

PROPUESTA ESTRATÉGICA

Manual para diseño y ejecución

RECUPERAR E IMPULSAR

¿POR QUÉ UN MANUAL?

El presente Manual sobre Propuestas Estratégicas surge de la reflexión de una experiencia particular exitosa. Se trata del Programa “Escuela de Gestión Pública” (ESGP) dirigida a la formación de funcionarios y líderes sociales de 10 municipios de tamaño pequeño y mediano de Ecuador¹.

La iniciativa se desarrolló desde fines del año 2009 hasta julio de 2011. Fue auspiciada y diseñada por la ONG española Cooperación Internacional y enriquecida e implementada por la Fundación ESQUEL con el financiamiento de la Comunidad Autónoma de Madrid. La Fundación trabajó en alianza con dos prestigiosas universidades: la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)-Ecuador y la Universidad del Azuay².

Uno de los componentes más importantes e innovadores de la Escuela fue la **Propuesta Estratégica** (PE) desarrollada por cada Equipo Cantonal participante en el proceso de formación. Consistió en una intervención de incidencia política corta y significativa en que se abordó un problema crítico, seleccionado y reconocido en los Municipios. Los protagonistas de esta intervención fueron los estudiantes de la Escuela.

La experiencia de la Propuesta Estratégica al interior de la Escuela dejó múltiples aprendizajes y buenas prácticas, cuya estructura y dinámica se recuperan en este Manual, con el convencimiento de su utilidad para diferentes instancias. Si bien la aplicación se realizó en Municipios, nuevas ejecuciones flexibles pueden efectuarse en otras instituciones como Juntas parroquiales, Gobiernos provinciales y organizaciones de la sociedad civil.

Por las razones expuestas decidimos preparar el Manual que tiene en sus manos: para recuperar lo mejor de las experiencias ejecutadas durante la vigencia de la Escuela de Gestión Pública; para sistematizarlas en una guía la lógica y detallar las fases de la Propuesta Estratégica; y, para ponerla a consideración y al servicio de otras personas, instituciones e iniciativas sociales. Tenemos la convicción de que

¹ La mayoría de ejemplos que se mencionan en este texto corresponden a la experiencia desarrollada por la Escuela de Gestión Pública entre 2009 y 2011.

² En el Anexo 1 se incluye información adicional de la experiencia de la Escuela de Gestión Pública..

las experiencias inspiradoras que se han desarrollado merecen ser sistematizadas y socializadas por el potencial que han mostrado, la flexibilidad que tienen para adecuarse a diversas realidades institucionales y la posibilidad que ofrecen para complementarse con otros componentes formativos.

El presente texto da cuenta del proceso seguido en la Propuesta Estratégica y ofrece una guía de trabajo que puede contribuir a la hora de replicar experiencias similares, teniendo en cuenta, desde luego, las debidas adaptaciones que las situaciones particulares demanden.

El Manual expone en su primer acápite el sentido y alcance de la Propuesta Estratégica, eje del presente texto. En el segundo aborda la caracterización de los actores y sus roles. En el tercero –y principal– desarrolla los pasos del proceso, con sus actividades, aprendizajes y productos. En el acápite cuarto y final se comparten algunas conclusiones de la experiencia.

Aspiramos a que este material refleje la riqueza de la experiencia y sirva como carta de navegación para prácticas sociales orientadas a transformar la gestión en beneficio de los ciudadanos de los territorios locales.

La Propuesta Estratégica –municipal o de otra instancia³– es un componente esencial y final del proceso formativo de una Escuela de educación no formal de adultos: la Escuela de Gestión Pública. Constituye una oportunidad para aplicar y reforzar aportes de los módulos de formación en una acción municipal trascendente.

La Propuesta Estratégica (PE) es una intervención social que apunta a una contribución concreta –acotada pero significativa– a Municipios, como corolario de la formación, y a la aplicación, en la práctica, de las capacidades colectivas e individuales que han desarrollado los estudiantes durante el proceso formativo basado en módulos (véase el Anexo 1).

Una dimensión esencial de la Propuesta Estratégica es su **capacidad de incidencia política**, la oportunidad que brinda para actuar desde dentro de las estructuras municipales en favor de un cambio, pequeño si se consideran las condiciones y recursos disponibles, pero potente si se tienen en cuenta el carácter estratégico de la iniciativa, las sinergias que puede establecer, el involucramiento institucional, el impacto en la ciudadanía, la sostenibilidad en el tiempo.

Una segunda dimensión esencial de la Propuesta Estratégica, indisolublemente ligada a la anterior, es su **potencial de aprendizaje**. Es una experiencia distinta de construir conocimientos, caracterizada por un aprender haciendo, un aprender desarrollando competencias desde la situación de cada sujeto y cada equipo de trabajo. Se concibe como oportunidad de aprendizaje que subvierte el estilo tradicional de enseñar y aprender, las relaciones educador–aprendiz, las articulaciones entre la teoría y la práctica. En la Propuesta Estratégica **todo es aprendizaje**: el trabajo en equipo, el acompañamiento del Coordinador y el Asesor Técnico, la discusión de temas, la investigación, las visitas, el diseño de planes, el encuentro con otros actores. Se “respira” aprendizaje en todo el trayecto de las Propuestas Estratégicas; todo está dispuesto en ellas para el aprendizaje.

Aprendizaje como camino e incidencia política como destino son las dimensiones inseparables que caracterizan a las Propuestas Estratégicas. Y son dimensiones o caras de una estrategia integral.

Destacamos algunas características adicionales de la Propuesta Estratégica, que se amplían posteriormente como criterios de selección:

- Iniciativa originada y **alineada con necesidades del Municipio**, inscrita en sus agendas. Se consideran especialmente las nuevas exigencias y

³ Las primeras experiencias de PE se desarrollaron con Municipios; por eso la referencia constante a esta instancia. Sin embargo está también concebida, con las adaptaciones del caso, para Juntas parroquiales, Gobiernos provinciales, organizaciones de la sociedad civil.

competencias que debe cumplir por el ordenamiento proveniente del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) y otras leyes.

- Intervención con **nuevos estilos de gestión**. El resultado es importante, pero también lo es el trayecto o el proceso; en él se pueden aplicar muchos valores que se pregonan, como por ejemplo el trabajo solidario o la transparencia.
- Práctica social que apunta a lograr **resultados visibles y tangibles** en el tiempo estipulado (3 meses o más). Por ejemplo, organización por procesos en determinadas áreas, sistema de participación ciudadana, entre otros.

Las Propuestas Estratégicas cuentan con el respaldo de las máximas autoridades del Municipio, el acompañamiento de un Coordinador o Coordinadora, y Asesoría técnica especializada. El rol protagónico corresponde al **Equipo Cantonal** de participantes de la Escuela (8 - 10 integrantes)

La Propuesta se perfila desde los primeros módulos de formación de la Escuela, teniendo como soportes principales el propio conocimiento de los estudiantes, la visión de las autoridades y la **Línea Base**⁴ que transparenta necesidades, fortalezas, limitaciones, oportunidades tanto de la institución cuanto del cantón. Los últimos módulos –que se imparten en simultáneo con las acciones de la PE– aportan o refuerzan las Propuestas Estratégicas con nuevos conocimientos, metodologías, herramientas.

Las Propuestas Estratégicas **no existen fuera de la Escuela**. Es en su interior y en la relación con otros componentes, especialmente con los módulos de la malla curricular, donde cobran sentido y logran fortaleza. Módulos de formación sin propuesta estratégica repetirían prácticas tradicionales de formación teoricista sin aterrizajes en la práctica. Propuestas estratégicas sin módulos de formación devendrían en activismo sin sustento ni raíz. Teoría y práctica se dan la mano durante todo el proceso... su articulación es esencia de toda la propuesta de la Escuela.

La definición y construcción de la Propuesta Estratégica tiene los componentes estructurales de cualquier proyecto. Supone diseño, ejecución, seguimiento, evaluación y proyecciones. En el Anexo 2 se incluye un perfil de las Propuestas Estratégicas trabajadas en la primera experiencia de la ESGP.

⁴Uno de los primeros pasos que realiza la Escuela a través de las Universidades es un estudio de Línea Base. Este diagnóstico que establece fortalezas, limitaciones, potencialidades y oportunidades sirve para la definición o el afinamiento de contenidos de los módulos, enfoques, propuestas de trabajo, recursos de aprendizaje. La Línea Base es requisito indispensable del trabajo de una Escuela de formación.

El desarrollo de la PE descansa en el trabajo de varios actores o colectivos de trabajo: el Equipo Cantonal de participantes de la Escuela, las autoridades del Municipio, el o la Coordinadora de cada universidad, el Asesor Técnico, la Coordinación Central.

- **El Equipo Cantonal de estudiantes** es el motor de la iniciativa. Su motivación y acción son determinantes. En un principio son los generadores de iniciativas, considerando las agendas municipales, sus aprendizajes de los módulos, los resultados de la Línea Base, las potencialidades del grupo. En un siguiente momento son los negociadores de las propuestas diseñadas con autoridades y otros actores. En la ejecución, seguimiento y evaluación son actores o animadores de primera línea.
- **Las autoridades municipales** –Alcalde o Alcaldesa y Concejales– intervienen de diversa forma. En unos casos como estudiantes formando parte de los equipos cantonales y en otros como referentes de la institución para avalar, apoyar e interlocutar sobre las PE. Su conocimiento oportuno del avance de las PE resulta clave porque en un momento las iniciativas del equipo de estudiantes se convierten en iniciativas institucionales. El involucramiento de las autoridades se anima en encuentros personales o en Sesiones de Concejo donde se informa o se solicita contribuciones concretas, como una ordenanza, recursos, presencia en asambleas, etc.
- **El Coordinador o Coordinadora de las PE** es la persona designada para acompañar y asesorar in situ todo el trayecto, desde las primeras sugerencias hasta el diseño, la ejecución y la sistematización de resultados.

Cumple una tarea pedagógica y de facilitación: refuerza conocimientos, contribuye con herramientas, anima discusiones y debates, enlaza aportes teóricos y experiencias, facilita la construcción de la propuesta, fortalece el sentido de equipo y su pertenencia, aporta en la negociación y sinergia con actores. Su rol –apoyado por la Coordinación Central– resulta indispensable.

Dos habilidades del Coordinador o Coordinadora son destacables. En primer lugar, la capacidad de convertir cada acto y encuentro en una experiencia de aprendizaje (conocimientos, habilidades, valores). Y, en segundo término, la capacidad de colaborar para que la PE se inserte gradualmente en la

institución municipal y se convierta en un compromiso que incluye, pero supera, al Equipo Cantonal.

- **El o la Asesora Técnica** es la persona que aconseja de forma especializada en el tema central de cada Propuesta Estratégica, por ejemplo: organización por procesos, tecnologías, participación ciudadana, educación ambiental, turismo.

Apoya tanto al Equipo Cantonal como a otros actores del Municipio o de la sociedad civil que se involucran gradualmente en la propuesta (según el caso, Jefes departamentales, Directores, representantes de organizaciones, instituciones educativas, etc.) Trabaja en estrecha relación con el Coordinador o Coordinadora y cuenta con el respaldo de la Coordinación Central de ESQUEL.

Dos habilidades especiales del Asesor o Asesora deben subrayarse. Primero, un manejo especializado del tema en términos teórico prácticos sin perder la visión de conjunto o de sistema. Y, en segundo lugar, su capacidad de mantener la cohesión del equipo y propiciar la inserción de otros actores manteniendo las metas, el horizonte. Un trabajo de "coaching" cercano y comprometido con las apuestas generales y las necesidades de los Municipios.

- **La Coordinación Central** realiza el seguimiento político y técnico, y el soporte general. Orienta y mantiene los lineamientos, las definiciones y acuerdos institucionales que dan identidad a la iniciativa. Participa en el diseño de los procesos principales.

Sus mayores aportes conciernen a la interlocución y construcción de acuerdos con las autoridades municipales, enlaces entre actores y aspectos organizativos. Entre sus roles se incluye también el monitoreo y apoyo a las Universidades.

RUTA GENERAL DE TRABAJO

¿CUÁLES CON LOS PASOS?

La construcción de una PE tiene varios pasos o fases. Entre ellos hay un orden lógico, pero no inflexible: a veces hay que retroceder, ajustar y seguir.

N	PASO	RESPONSABLE	COMENTARIOS
1	Identificación y proposición	Equipo cantonal	Supone consultas previas con varios actores
2	Valoración, selección y ajuste de PE	ESGP	Acuerdo entre actores, sobre todo autoridades
3	Diseño y plan de trabajo	Equipo y Coordinador-a	Documento síntesis
4	Ejecución con Acompañamiento y AT	Equipo, Coordinador-a y Asesor Técnico	Ingreso de nuevos actores del Municipio o de la sociedad civil
5	Evaluación y proyecciones	Equipo y Coordinador-a	Informe de resultados
6	Evaluación comparada y global	ESGP	Recomendaciones a futuro

1. Identificación y proposición de iniciativa

Abanico de posibilidades

El primer paso consiste en hacer una identificación preliminar de PE posibles. Para ello se consideran: la Línea Base (el FODA sobre todo), algunos temas de los módulos (Proyectos sociales y Municipio como actor del desarrollo, por ejemplo), la agenda municipal, la percepción del equipo sobre las necesidades internas, las propuestas del Alcalde o Alcaldesa y el Concejo Municipal.

En este paso es muy importante considerar tres aspectos:

- La **claridad del problema** a ser enfrentado. Es decir, su gravedad, las causas que lo provocan, el tiempo de duración, el impacto en la ciudadanía, las consecuencias para la institución, los factores que pueden agravarlo o disminuirlo, las soluciones que se han ensayado antes, etc.

En definitiva, aclarar el tipo de problema, su alcance y las personas implicadas en él. La precisión de estos aspectos permitirá definir también lo que se puede esperar de una Propuesta Estratégica, la dirección que debe tener, el tipo de intervención, su profundidad, una apreciación preliminar de objetivos.

- El **carácter estratégico** de la propuesta. Es decir, que sea una iniciativa de gran importancia, "inteligente", con trascendencia, con horizonte de

mediano o largo plazo, que apunte a solucionar el problema y sus causas, que tenga impacto significativo en las personas afectadas, que pueda influir en otros aspectos o problemas, que tenga "brillo" y sea innovadora, que logre incidir técnica y políticamente.

En definitiva, se trata de que la propuesta ataque el fondo del problema identificado y que provoque soluciones definitivas, abordando todos los factores implicados. Una propuesta que marque un antes y un después en la gestión municipal. Sólo una intervención así puede diferenciarse de un proyecto corriente, puntual y coyuntural que no tiene mayor significado ni profundidad.

- **Los acuerdos y respaldos.** Es decir, que las primeras ideas sobre la PE sean socializadas y discutidas con las autoridades municipales para contar con su aval. Que sean dialogadas también con otros funcionarios del Municipio o con representantes de la sociedad civil para alcanzar mayor fuerza. Que sean conversadas al interior de la Escuela, en los temas pertinentes de los módulos, con otros colegas de Municipios, con los educadores.

Se busca, en definitiva, que las alternativas de PE tengan el máximo respaldo posible de los actores relacionados para alcanzar legitimidad y esperar mayor involucramiento, participación y apoyo durante su ejecución. No hay que olvidar que en la ejecución de la PE el Municipio como institución y otros actores más allá del Equipo Cantonal asumen gradualmente la responsabilidad o son "tocados" por las acciones de la Propuesta Estratégica.

Una vez identificadas las posibles alternativas, se realiza un primer filtro que reduce las primeras iniciativas a las 2 o 3 que tengan mayor potencial. Se descartan las ideas que no corresponden a los criterios indicados, sea porque son muy ambiciosas, sea porque no tienen brillo o carácter estratégico. Se analiza si alguna de las alternativas puede ser ajustada de mejor manera para que cumpla con los requisitos básicos.

TAREAS DE ACOMPAÑAMIENTO DEL COORDINADOR O COORDINADORA

Valorar aprendizajes clave de la Escuela. Aportar elementos de análisis para las alternativas. Contribuir a precisar la problemática y su incidencia. Impulsar la fundamentación y la consulta a los actores. Fomentar la participación de todos los miembros del Equipo.

TAREAS DE ASESORÍA TÉCNICA

Aún no se define. Primeras ideas sobre el foco de apoyo posible.

Los **aprendizajes principales** de esta fase tienen que ver con las capacidades de analizar, de conocer e interpretar las realidades institucionales y de contexto, de proponer alternativas de solución que aborden el fondo de las problemáticas.

El **producto final** de este paso es la lista de alternativas de Propuestas Estratégicas: una amplia, con todo el abanico de posibilidades o ideas preliminares (5, 6 o más), y otra corta, con la primera selección (2 o 3).

2. Valoración, selección y ajuste de la PE Alternativa de consenso

En este paso se escoge la alternativa que va a ser implementada. Aunque todos los pasos son necesarios, éste es crucial: de lo que aquí se decide depende todo el trabajo posterior. Las equivocaciones en este paso influirán negativamente durante todo el proceso; los aciertos, en cambio, fortalecerán el camino y los resultados.

Los principales criterios a considerar son los siguientes:

- **Significado estratégico** de la propuesta.
Tema ya considerado en el paso 1 pero que por su importancia merece ser revisado otra vez, para asegurarnos de que no sea una intervención puntual, coyuntural, secundaria. Debe tener perspectiva, "arrastre", atacar un problema esencial, provocar sinergias importantes... Como se decía, incidir técnica y políticamente. Por ejemplo, construir el sistema de participación ciudadana o crear un Comité de Desarrollo Institucional u organizar por procesos áreas y departamentos de un Municipio.
- **Resultado tangible** a lograrse.
Identificación clara de los resultados que se pueden observar al final de la ejecución de la Propuesta Estratégica. Deben ser concretos, visibles, tangibles y coherentes con el problema que se enfrenta. Resultados tangibles como, por ejemplo, una ventanilla única, un sistema de participación ciudadana, unas rutas turísticas, un programa de desechos sólidos.
- Posibilidad de **involucramiento** de un mayor número de actores.
Búsqueda e identificación de otras personas que se van a comprometer en la ejecución de la PE, más allá del Equipo Cantonal. Pueden ser del propio Municipio o de la sociedad civil, según el tema. Por ejemplo, jefes de departamentos, directores, otros funcionarios, o representantes de la sociedad civil (organizaciones, instituciones educativas y culturales, gremios, cámaras, comités, clubes). Su involucramiento aumenta la fuerza y legitimidad de la Propuesta Estratégica.
- **Aporte a la ciudadanía**, directo o indirecto.

Precisión del beneficio o servicio mejorado que se va a brindar a la ciudadanía, eje de nuestro interés. Puede ser directo, por ejemplo en el sistema de participación ciudadana, o indirecto, como en la organización por procesos de algún departamento. Lo importante es no perder de vista, aunque se trate de un tema interno, a los beneficiarios últimos, que son los ciudadanos.

- **Alineamiento y pertinencia con las agendas municipales.**
Coherencia con las propuestas de desarrollo identificadas por las autoridades municipales o complementos a las mismas. Inserción en alguna de las líneas prioritarias de acción municipal, por ejemplo producción, manejo ambiental, desarrollo social y participación. Este criterio es indispensable para lograr el respaldo institucional sin el cual no es posible desarrollar la Propuesta Estratégica.
- **Coherencia con las nuevas normas y competencias de los gobiernos locales.**
Aseguramiento de que la PE está alineada con la nueva normativa del Estado y particularmente con las nuevas competencias que señalan la Constitución y el COOTAD para los organismos locales. Esto asegura, por una parte, que se responda a las demandas y, por otra, que se potencie la utilidad práctica de la PE.
- **Procesos diferentes, nuevos estilos de trabajo.**
Señalamiento claro de las características o principios de acción, que constituyen un valor agregado de la Propuesta Estratégica. Entre ellos, por ejemplo, trabajo en equipo, participación, enfoque de resultados, transparencia, visión de territorio, innovación. En este caso se apunta al proceso, al estilo de trabajo y no sólo a los resultados.
- **Acuerdo y apoyo por parte de la autoridad municipal.**
Consideración y valoración del acuerdo del Alcalde o Alcaldesa y del Concejo Municipal con la Propuesta Estratégica. Sin este acuerdo no es posible iniciar ni terminar ninguna PE pues éstas comprometen a la institución y sus líderes. No se podría, por ejemplo, construir el sistema de participación sin el aval y la intervención directa del Alcalde; ha sido preciso para ello lograr un consenso previo entre el Equipo Cantonal y las autoridades municipales.
- **Factibilidad de la Propuesta.**
Certeza de poder realizar la PE con los recursos disponibles: tiempo, dinero, materiales, personal. Este aspecto, que parece secundario, resulta clave al momento de escoger la alternativa. En algunos casos, como por ejemplo en la creación de la ventanilla única, es necesario contar con recursos adicionales del Municipio.

- Posibilidades de **continuidad**, de réplicas, de sostenibilidad.
Aseguramiento, por una parte, de la vigencia y continuidad de la Propuesta Estratégica una vez que culmine la intervención. Y, por otra, identificación de nuevas intervenciones o proyectos que se pueden realizar luego de la PE y que han sido posibilitados, "contagiados" por ella. Por ejemplo, en el caso de una reforma organizativa por procesos, se trata de que se mantenga, por una parte, y estimule a otra sección municipal a realizar lo mismo, por otra.

Se revisa entonces si las 2 o 3 Propuestas Estratégicas finalistas cumplen con estos criterios. Se chequean uno por uno en la lista respectiva y luego se efectúa una comparación de las iniciativas preseleccionadas.

Para esta última actividad se puede utilizar una tabla que permita la comparación; se sugiere utilizar calificativos o números si es necesario. A continuación un ejemplo:

CRITERIO	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Sentido estratégico	Cumple	No cumple	Cumple
Resultados tangibles	Cumple	Parcialmente	Cumple
Factibilidad	Parcialmente	Cumple	Cumple
Posibilidad de continuidad	No cumple	No cumple	Parcialmente
Acuerdo del Alcalde o Alcaldesa	No cumple	No cumple	Cumple

En este ejemplo, la alternativa 3 sería la más adecuada por cumplir de mejor manera con los criterios de selección.

Finalmente se realizan dos revisiones. La primera para apreciar si se puede mejorar o fortalecer en las alternativas preseleccionadas el cumplimiento de algún criterio, como la sostenibilidad por ejemplo. Y la segunda para precisar observaciones especiales como algún riesgo particular, la dependencia de otros procesos, etc.

La labor central en la selección la realiza el Equipo Cantonal con el aporte facilitador del Coordinador o Coordinador de la PE. Esta tarea precisa realizarse en diálogo con la Autoridad Municipal y con la Coordinación de la Escuela para garantizar comprensiones comunes. Una reunión conjunta entre el Equipo Cantonal, el Alcalde y la Coordinación Central define la alternativa final con los ajustes necesarios (alcance, actores, tiempos, continuidad) No se descarta la desaprobación de todas las opciones y la sugerencia de buscar nuevas o transformar alguna de las presentadas.

TAREAS DE ACOMPAÑAMIENTO

Facilitar el análisis y ajustes de las propuestas. Apoyar el diálogo y los acuerdos con el soporte de la Coordinación Central de la Escuela. Conectar las propuestas con temas de los módulos. Involucrar al conjunto del equipo. Incentivar la proposición clara por medios escritos.

TAREAS DE ASESORÍA TÉCNICA

No hay acción directa aún, pero ya se identifica el tema central en que se requiere de su aporte y se inician los diálogos para la selección de la persona adecuada, según el tema.

Los **aprendizajes principales** de esta fase se refieren al desarrollo de las capacidades de análisis comparativo, de interpretación de la realidad, de imaginación de escenarios futuros, de proposición de alternativas.

El **producto final** de este paso es la alternativa escogida con sus fundamentos, la misma que debe contar con el acuerdo de las autoridades y la Coordinación Central.

3. Diseño y plan de trabajo

Organizar y preparar

Este paso tiene como centro un ejercicio de planificación y, como tal, incluye componentes infaltables como problemática, objetivos, indicadores, recursos, tiempo, etc. Se puede utilizar como referente la metodología del marco lógico que ha sido tratado en uno de los módulos, aunque con flexibilidad y adaptaciones a los temas y al nivel de los equipos.

El Equipo Cantonal es el protagonista, con el apoyo del Coordinador o Coordinadora. Las jornadas colectivas de trabajo son la modalidad preferente, así como la visualización de proposiciones y sistematización de avances por escrito. Este trabajo toma por lo menos 2 o 3 jornadas intensivas.

Los puntos por identificar, discutir y sistematizar son los siguientes:

- Título de la Propuesta Estratégica. Formulación clara e inequívoca. Posibilidad de utilizar formulaciones sugerentes, creativas.
- Problemática a ser enfrentada y superada (disminuida o eliminada). ¿Cuál es el problema de partida? Problema y síntomas; causas y factores influyentes; efectos en los diversos actores. Problema y posible evolución o tendencia (se agrava o no).
- Fundamentación corta. ¿Por qué se ha seleccionado esta alternativa? Valor en el contexto político, institucional, social, cultural. Valor y sustento jurídico. Relación con aprendizajes de los módulos. Forma de apreciar o enfocar el problema y el tema. Incidencia en los diversos actores.

El producto de estos primeros ingredientes se expresa en un documento narrativo.

- **Objetivos y resultados.** ¿Qué se pretende alcanzar? ¿Cuál es la finalidad última, a qué objetivos más grandes se va a contribuir? ¿Cuál es el resultado concreto y tangible que se tendrá al final del trabajo?
- **Indicadores y verificación.** ¿Cuáles son las realizaciones que demuestran el cumplimiento de los objetivos? ¿Cómo se van a comprobar los indicadores?
- **Riesgos.** ¿Cuáles son las amenazas o riesgos externos que podrían afectar a la iniciativa? ¿Cómo van a manejarse para disminuirlos o eliminarlos?

El producto de estos puntos se expresa en cuadros y tablas similares a la siguiente:

OBJETIVOS Y RESULTADOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	RIESGOS
Ejemplo 1			
Objetivo 1 Organizar ventanilla única de recaudaciones			
Resultado 1.1. Nueva infraestructura instalada	Nuevo local y equipos en funcionamiento	Observación directa y revisión de planillas	Paralización o demora de recursos ofrecidos por el Municipio
Ejemplo 2			
Objetivo 4 Organizar Asamblea Cantonal			
Resultado 4.1. Delegados de comunidades nombrados	80% de comunidades nombran delegados	Actas reuniones y acreditación de delegados	Interferencias políticas partidistas

Estos temas no se resuelven en una sola jornada. Es preciso revisarlos y afinar su formulación. No siempre se cuenta con experiencia en trabajo colectivo y expresión escrita.

Luego de estas definiciones se trabajan los temas más operativos.

- **Proceso, acciones y tiempos.** ¿Cuál es la estrategia y sus cualidades: participación, trabajo en equipo, etc.? ¿Cuáles son las actividades, sus responsables y duración?

- Acompañamiento. ¿En qué actividades se precisa asesoría del Coordinador o Coordinadora? Acciones y momentos. Inclusión en el cronograma.
- Asesoría Técnica. ¿En qué temas es indispensable la asesoría especializada? ¿Qué resultados se esperan? Inclusión en el cronograma.
- Recursos materiales. ¿Qué se necesita para realizar las actividades? ¿Qué costo tienen las actividades? ¿Cómo se va a financiar determinada acción?

El producto de estos últimos puntos se expresa en un cronograma, cuyo diseño tiene diferentes variantes. A continuación un ejemplo:

ACTIVIDAD	ENERO				FEBRERO				RECURSOS	RESPON- SABLES
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Sectorización cantón									US\$ 500	Equipo
Revisión de mapas									1.200	A.Técnico
Asambleas por sector									3.500	Coordinador-a
Asamblea general									2.000	Equipo/Alcalde

Suele suceder que después de realizar estas últimas actividades se necesita afinar los pasos anteriores. En estos casos, es preciso retroceder para ajustar las propuestas a las condiciones existentes. Por eso decíamos que los pasos son un trayecto flexible.

TAREAS DE ACOMPAÑAMIENTO

Facilitar las jornadas colectivas de trabajo para la construcción del plan y aportar herramientas (indicadores, fichas, ejemplos). Asesorar y revisar las memorias y sistematizaciones (uso de categorías, lenguaje, claridad). Consolidar la unidad e involucramiento del equipo.

TAREAS DE ASESORÍA TÉCNICA

No hay acción directa aún, pero ya se establece responsable, tareas, productos y plazos de asistencia especializada. Implica selección y conversaciones con la persona seleccionada para acordar el enfoque, el marco conceptual y el diseño del trabajo de campo.

Los **aprendizajes principales** de esta fase aluden a las capacidades de planificación, de diseño operativo de propuestas, de valoración de insumos y recursos, de distribución temporal de actividades, de consideración de oportunidades y riesgos.

El **producto final** es un documento que integra los productos parciales indicados antes. A veces se abordan y profundizan temas adicionales como contexto, historia, mapas, normas, antecedentes, conceptos. Depende de la naturaleza de la Propuesta estratégica y de la dinámica del equipo.

Este paso corresponde a la puesta en práctica del plan de trabajo y al desarrollo de las actividades programadas por parte de sus responsables y en los plazos acordados. Esta es la fase en que se realizan actividades como mapeos, asambleas, propuestas de nuevos procesos, visitas de observación. Al comienzo de este paso se establecen los acuerdos con el Asesor Técnico de apoyo: roles, productos, metodología, recursos.

Simultáneamente a la ejecución del plan se hace un seguimiento estrecho de las acciones, indicadores y productos encargados. Se fijan reuniones periódicas para monitorear los avances y plantear ajustes. También se establecen otros canales de consulta permanente con la Coordinadora o Coordinador: teléfono, mail, etc. El monitoreo se realiza en varios niveles: por parte del Coordinador de la PE, de las Universidades, de la Coordinación Central.

Un elemento merece especial atención: el involucramiento de otros actores del Municipio. La señal más importante de éxito es cuando la Propuesta de un equipo de la Escuela, se vuelve la Propuesta del Municipio, es decir que la institución se apropia de ella. Este salto no sucede espontáneamente: es necesario "calentarlo" desde el principio, desde la selección misma de alternativas. Y se requiere también de múltiples mecanismos de encuentro y diálogo para persuadir sobre el perfil y las ventajas de la Propuesta Estratégica, su alcance, su alineamiento con las nuevas exigencias de la normativa, su coherencia con las nuevas competencias asignadas a los Municipios, sus posibilidades de generar sinergias y nuevos procesos.

TAREAS DE ACOMPAÑAMIENTO

Monitorear acciones y productos del plan. Incentivar el cumplimiento de tareas y la rendición de cuentas. Impulsar la participación de nuevos actores. Reforzar temas de la Escuela. Revisar informes y ajustes.

TAREAS DE ASESORÍA TÉCNICA

Cumplir tareas programadas: visitas, talleres, insumos. Organizar con el Coordinador o Coordinadora, actividades conjuntas cuando corresponda. Presentar informes y propuestas parciales a las autoridades. Asesorar en la ejecución de actividades técnicas.

Los productos de esta fase son los informes parciales de actividades y monitoreo. Se puede llevar un diario que registra todo lo actuado y servirá de insumo central para la sistematización de la experiencia. El destino de los informes es variado: unos corresponden a las autoridades municipales, otros al Coordinador de las PE, otros a las Universidades, otros a la Coordinación Central. La intención es que todos, según sus roles, estén informados del proceso, su calidad, sus problemas, sus avances y ajustes.

Los **aprendizajes principales** de esta fase se refieren a ejecución de acciones, modos de actuación en equipo, diálogos y negociaciones con actores, informes de trabajo, manejo de cronogramas y recursos, mecanismos de monitoreo... aprendizajes desde y para la práctica.

Al final de esta fase se espera un **producto consolidado, visible y comprobable**, que corresponda al resultado planteado en el diseño. Por ejemplo, sistema de participación establecido, nuevas rutas turísticas conformadas, nueva organización por procesos funcionando, ventanilla única operando. El producto final debe ser entregado oficialmente a las autoridades y a la Escuela.

5. Evaluación y proyecciones

Del dicho al hecho

En este paso se pretende valorar la experiencia en dos sentidos. El primero, respecto del producto o resultado y, el segundo, en lo atinente al proceso.

Interesa comprobar los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos planeados. Se trata de valorar lo obtenido, identificar los factores de éxito o dificultad y perfilar pasos futuros que le den continuidad a la iniciativa trabajada.

En relación con el proceso, es indispensable recuperar el trayecto seguido y revisar el involucramiento de cada persona, las actitudes de trabajo, los valores expresados, el estilo de gestión (equipo, solidaridad, rigor), los aprendizajes consolidados.

TAREAS DE ACOMPAÑAMIENTO

Facilitar jornadas de evaluación: logros y explicaciones, proceso y roles. Animar debates sobre conclusiones y recomendaciones. Fomentar autoevaluación personal y colectiva. Elaborar informes particulares de la Coordinación.

TAREAS DE ASESORÍA TÉCNICA

Apoyar en productos finales y en informes de resultados. Elaborar informes particulares de la Asesoría Técnica.

Los **aprendizajes principales** de esta fase se refieren al desarrollo de la capacidad de crítica y autocrítica, de análisis de factores de éxito y dificultades, de dar valor a resultados y trayectos, de síntesis de resultados, de reflexión sobre procesos en el tiempo, de imaginación y proyección de iniciativas en escenarios diversos.

El **producto final** de este paso se resume en un Informe ejecutivo que contiene:

- Síntesis de la problemática a ser enfrentada

- Resumen de la PE: resultados esperados y principales indicadores
- Explicación y valoración del resultado obtenido, comparación con el resultado esperado. Sustentos políticos, organizativos, educativos, etc.
- Valoración del proceso desarrollado y del enfoque participativo
- Valoración de los aprendizajes consolidados o nuevos
- Apreciación de obstáculos y nudos críticos
- Proyecciones, desafíos, futuro de la iniciativa.

El informe final de la Propuesta Estratégica es presentado por cada Equipo Cantonal en una reunión especial, con asistencia de autoridades, coordinadores y equipos participantes.

6. Evaluación comparada y global

Las experiencias y el modelo

Este paso está destinado a la valoración del conjunto de Propuestas Estratégicas y del enfoque y modelo que las inspiran. Se realiza en una o más jornadas particulares con la participación de los diversos actores: autoridades municipales, universidades, educadores, estudiantes, coordinadores y asesores técnicos, equipo coordinador central. El insumo principal para esta tarea será la evaluación particular de cada Municipio.

La evaluación se realiza en 4 niveles.

- En función del logro de los objetivos, resultados y productos de las Propuestas. Es decir, ¿en qué grado se cumplió lo planeado?
- En función de los procesos grupales: nivel de involucramiento, cumplimiento de roles, relaciones y valores, grados de participación, transparencia. Es decir, ¿hasta dónde se realizaron las acciones con nuevos estilos de trabajo?
- En función del impacto de las Propuestas Estratégicas en actores que no forman parte de la ESGP y en el territorio. Es decir, ¿cómo participaron y vieron el proceso otros actores del Municipio y la sociedad civil que no forman parte de los Equipos Cantonales?
- En función del modelo y enfoque de la iniciativa. Fundamentos, enfoque, estructura, estrategia general. Es decir, ¿cuáles fueron los aportes de las PE para el modelo general de la Escuela de Gestión Pública?

El Acompañamiento y la Asesoría Técnica proveen insumos valiosos para esta evaluación global. Participan en las jornadas finales de evaluación junto con otros actores.

Los **aprendizajes principales** de esta fase se refieren al desarrollo de capacidades de valoración de procesos y resultados, de análisis comparativo, de identificación de semejanzas y particularidades, de apreciación del trabajo de asesoría, de planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

El **producto final** de este paso es un documento que contiene los siguientes elementos:

- Identificación de aportes relevantes en logros y procesos. Causas y factores. Selección de mejores prácticas o de experiencias inspiradoras.
- Identificación de nudos críticos presentados. Causas y factores. Recomendaciones para evitarlos o gestionarlos.
- Valoración comparada y global del aporte de la Coordinación y la Asesoría Técnica. Causas y factores. Identificación de mejores prácticas y nudos críticos.
- Valoración de la iniciativa global considerando el rol, los procesos, el contexto. Papel en relación a otros componentes de la Escuela. Aporte al modelo general.
- Identificación de aprendizajes que perfeccionen la iniciativa a futuro. Aportes respecto de sentido, articulación con otros componentes, papel de los actores. Valoración integrada de aspectos políticos, sociales, pedagógicos, organizativos.

La evaluación comparada se convierte en un insumo importante para la sistematización. Aporta valiosos elementos para reconstruir y proyectar la iniciativa general. Abre nuevas oportunidades para desarrollar conocimientos desde la experiencia.

ALGUNAS CONCLUSIONES

¿QUÉ NOS DEJAN LAS PE?

La Propuesta Estratégica ha sido el punto más alto de la iniciativa de la Escuela de Gestión Pública. En definitiva, el elemento que hace la diferencia. Las iniciativas de formación, habitualmente cargadas de cursos, informes, tienen en las PE un nuevo perfil: la **incidencia política** en el quehacer municipal.

La incidencia supera una tarea final de aplicación de un curso y expresa otra comprensión de la formación y trayecto de desarrollo de capacidades. Una formación en la que teoría y práctica se enlazan y prueban que "aprender haciendo" es relevante, y "educar para transformar" es posible. Una formación que encuentra terrenos abonados para desarrollarse en cada actividad: no hay acción que no pueda explotarse y capitalizarse como nuevo conocimiento.

Esta visión de la **formación-acción** confiere nuevos sentidos a otros procesos y actores. Las Universidades participantes encuentran y abonan un terreno nuevo para las prácticas sociales. Los consultores y las ONG enfrentan otras coordenadas, más desafiantes pero más gratas pues su labor construye equipos y capacidades, y abre líneas de trabajo que se pueden potenciar con la Propuesta Estratégica.

Esta visión demanda un currículo que se organiza a partir de las competencias a ser desarrolladas por los participantes y no de propuestas externas o ajenas. La valoración de conocimientos y experiencias previas facilita un auténtico diálogo de saberes.

La PE permite aterrizajes concretos de aspiraciones generales. Las opciones por una democracia participativa, enfoque territorial, trabajo concertado, ejercicio de derechos, transparencia, encuentran un escenario fértil. No se trabaja solo un tema estratégico: en su proceso también son vivenciales nuevas relaciones y valores.

Las PE contribuyen asimismo a uno de los propósitos principales de la Escuela: el fortalecimiento de los municipios de tamaño pequeño o mediano, el afianzamiento de los liderazgos de sus legítimas autoridades, el buen gobierno.

La experiencia de las Propuestas Estratégicas demuestra también que es posible "hacer algo" concreto y relevante sin tener que esperar modificaciones estructurales; que es posible realizar pequeños cambios significativos que contribuyen a modificaciones de fondo; que es posible desatar nuevas relaciones y procesos desde las funciones cotidianas. Las PE ratifican que la pasividad o la queja no construyen y no tienen fundamento, sino que se parecen más a la justificación y la complicidad.

Alfredo Astorga
Mayo 2011

ANEXO 1

LA ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA A la medida de la historia y del sujeto

La Escuela de Gestión Pública es una **iniciativa de formación de calidad** destinada a mejorar la gestión de los funcionarios públicos y líderes sociales de 10 municipios de tamaño pequeño y mediano.

La experiencia se desarrolló desde fines del año 2009 hasta julio de 2011. Fue diseñada e implementada por la Fundación ESQUEL en alianza con la ONG española, Cooperación Internacional y con el financiamiento de la Comunidad Autónoma de Madrid. La Fundación trabajó en coordinación con dos prestigiosas universidades: la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)-Ecuador y la Universidad del Azuay (UDA).

La iniciativa se fundamenta en la situación contextual del país, signada por transiciones y cambios. Se enfrentan exigencias políticas y sociales nuevas, determinadas por la Constitución de 2008, el Plan Nacional para el Buen Vivir, el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) y otras normativas. En este escenario, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) adquieren una dimensión relevante como instancias que guardan relación directa con la población, como guardianes de legados culturales y naturales, como dinamizadores de las economías locales, como garantes de los derechos del Buen Vivir.

En la experiencia participan en promedio 10 personas por Municipio. Aunque la Escuela estuvo inicialmente orientada a funcionarios municipales, se incluyeron 1-3 delegados de la sociedad civil dada la importancia que tienen en el diseño y el seguimiento a las políticas municipales.

MUNICIPIOS PARTICIPANTES EN LA EXPERIENCIA RESEÑADA

ZONA NORTE

- Cotacachi
- Antonio Ante
- Puerto Quito
- Pedro Vicente Maldonado
- San Miguel de los Bancos
- Ambato

ZONA SUR

- Déleg
- Cuenca
- Gualaceo
- Sigsig

Nota: Los Municipios de Chordeleg y Oña participaron al principio pero se retiraron por situaciones internas. En el trayecto se integraron dos Municipios de mayor tamaño: Ambato y Cuenca.

La Escuela está concebida como **un espacio** destinado a

- atender necesidades de formación que potencie capacidades y competencias para incidir en la calidad del capital humano que trabaja en los Municipios
- dinamizar la capacidad de gestión institucional local, para que produzca resultados de calidad que incidan en las condiciones de vida de la ciudadanía.

El **objetivo general** de la Escuela se dirigió a contribuir en la formación de autoridades, funcionarios y líderes locales para mejorar la gestión por resultados en el sistema público local, con el fin de fortalecer el capital humano con competencia y destrezas especializadas que impacten de forma directa en el desempeño de los gobiernos locales involucrados en la propuesta.

Como **finalidad** última, la Escuela apuntó a que los actores locales logren el mejoramiento de las condiciones de vida en los Municipios pequeños o medianos, potencien las riquezas culturales y naturales que poseen y activen su capital social, para que con su fuerza hagan efectivo el Buen Vivir.

Como **resultado** del trabajo de formación la Escuela de Gestión Pública impulsó el desarrollo de un conjunto de capacidades en sus participantes:

- **Estratégicas:** definir qué horizonte hay en perspectiva, qué posición define su ENFOQUE y cuál es la razón de ser de su institución (¿Qué?).
- **De gestión:** cómo organizar y operar en la dirección que exigen los cambios y cómo avanzar en los ciclos de mejoramiento (¿Cómo?).
- **Relacionales:** saber leer el entorno y aprovechar la coyuntura para establecer alianzas y capturar sinergias que ofrezca el ambiente. (¿Con quién?).

Los **componentes** de la EGP son los siguientes:

- **Módulos de trabajo:** eje estructurador de la Escuela a cargo de las Universidades, FLACSO y UDA. Diez módulos con una malla curricular que se inicia con el Sumak Kausay y los modelos de desarrollo, e incluye temas de normativa, planificación, gestión, participación y proyectos. A partir del módulo 5 se introducen otros itinerantes; en ellos la formación se trabaja en cada municipio.

MÓDULOS DESARROLLADOS

- | | |
|---|--|
| <i>1. El Sumak kawsay y los modelos de desarrollo</i> | <i>6. Participación y control social</i> |
| <i>2. Desafíos del nuevo marco constitucional</i> | <i>7. Gestión administrativa</i> |
| <i>3. El Municipio como actor del desarrollo</i> | <i>8. Gestión financiera</i> |
| <i>4. Planificación del desarrollo</i> | <i>9. Proyectos y servicios públicos</i> |
| <i>5. Gestión territorial</i> | <i>10. Proyectos productivos</i> |

- **Propuesta Estratégica:** intervención corta y relevante para mejorar la gestión y el servicio a los ciudadanos locales a cargo de los equipos cantonales de estudiantes y con el apoyo de un Coordinador y un Asesor Técnico. Los detalles se desarrollan a lo largo de todo este Manual
- **Apoyo técnico puntual. Batería de 10 temas instrumentales,** cortos y acotados; respuestas concretas a necesidades puntuales como gobierno electrónico, comunicación y desarrollo, género, liderazgo, interculturalidad.

La oferta formativa de la ESGP no se agota, pues, en la malla curricular; aspira a ser multidimensional; y, abre posibilidades y modalidades de aprendizaje para el desarrollo de capacidades desde y para la acción

La Escuela y su propuesta formativa se sustentan en los estudios de Línea Base realizados al comienzo del proceso. Se legitiman en acuerdos particulares con cada uno de los Alcaldes y Concejos de los Municipios participantes. Esto último facilita el compromiso de las autoridades para apoyar a los equipos cantonales de estudiantes y también, cuando avanza el proceso, para involucrarse en las Propuestas Estratégicas que se plantean.

La Escuela de Gestión Pública muestra algunas marcas particulares que configuran su identidad. Sintetizamos los más relevantes:

- **Escuela en contexto.** El proceso formativo integra los desafíos e innovaciones que requiere el momento actual nacional, local y global.
- **Escuela en servicio.** Formación simultánea al desempeño de roles; se nutre del trabajo cotidiano, de las demandas de los participantes.
- **Escuela de adultos.** Con sujetos con experiencia, conocimientos y motivación por aprender. El diálogo de saberes se torna principio y necesidad.

- **Escuela inclusiva.** Valora la riqueza de la diversidad cultural, de género, edad, de capacidades. Anima un espacio plural y diverso que potencia aprendizajes.
- **Escuela teórico práctica.** Formación que recurre a la teoría que se recrea en la práctica y viceversa. La teoría ilumina ejercicios prácticos de cambio.
- **Escuela sistemática.** Procesos sostenidos que superan el activismo y las ofertas múltiples y dispersas sin enfoque de resultados ni continuidad.

ANEXO 2

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS TRABAJADAS DURANTE LA PRIMERA EXPERIENCIA DE LA ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA (2009-2011)

<i>MUNICIPIO</i>	<i>TÍTULO PROPUESTA</i>	<i>PROBLEMA A ENFRENTARSE</i>	<i>RESULTADO GENERAL</i>	<i>OBSERVACIONES⁵</i>
Cotacachi	Turismo en Cotacachi	Limitado turismo de identidad. Reducción a sitios consolidados.	Diseño de ruta y productos turísticos que integren zonas del cantón.	Fortalecida relación con sociedad civil. Inclusión de otra área. Esfuerzo en cumplir responsabilidades. Alcalde apoya con recursos pero apropiación es débil.
Antonio Ante	Fortalecimiento institucional	Malestar ciudadano por demora y complicación de trámites.	Mejora de procesos, área de planificación y agua potable.	Difícil integración y constancia equipo. Pequeño grupo comprometido. Esfuerzo permanente por cumplir acuerdos.
Puerto Quito	Caminando juntos por un Puerto Quito participativo	Cultura organizativa mínima, ausencia de experiencia y de sistema de participación.	Promover instancias y mecanismos de participación ciudadana en armonía con nuevas leyes.	Alta unidad. Alcaldesa involucrada y aportando recursos. Se integran otras unidades. Difusión e impacto en población. Se realiza la I Asamblea Cantonal.
P.V. Maldonado	Hacia un sistema participativo del cantón PVM	Cultura organizativa mínima, ausencia de experiencia y de sistema de participación.	Contribuir a la conformación del sistema de participación ciudadana del cantón.	Difícil integración. Poco involucramiento de otros actores. Involucramiento y aporte del Alcalde en la última fase. Se realiza la I Asamblea Cantonal.

⁵ Las observaciones provienen de aportes de los Coordinadores y Asesores, de entrevistas y visitas a los Municipios que participaron en la primera experiencia.

Los Bancos	Fortalecimiento institucional	Funciones no claras y procesos excesivos y dispersos.	Mejorar procesos y requerimientos de sistemas informáticos. Crear Comité de Desarrollo Institucional.	Equipo unido y motivado. Integración de otros funcionarios. Impactos visibles superan Escuela y dependen de Alcaldía.
Ambato	Fortalecimiento institucional de Unidad de Cultura y Patrimonio	Varias unidades trabajan el tema en forma aislada y sin organización acorde a la Ley.	Nueva organización institucional por procesos.	Involucramiento de varias unidades del Municipio.
Déleg	Gestión ambiental en materia de residuos sólidos	Contaminación ambiental por falta de conciencia. Efectos en la salud y el ambiente.	Implementar un sistema de gestión participativo y sostenible de residuos sólidos.	Inserción en prioridad cantonal. Participación de escuelas y colegios. Creación de clubes ecológicos duraderos.
Cuenca	Simplificación de trámites en Avalúos, Catastros y Estadísticas	Elevado número de trámites, tiempo excesivo, rezagos por trámites no oportunos. Incomodidad y reclamo de usuarios.	Mejora del sistema de atención. Tramitología ágil, eficiente y oportuna. Nuevas tecnologías.	Involucramiento, compromiso de funcionarios de dependencias referidas.
Gualaceo	Mejoramiento del servicio y atención al cliente en Recaudaciones	Desorganización, inadecuada calidad para contribuyentes. Incomodidad y reclamos de usuarios.	Mejora de atención en el servicio de recaudaciones: lugar, claridad, sencillez, tiempo.	Compromiso municipal para adecuar local, organizar turnos, y capacitar a personal involucrado.
Sigsig	Ventanilla de atención e información ciudadana	Engorrosa tramitología institucionalizada. Medios atrasados, no ágiles. Incomodidad y reclamos.	Nuevo modelo. Reduce tiempos, optimiza recursos, mejora espacio, capacita personal.	Inserción en reforma interna. Municipio aporta con recursos. Replicará la experiencia a otros procesos internos.