo permanente de los recursos humanos mediante la capacitación, la actualización, la reconversión y el aprendizaje permanentes.
- ? *Informar, motivar, apoyar.* El Buen Gobierno Local opera coordinadamente y se desconcentra. La información circula fluidamente, el personal es motivado en su labor y recibe apoyo activo de jefes y autoridades superiores.
- ? *Reconocer, recompensar.* La municipalidad efectiva reconoce la capacidad, esfuerzos y logros del personal y busca recompensar a éste mediante una adecuada política salarial, mejores condiciones de trabajo y el estímulo permanente.

## **PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DE LA SOCIEDAD CIVIL**

8.- La participación ciudadana y de la sociedad civil es el tercer componente de la fórmula del Buen Gobierno Local. Sabedor de que nunca se cuenta con todos los recursos que hace falta y que, además, es indispensable el apoyo permanente de la comunidad para obtener logros estables, el Buen Gobierno Local busca:

- ? *Organización de los ciudadanos.* Una comunidad que desea participar debe organizarse. Las gestiones locales efectivas apoyan la organización. Algunos países como Chile o Bolivia han establecido normas que facilitan y estimulan la organización social de base.
- ? *Apoyo a las instituciones de voluntarios.* La Cruz Roja, Bomberos o Defensa Civil son escuelas de solidaridad y efectivos apoyos a la gestión local.
- ? *Apoyo de movimientos sociales, ONGs, universidades.* Los movimientos sociales, organizaciones no gubernamentales y académicas pueden aportar conocimientos, ideas y recursos capacitados para mejorar la gestión local.
- ? *Planificación y ejecución participativas.* Las municipalidades efectivas cuentan con planes de desarrollo que han sido elaborados en consulta con la comunidad y son ejecutados con activo y permanente involucramiento ciudadano <sup>2</sup>.
- ? *Ciudadanos informados e involucrados.* El proceso de participación exige de una ciudadanía oportunamente informada y motivada para participar.

## **COORDINACIÓN PÚBLICA - PÚBLICA Y ALIANZAS PÚBLICO - PRIVADAS**

9.- La participación ciudadana es complementada con una política abierta de alianzas con diversas instituciones públicas y privadas. Por ejemplo:

- ? *Coordinación con otras entidades públicas.* El Buen Gobierno Local se coordina y aúna esfuerzos con otros niveles de gobierno de modo pragmático y más allá de los signos ideológicos.
- ? *Gestión de servicios con la empresa privada.* El Buen Gobierno Local se asocia con el sector privado para asegurar la provisión de servicios o bienes públicos, realizando un monitoreo y control de las prestaciones entregadas.
- ? *Asociaciones público-privadas.* Además de licitaciones, privatizaciones o concesiones, es posible establecer activos acuerdos de cooperación entre los agentes públicos y privados de l desarrollo.

---

<sup>2</sup> La limitación mayor de la planificación actual –además de su carácter tecnócrata y vertical- es que se detiene en la consulta previa a los actores. Luego viene una larga etapa de espera para la ejecución. La planificación participativa “*conecta*” diagnóstico, planificación y ejecución en un proceso continuo.

- ? *Asociativismo municipal.* Los municipios potencian su capacidad para negociar con el gobierno central, apoyarse mutuamente, administrar servicios comunes o ejecutar proyectos de gran talla.
- ? *Hermanamientos internacionales* (partenariados). Gobiernos locales de diversos países o regiones pueden acordar vínculos de cooperación e intercambio para aprender unos de otros y apoyarse técnicamente.

## LA CULTURA CÍVICA DE LA CONFIANZA

10.- Un resultado final observable del Buen Gobierno Local es que logra ampliar y reforzar la conducta cívica del ciudadano, haciéndolo un efectivo aliado y multiplicador de las políticas públicas. Se crea y refuerza así un entorno donde impera una *cultura de la confianza*. Por ejemplo, se logra o puede lograrse:

- ? *Cuidado del aseo público y el medio ambiente.* El ciudadano responsable reduce su producción de basura, ayuda a reciclar, cuida parques y plazas y colabora en la preservación del ambiente (Atira, Paraguay).
- ? *Respeto por las normas del tránsito.* Las personas conscientes usan el cinturón de seguridad, respetan al peatón y hacen cumplir la señalización de calles y carreteras (Viña del Mar, Chile).
- ? *Prevención de enfermedades.* El vecino consciente cuida lo que come, realiza actividad física, controla preventivamente su salud y se asocia para ello. Así se previene y reduce la morbilidad y mortalidad (Movimiento Municipios Saludables).
- ? *Pago de impuestos y tasas de servicio.* El ciudadano responsable paga sus impuestos, tasas por servicios y otros tributos oportunamente; ya que entiende que el Buen Gobierno Local necesita recursos para prestar un buen servicio (Maldonado, Uruguay).
- ? *Exigencia de transparencia y rendición de cuentas.* Del mismo modo que paga sus tributos, el buen ciudadano exige conocer el uso de los recursos (Porto Alegre, Brasil).
- ? *Organización, opinión, propuestas.* El vecino activo se organiza en asociaciones barriales o cívicas, opina y hace proposiciones de acción al gobierno local (Villa El Salvador, Perú).
- ? *Desarrollo de una cultura cívica de la ciudadanía.* El Buen Gobierno Local estimula la educación cívica ciudadana, comenzando en edades tempranas y predicando con el ejemplo (probidad de las autoridades locales).
- ? *El ciudadano actúa como agente de las políticas públicas.* En los buenos municipios los ciudadanos comparten con las autoridades y funcionarios la preocupación e iniciativa por la correcta aplicación de las políticas públicas.

11.- La Cultura de la Confianza es condición base de un desarrollo humano y sustentable. Todo lo anterior reafirma la idea<sup>3</sup> de que la existencia de relaciones de confianza es condición clave para lograr un desarrollo económico y social sostenido. Sin ese ambiente de confianza entre personas e instituciones públicas y privadas es difícil lograr dinamismos económicos estables de ahorro, inversión e iniciativa y productiva. Sin un clima social positivo es también difícil que los ciudadanos asuman conductas cívicas solidarias y preventivas que contribuyan a la sustentabilidad del desarrollo, la seguridad pública, la educación cívica o la salud preventiva.

---

<sup>3</sup> Alain Peureffitte: "La Cultura de la Confianza": Edit. Andres Bello, Madrid, Buenos Aires, Santiago.