

PD-ABR-295
100865**INFORME FINAL**
PROYECTO DE CAPACITACION A NUEVAS AUTORIDADES
LOCALES PARAGUAYAS**CONVENIO No. 526-0000-C-00-6049-00****AID - IULA/CELCADEL****ANTECEDENTES**

La Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional, USAID, con el objetivo estrategico de consolidar el proceso democratico en Paraguay, promover la descentralizacion de los servicios gubernamentales seleccionados, la ampliacion de la participacion ciudadana en la toma de decisiones y el desarrollo de las instituciones democráticas locales, suscribio el 29 de septiembre de 1996 el Convenio No 526-0000-C-00-6049-00, con IULA-CELCADEL, para la ejecución del Proyecto de Capacitacion a Nuevas Autoridades Locales Paraguayas

Se iniciaron las actividades en diciembre de 1996, con el Levantamiento de Necesidades de Capacitacion. En abril de 1998, por varias razones propias de la dinámica del Proyecto, se resolvió con USAID ampliar el contrato por seis meses mas, del 1 de abril al 30 de septiembre de 1998

El tiempo real de ejecución del Proyecto ha sido de dos años, en los cuales se realizaron mas actividades de las que estaban inicialmente planificadas, sin necesidad de recursos adicionales. Ello respondió principalmente a la optimización de los recursos financieros del convenio por parte de IULA/CELCADEL.

El objetivo estrategico de este Convenio, estaba dirigido a promover la organizacion y desarrollo de una serie de actividades como son tres seminarios de orientacion y liderazgo para los Alcaldes/as electos, cuatro talleres para Alcaldes/as, miembros del Concejo y tecnicos claves de las Municipalidades que fueron seleccionados, diseño de un servicio de asesoria de gestion municipal, este Programa se coordinó con otras iniciativas de USAID en especial con el PRODEP (Proyecto de Descentralización del Paraguay)

IULA-CELCADEL de acuerdo a lo que establece el Convenio, ha cumplido con todas las etapas establecidas en el mismo, y aun mas se han superado las

metas propuestas, destacandose el hecho de que este documento tiene el carácter de informe final, el mismo que se constituye en un resumen tecnico, financiero y administrativo de los reportes que fueron presentados de acuerdo a lo que se establecía en el cronograma del plan de trabajo, y que fuera aprobado por USAID Paraguay

Durante los dos años de ejecucion del Proyecto, se realizaron las siguientes actividades

1. *Investigación de necesidades de capacitación en los municipios paraguayos*

El relevamiento de necesidades de capacitacion representa, logicamente, la apertura del Programa y buscó entregar las orientaciones e insumos requeridos para el diseño curricular de los eventos previstos y para la planificacion de un servicio de consulta municipal

Para establecer los requerimientos de capacitacion del personal municipal, se utilizo el enfoque de inferencia a partir de una lectura de la problematica municipal paraguaya Y a fin de conseguir un acercamiento directo y actual a esta problematica, se efectuo un trabajo de "investigacion de campo" en el area de intervencion del proyecto, que se acompaño de investigacion documental y entrevistas a informantes claves

Las lineas de capacitacion de mayor interes son

- a Recaudación tributaria, especialmente del impuesto inmobiliario
- b Promocion del desarrollo economico de las localidades, como línea estratégica para combatir la pobreza y canalizar las acciones asistencialistas
- c Planificacion participativa y fomento de la corresponsabilidad comunitaria en la toma de decisiones y en la ejecucion de las acciones municipales (relacion de la municipalidad con los vecinos)
- d Control de la contaminación ambiental, especialmente de la ocasionada por la disposicion inadecuada de desechos solidos
- e Consolidacion de la institucionalidad municipal

2. Cinco seminarios-taller sobre "Políticas, Estrategias y Acciones para una Buena Gestión Municipal"

OBJETIVOS

- a Describir y analizar los nuevos roles, responsabilidades y recursos de los municipios paraguayos dentro del proceso de descentralización y consolidación democrática
- b Contribuir a mejorar los estilos de dirección y liderazgo de las autoridades locales, enfatizando tanto la efectividad de la gestión como su transparencia frente a la ciudadanía
- c Mostrar métodos y técnicas de buen manejo de recursos humanos, formación de equipos de trabajo, incorporación de la comunidad y participación del sector privado para mejorar la administración local
- d Determinar estrategias y métodos para incrementar los ingresos, programar los gastos y lograr una mejor gestión de los servicios mediante la incorporación del sector privado y la participación activa de la ciudadanía

Los temas de los seminarios fueron los siguientes

- * "Descentralización y nuevo rol de los gobiernos locales en América Latina", "Competencias y funciones del gobierno municipal en Paraguay"
- * "Como mejorar la gestión municipal en base al recurso humano" y, "Como incrementar los recursos financieros municipales"
- * "Estrategias de modernización de la gestión municipal", "Presentación de experiencias y textos sobre modernización municipal y desarrollo local"
- * "Participación ciudadana, desarrollo local y transparencia de la gestión municipal en América Latina"
- * "Planificación estratégica y participativa", "Los secretos del buen Intendente como superar errores y mejorar la gestión municipal"

Estos eventos se realizaron en las ciudades de Chooló, Ypacarai, Ayolas, Villarrica y Ciudad del Este, a los mismos asistieron 246 participantes, de 59 municipios, con una participación de 52 mujeres, equivalente al 21.14%

3. Cinco cursos-taller sobre “Participación de la Comunidad en la Planificación y Desarrollo Municipal”

Los objetivos de los cursos-taller fueron los siguientes

- 1 Ayudar a la toma de conciencia de las razones que hacen indispensable la participación de la ciudadanía en los procesos de desarrollo entendiendo esta participación de manera amplia, es decir de la empresa privada, de las organizaciones no gubernamentales o del ciudadano organizado en los barrios
- 2 Capacitar a funcionarios municipales en metodologías de planificación participativa municipal, instrumento básico de la planificación ciudadana
- 3 Aplicar en municipios reales el método de la planificación participativa, de modo que al final del evento, la Municipalidad anfitriona queda con un plan de acción local emergente
- 4 Mejorar los estilos de dirección y liderazgo de las autoridades locales, enfatizando tanto la efectividad de la gestión como su transparencia frente a la ciudadanía

Se incluyeron los siguientes temas

- * El nuevo rol de la Municipalidad Promover el desarrollo económico y social, prestar servicios de calidad, movilizar a la comunidad, ser un espacio efectivo de participación ciudadana
- * Planificación participativa municipal Definición, alcance, contenido y metodología
- * El METAPLAN, instrumento técnico de diagnóstico, visualización y negociación con los dirigentes barriales, gremiales y empresariales locales
- * Aplicación de la metodología de planificación participativa, para priorizar problemas, encontrar soluciones e identificar proyectos con organizaciones de barrios urbanos y compañías rurales
- * Aplicación de la metodología de planificación participativa en talleres con los sectores productivos en apoyo al desarrollo de la economía local

- * Aplicación de la metodología de la planificación participativa para determinar acciones de desarrollo con organizaciones de jóvenes, culturales, deportivas u otras

Cabe destacar que la metodología utilizada, fue del tipo capacitación en servicio, es decir, el grupo de participantes aprendió haciendo, esto es, aplicando la metodología a una situación real

Estos cursos se realizaron en las ciudades de San Juan Bautista, Ypacarai, Carmen del Paraná, Concepción, Ytacuruby de la Cordillera y, Yatytay, asistieron 226 participantes, de 59 municipios, participaron 64 mujeres, equivalente al 28.31%

Principios básicos que sustentan el desarrollo del Proyecto

A través de la ejecución de los seminarios y cursos se difundió a los diferentes participantes de los municipios y otras instituciones los principios básicos que sustentan el proceso de Planificación Estratégica Participativa y Desarrollo Institucional Municipal, que se resume en los siguientes términos

- * La problemática de nuestros países tiene elementos comunes a los que es necesario enfrentar en el nivel local
 - La pobreza que afecta a la mayoría de nuestra población con todas sus secuelas
 - La debilidad institucional de las municipalidades para poder enfrentar el proceso de descentralización
 - La corrupción, la violencia y la delincuencia
 - La existencia de procesos democráticos tiernos, débiles, frágiles y clientelares
 - El paternalismo y el autoritarismo en el manejo de la gestión pública
 - La carencia de servicios básicos y la inaccesibilidad de la mayoría de la población a ellos
 - La carencia de recursos económicos por parte de las municipalidades
- * Propósitos básicos a implementar con el proceso

- Democracia, libertad, solidaridad, gobernabilidad, transparencia, integridad local, equidad social, cultura de la participación ciudadana, descentralización, construcción ciudadana y confianza social
 - Derecho a empleo, educación, salud, vivienda, tecnología, fortalecimiento institucional, acceso a servicios básicos y equipamientos comunitarios
- * Objetivos principales del proceso
- Democratización de la gestión local-cogestión
 - Apoyo a la economía local
 - Acceso a servicios, equipamientos comunitarios
 - Desarrollo institucional municipal
- * Objetivos instrumentales
- Cambio o reforzamiento de actitud en autoridades, líderes y comunidad, hacia una actitud democrática, participativa y estratégica
 - Instalar e institucionalizar el proceso de participación ciudadana, impulsando la gestión local
 - Construir participativamente y dotar al municipio de un instrumento consensuado de gobierno local, como es el presupuesto participativo
- * Las premisas básicas del Plan Estratégico Participativo son competitividad local, complementariedad y consenso social
- * Las instancias comunitarias sobre las cuales se sustenta el proceso son la asamblea de la ciudad, las unidades territoriales (barrios), las unidades funcionales (gremios) y la unidad coordinadora local
- * La estrategia general es fortalecer la cultura de participación ciudadana y gestión local concertada, aplicando el proceso de planificación acción, mediante
- Inventario de unidades territoriales, funcionales y líderes comunitarios y gremiales
 - Diagnóstico de competitividad como estamos, que nos falta
 - Prender fuego de la participación

4. *Diseño de un Sistema de Apoyo Técnico y Consulta para las Municipalidades en Paraguay*

Como estipula el Convenio, se realizó el diseño de un Sistema de Apoyo Técnico y Consulta para las Municipalidades en Paraguay, cuyos objetivos son

- * Estudiar el potencial para establecer en Paraguay un centro de servicio que brinde asesoramiento y asistencia en temas de procedimientos administrativos y financieros, asesoría legal y temas afines
- * Garantizar una mejora en la administración municipal mediante la aplicación de diversas modalidades de comunicación entre los usuarios y la sede del sistema
- * Construir una red de servicios asequibles y a bajo costo, de acuerdo a la realidad paraguaya
- * Diseñar un sistema que permita un aumento progresivo en la automatización de la recolección, sistematización, procesamiento y recuperación de preguntas y respuestas
- * Proyectar un sistema asequible tanto a autoridades municipales como a ONG, organizaciones comunitarias de base, técnicos y asesores legales, grupos de estudios políticos, y otras instituciones de interés

El informe de la Consultoría para el Diseño de Apoyo Técnico establece que para construir un Centro de Servicios que brinde asesoramiento y asistencia técnica a los municipios paraguayos, se hace indispensable determinar un sistema de comunicación compatible con las precarias condiciones tecnológicas que viven la mayoría de municipalidades en Paraguay, además de validar a una serie de instituciones vinculadas al municipalismo, cuya opinión tenga la validez técnica y política necesaria, para que participen como fuentes de información de los sistemas de consulta propuestos

5. *Plan Estratégico de la Organización Paraguaya de Cooperación Intermunicipal*

Con esta actividad, se logró que la OPACI disponga de un Plan Estratégico que presente su visión del futuro para enfrentar con éxito los desafíos de los actuales y venideros escenarios y contribuya a mejorar su gestión, la

competitividad, la productividad y la calidad de los bienes y servicios que ofrece a sus asociados Adicionalmente

- Mejorar la gestion institucional y los mecanismos de coordinacion interna,
- Involucrar a los Directores y asociados a la gestion de la OPACI,
- Disponer de elementos basicos para promover y administrar el cambio,
- Disponer de equipos de trabajo con criterios uniformes y con objetivos sinergicos,
- Contar con lineamientos y directrices que sirvan de base para orientar el desarrollo de otros programas referidos a la defensa de la autonomia de los gobiernos municipales, a la capacitación, a la asistencia tecnica de estos, al intercambio de informacion y de experiencias exitosas en la gestion local

6. *Publicación “Planeación Estratégica Municipal”*

La Guia de Planeación Estrategica Municipal, es uno de los productos del Proyecto de Capacitacion a Nuevas Autoridades Locales Paraguayas En la misma se destaca la importancia de los gobiernos locales en la vida diaria de la comunidad y creemos firmemente que la municipalidad es el cimiento mismo de la democracia de un pais También es importante destacar que una de las bases de la democracia es la participacion de los ciudadanos en la toma de decisiones Actividades como la planeación estrategica y participativa municipal son acciones transparentes que permiten a los miembros de la comunidad el privilegio de asumir el rol de verdaderos dueños de sus ciudades

Cabe reconocer que la presente edición de esta Guia Metodologica, es una version actualizada del original publicado bajo el mismo nombre por IULA/CELCADEL, que toma en cuenta la realidad paraguaya e incorpora casos reales locales de planificacion estrategica y participativa

7. *Publicación “Plan Estratégico y Participativo de la ciudad de Itá”*

El Plan Estrategico Participativo de la ciudad de Itá, resalta la incorporación de la participacion ciudadana al proceso de una planificación estrategica, ha demostrado ser en Itá un instrumento mas que eficiente para afianzar el compromiso y la transparencia de gestion de la Institucion Municipal, así como de las organizaciones comunitarias Se ha puesto en evidencia sin duda el enorme potencial que encierra el involucramiento directo de todos los actores locales, abriendo de esta manera un horizonte que de lugar a una democracia mas participativa a más de la democracia representativa

8. *Publicación "Los Secretos del Buen Intendente"*

"Los Secretos del Buen Intendente", es un manual de gestión de vocación municipalista, escrito desde el punto de vista de la defensa de la autonomía y de apoyo al fortalecimiento de los poderes locales. Contiene una serie de consejos para la buena administración que deben ser adaptados, sin duda, a la realidad local.

Entre los materiales de consulta utilizados, estuvo la publicación de IULA/CELCADEL "Los Secretos del Buen Alcalde", el mismo que fue demandado en su texto completo, por los participantes de los eventos. Por ello estimamos conveniente realizar una versión adaptada de dicho manual bajo el título de "Los Secretos del Buen Intendente". En lo esencial, es la misma versión publicada anteriormente, con algunos cambios menores y las actualizaciones necesarias.

9. *Publicación "Políticas, Estrategias y Actividades de una Buena Gestión Municipal"*

Este Cuaderno de Trabajo contiene un resumen de los temas expuestos en los Seminarios-taller "Políticas, Estrategias y Acciones para una Buena Gestión Municipal", los mismos que fueron dirigidos a Intendentes y Concejales Municipales de los Departamentos Central, Cordillera, Misiones, Guaira, Itapúa y Alto Paraná.

A través de estos eventos, se ha pretendido contribuir a fortalecer esa renovada visión de la amplia dimensión que le corresponde administrar actualmente a los gobiernos locales, al tiempo de poner en mano de sus autoridades las estrategias e instrumentos elementales para optimizar sus funciones y asumir con éxito su condición de líderes en los municipios.

CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo de la ejecución de este proyecto, se pudieron observar los siguientes resultados o logros:

1. El número original de 3 seminarios de políticas se incrementó a 5 eventos, de igual forma sucedió con los cursos taller, al inicio se planificaron 4 y se realizaron 6 actividades.

- 2 El promedio original de 25 participantes por evento es superado a 40 asistentes, lo que indica un gran interes en la temática y metodología utilizadas
- 3 Los costos de las actividades han sido menores a lo originalmente programado, lo que facilito la programacion de varios eventos adicionales
- 4 Las instituciones integradas al proyecto lograron un optimo clima de trabajo De este modo fue posible programar un evento de planificacion estrategica en la OPACI, así tambien se elaboró el Plan Estrategico de esta institucion
- 5 En mayo de 1997, se logro la constitucion de la Asociacion de Municipalidades de Cordillera, que se integró con la asesoria jurídica de la OPACI
- 6 Las metodologias utilizadas, se ajustaron a las realidades cambiantes y dinamicas de los municipios de Paraguay
- 7 En los municipios seleccionados se pudo alcanzar la concientizacion del rol tecnico y administrativo de las Municipalidades en la gestion local y en la promocion del desarrollo
- 8 Se alcanzo una fuerte motivacion, al cambio de actitudes y asimilacion de los alcances y metodologia de la planificacion estrategica y participativa por parte de los Intendentes y funcionarios de los municipios seleccionados
- 9 Se publicaron los documentos "Planeación Estrategica Municipal", "Plan Estrategico y Participativo de la ciudad de Itá", "Los Secretos del Buen Intendente", y, "Políticas, Estrategias y Actividades de una Buena Gestión Municipal", los mismos que recogen la experiencia obtenida en este Proyecto Cabe destacar que se realizo un lanzamiento y difusion a nivel nacional de estas publicaciones
- 10 Difusión y promoción del proceso de planificacion local estratégica participativa en la gran parte de los municipios, autoridades y líderes comunitarios del Paraguay
- 11 Incorporacion del componente de participacion comunitaria en los proyectos que ejecutan los municipios que a su vez participan del programa
- 12 Impulso a la democratizacion de la gestión local a través del involucramiento de la participación ciudadana en la misma

- 13 Apoyo al proceso de democratización del Paraguay a través de la difusión del proceso de gestión entre autoridades y sus comunidades
- 14 Intercambio de experiencias de los procesos desarrollados en otros países de América Latina con la experiencia paraguaya
- 15 Se alcanzó una gran receptividad sobre el proceso de la planeación estratégica participativa
- 16 Coordinación y sinergias con el Programa PRODEP

En lo referente a las dificultades encontradas, citamos las siguientes

- 1 La principal dificultad que ha enfrentado el Proyecto para la ejecución regular de sus actividades, ha sido la inestabilidad de la situación política del Paraguay, que se expresa también en los niveles locales, motivo por el cual fue muy difícil cumplir con la programación original, lo que produjo constantes reprogramaciones para ajustarse a las dificultades derivadas del fenómeno político
- 2 Otro aspecto es relativo al hecho de que en el proceso de negociación del Proyecto, USAID propuso a IULA-CELCADEL que sea nuestra entidad la responsable de financiar el Proyecto y que solo se realizaran los egresos una vez que las actividades se hayan cumplido, responsabilidad que se cumplió efectivamente, sin embargo, para la transferencia de los recursos, el tiempo tomado siempre fue demasiado extenso, lo que dificultaba un flujo de recursos como exige un Proyecto de estas características
- 3 Además, es necesario señalar que el Proyecto tuvo varias dificultades durante el proceso de su ejecución, especialmente porque la persona propuesta para la Coordinación General no pudo ejercer dicho cargo, lo que nos obligó a cambiar de experto

Asumió la coordinación el Soc Mario Rosales, experto en desarrollo local, y en ese tiempo Coordinador de IULA-CELCADEL para el Cono Sur, con sede en Santiago de Chile

Esto dio lugar a que el Proyecto tuviera cuatro puntos de acción, la Dirección General en Quito, la Coordinación en Santiago de Chile, el manejo financiero en La Paz, Bolivia, y por supuesto la ejecución en Paraguay

A mitad del periodo, el Soc Mario Rosales, tuvo que retirarse del Proyecto, ya que fue designado Secretario General de la Asociación

Chilena de Municipalidades, y IULA-CELCADEL designo al Arq Gonzalo Darquea, como Coordinador y responsable de la ejecucion del Proyecto, teniendo que viajar constantemente desde Ecuador a Paraguay

- 4 Tambien ha sido necesario adaptar el avance del Proyecto a la coordinacion con otras actividades de los diversos programas que apoya USAID en el area local No obstante, estos ajustes menores se han compensado siempre con el efecto sinergico que tiene el hecho que el Proyecto forme parte de un programa mas amplio
- 5 Débil involucramiento de la OPACI en el proceso para receptar la metodologia del Plan Estratégico Participativo y poder replicar en Paraguay, su participacion en los eventos sobre todo de planeación estrategica participativa fue mas de caracter logistico
- 6 Demora en la edicion e impresion de las publicaciones, debido a la simultaneidad del trabajo de edicion de cuatro documentos a la vez
- 7 El proyecto despertó una gran expectativa en los municipios participantes, pero lamentablemente no fue posible continuar apoyando estas demandas generadas, por las propias limitaciones que impuso el diseño y recursos del proyecto, por lo que seria importante ejecutar una nueva fase para sostener el proceso iniciado

CONCLUSION FINAL

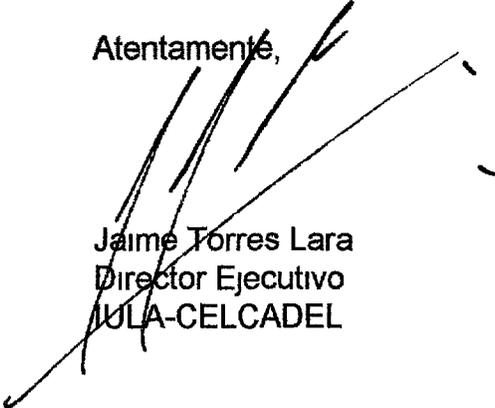
El diseño y la ejecución del Proyecto de Capacitación a Nuevas Autoridades Locales Paraguayas, ha sido un importante aporte no solo para las Intendencias Municipales del Paraguay, las personas que se beneficiaron de los programas de capacitacion y las instituciones que recibieron asistencia tecnica, sino que hemos contribuido en forma decidida a fortalecer la conciencia democrática de los/as ciudadanos/as que estan vinculados política, tecnica y administrativamente a los Ayuntamientos paraguayos

Como IULA-CELCADEL, hemos incorporado a nuestra experiencia y experticia las nuevas formas y estilos de administrar y ejecutar un proyecto de estas características tan específicas, dando un decidido paso en lo que tiene que ver con la participacion ciudadana a través de los planes estratégicos participativos, actividades estas, que ademas han permitido fortalecer las relaciones institucionales entre todos los actores involucrados y muy particularmente la relacion USAID-IULA/CELCADEL

Los objetivos y las metas previstas en el proyecto, han sido ampliamente superadas, y eso se debe a que los responsables técnicos y los definidores de políticas siempre estuvieron predispuestos a contribuir con su experiencia y conocimiento, por lo cual IULA-CELCADEL quiere dejar expresa constancia de su agradecimiento a las Misiones de USAID en Paraguay y Bolivia

Quito, a 27 abril de 1999

Atentamente,



Jaime Torres Lara
Director Ejecutivo
IULA-CELCADEL

PROYECTO DE CAPACITACION A NUEVAS AUTORIDADES LOCALES PARAGUAYAS
Contrato No 526-0000-C-00-6049-00
AID - IULA/CELCADEL

No	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	TIPO	FECHA	LUGAR	No PARTIC	No MUNIC	No MUJERES
1	Estudio de Necesidades de Capacitación	Investigacion	9-19 12 97	Varios municipios			
2	Políticas Estrategias y Acciones para una buena Gestion Municipal	Seminario-Taller	6-7 05 97	Chololo	44	20	7
3	Políticas, Estrategias y Acciones para una buena Gestion Municipal	Seminario-Taller	24-25 06 97	Ypacaraí	59	9	9
4	Políticas Estrategias y Acciones para una buena Gestion Municipal	Seminario-Taller	5-6 08 97	Ayolas	27	6	6
4	Planificación Estratégica para la Directiva de la OPACI	Taller	4 10 97	San Bernardino			
5	Participación de la Comunidad en la Planificación y Desarrollo Municipal	Curso - Taller	6-10 10 97	San Juan Bautista	28	7	8
6	Políticas, Estrategias y Acciones para una buena Gestion Municipal	Seminario-Taller	28-29 10 97	Villarrica	58	13	14
7	Participacion de la Comunidad en la Planificación y Desarrollo Municipal	Seminario-Taller	10-14 11 97	Itacuruby de la Cordillera	41	10	
8	Participación de la Comunidad en la Planificación y Desarrollo Municipal	Curso - Taller	9-11 03 98	Ypacaraí	31	10	15
9	Diseño de un Sistema de Apoyo Tecnico y Consulta para las Municipalidades en Paraguay	Documento	Abril 1998				
10	Participacion de la Comunidad en la Planificación y Desarrollo Municipal	Curso - Taller	6-8 07 98	Carmen del Parana	49	20	17
11	Participacion de la Comunidad en la Planificación y Desarrollo Municipal	Curso - Taller	23-26 08 98	Concepcion	40	7	16
12	Plan Estrategico de la OPACI	Seminario-Taller	4-8 09 98	Asuncion	20		
13	Plan Estrategico de la OPACI	Documento Final	20 09 98	Asuncion			
14	Participación de la Comunidad en la Planificación y Desarrollo Municipal	Curso - Taller	24-26 09 98	Yatyty	37	5	8
15	Políticas, Estrategias y Acciones para una buena Gestión Municipal	Seminario-Taller	17-18 09 98	Ciudad del Este	58	11	16
16	Planeación Estrategica Municipal	Publicacion					
17	Plan Estratégico y Participativo de la ciudad de Itá	Publicacion					
18	Los Secretos del Buen Intendente	Publicacion					
19	Políticas Estrategias y Actividades de una Buena Gestion Municipal	Publicación					
	TOTAL				492	118	116

ANEXO No. 1

**INVESTIGACION DE NECESIDADES DE
CAPACITACION EN LOS MUNICIPIOS PARAGUAYOS**

UNION INTERNACIONAL DE MUNICIPIOS
Y AUTORIDADES LOCALES (IULA)

CENTRO LATINOAMERICANO DE CAPACITACION Y
DESARROLLO DE LOS GOBIERNOS LOCALES (CELCADEL)

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL DESARROLLO LOCAL
EN PARAGUAY IULA/CELCADEL - USAID

INVESTIGACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION
EN LOS MUNICIPIOS PARAGUAYOS:
RESUMEN EJECUTIVO

Quito, junio de 1997

1

El Capítulo Latinoamericano de la Unión Internacional de Municipios y Autoridades Locales -IULA- y su Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales -CELCADEL- se encuentran ejecutando el Programa de Capacitación para el Desarrollo Local en Paraguay.

Este Programa cuenta con financiamiento de USAID - Paraguay y forma parte de un conjunto de acciones diseñado por ésta para fortalecer la democracia paraguaya, a través de mejorar la capacidad de respuesta y transparencia de las instituciones democráticas claves.

El relevamiento de necesidades de capacitación representa, lógicamente, la apertura del Programa y busca entregar las orientaciones e insumos requeridos para el diseño curricular de los eventos previstos y para la planificación de un servicio de consulta municipal.

Con este antecedente, IULA/CELCADEL efectuó, el mes de diciembre próximo pasado, la investigación de necesidades de capacitación en las municipalidades paraguayas, a través de una consultoría de trabajo efectuada por el Sr. José Murgueytio.

Para establecer los requerimientos de capacitación del personal municipal -autoridades y empleados- se decidió utilizar el enfoque de inferencia a partir de una lectura de la problemática municipal paraguaya. Y a fin de conseguir un acercamiento directo y actual a esta problemática, se efectuó un trabajo de investigación de campo en el área de intervención del Programa -en una muestra de cinco municipios pertenecientes a los departamentos de Central, Cordillera y Misiones, cuidando que se consideraran las cuatro categorías en las que la Ley Orgánica Municipal divide a los municipios paraguayos- que se acompañó de investigación documental y entrevistas a informantes clave.

Las principales conclusiones y recomendaciones del estudio efectuado son las siguientes:

a. Tomando en cuenta que los municipios integrantes del grupo 1 tienen características claramente distintas que las de los demás grupos, es indispensable que el Programa tome en cuenta estos factores diferenciales y otorgue un tratamiento distinto a las municipalidades de ese grupo. Es técnicamente aceptable que las municipalidades de los grupos 2, 3 y 4 sean consideradas bajo una misma estrategia de intervención

b. Las líneas de capacitación que revisten el mayor interés son las siguientes:

. Recaudación tributaria, especialmente del impuesto inmobiliario

Promoción del desarrollo económico de las localidades, como línea estratégica para combatir la pobreza y canalizar las acciones asistencialistas.

- 1.
- . Planificación participativa y fomento de la corresponsabilidad comunitaria en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones municipales (relación de la municipalidad con los vecinos).
 - . Control de la contaminación ambiental, especialmente de la ocasionada por la disposición inadecuada de desechos sólidos.

Consolidación de la institucionalidad municipal

Estas grandes líneas se ubican dentro del concepto de desarrollo sostenible que, por lo mismo, debería ser el enfoque articulador del Programa de capacitación para el desarrollo local en Paraguay

c El mejoramiento de la administración de los servicios municipales debería concentrarse en aquéllos que forman parte de las funciones que efectivamente cumplen las municipalidades (cementeros, vialidad urbana, mataderos, barrido y limpieza de espacios públicos) Esta recomendación es hecha desde un punto de vista directamente utilitario Sin embargo, y desde la perspectiva de una mayor descentralización, pero sobre todo desde el hecho cierto de la ineficiente atención del Gobierno Nacional en los rubros de agua potable y alcantarillado, sería muy saludable impulsar la capacidad local para que las municipalidades empiecen a ocuparse de estos servicios, si no lo han hecho

d. La poca cuantía del número de empleados municipales que desde cierto punto de vista puede ser considerada como un factor negativo, no lo es, en cambio, si ello significa que no hay, en Paraguay actual, un proceso de burocratización municipal; lo que se encuentra impedido o frenado gracias a la expresa prohibición legal de gastar en sueldos y salarios más del 25% del ingreso corriente.

Esto representa una oportunidad para iniciar un sólido programa de preparación técnica de los recursos humanos disponibles y generar conciencia sobre la necesidad de incorporar fuerza laboral con criterios de selección Junto a ello, es necesario pensar en el traspaso de capacidad para desatar procesos de calidad total y desarrollo institucional en las municipalidades del grupo 1.

e. Algunas sugerencias para los eventos de capacitación para nuevos intendentes:

Hace falta información sobre la organización municipal, sus finanzas, los aspectos legales -especialmente en cuanto a la contratación pública- y la planificación participativa.

. Considerando que la lengua guaraní es muy apreciada y de uso habitual, es aconsejable que para crear un ambiente de confianza y participación, se cuente con la presencia de instructores paraguayos

En los municipios de los grupos 2, 3 y 4, suele ser muy marcado el involucramiento de los concejales dentro de la administración municipal. Entre los empleados prevalece la opinión de que los concejales desbordan sus obligaciones. Sería muy útil, por lo mismo, que los concejales pudieran participar en los cursos de capacitación, de manera que moderen y califiquen sus intervenciones.

f. En el tema financiero, es urgente ampliar la capacidad municipal para actualizar el catastro inmobiliario. Sobre todo en los municipios de los grupos 3 y 4 faltan catastros cuya elaboración no requiera de complejidades técnicas. Cabe tener presente la experiencia del programa IDM - GTZ que ha dotado a varias municipalidades de catastros de fácil levantamiento.

También en el área financiera, se revelan las siguientes necesidades de capacitación: creación y actualización de registros de contribuyentes y actualización de tasas y tarifas en función de los costos de los servicios.

g. Sobre todo en las municipalidades del grupo 1, es preciso desarrollar la competencia para concesionar servicios municipales (especialmente de recolección de basura). En las demás, falta capacitación en materia de contratación pública y también para la provisión de los instrumentos jurídicos municipales (ordenanzas, reglamentos, etc.).

h. Es indispensable crear capacidad para hacer planes de ordenamiento urbano (en los municipios del grupo 1).

La planificación participativa tiene una promisoriosa viabilidad. Con la inauguración de las nuevas administraciones locales, es el momento para impulsarla y conseguir el involucramiento de las tradicionales formas de autogestión - radicadas en los comités vecinales - con el gobierno municipal.

i. Las municipalidades requieren con urgencia apoyos para definir e instrumentar políticas y programas de manejo de los desechos sólidos. Junto a ello, sería muy saludable el inicio de un programa de capacitación para crear o extender la responsabilidad municipal frente al problema de los desechos líquidos.

j. A más de los proyectos de rellenos sanitarios, la capacitación debería aprestarse a facilitar, completar o actualizar estudios para mataderos, mercados y vialidad urbana, en relación con los cuales existen, al momento, referencias constituidas e intereses explícitos de las nuevas autoridades municipales.

ANEXO No. 2

**INFORMES SEMINARIOS-TALLER INTERNACIONAL
"POLITICAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA UNA
BUENA GESTION MUNICIPAL"**



Informe Seminario Taller Internacional
POLITICAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA UNA BUENA GESTION
MUNICIPAL

Chololo (Cordillera), 6 y 7 de mayo de 1997

1 - ANTECEDENTES

1.1 El evento forma parte del Programa de Capacitación para el Desarrollo Local en Paraguay (IULA/PROLOCAL) contratado por USAID Paraguay a IULA (Contrato 526-0000-C-00-6049-00). El propósito del programa es promover la organización y desarrollo de una serie de reuniones y seminarios sobre

- a) Orientación e introducción al reto del liderazgo de los gobiernos locales de los gobiernos locales para nuevos (intendentes),
- b) participación ciudadana en la planificación, toma de decisiones y supervisión del gobierno local a través del uso de sistemas de información promoción de las organizaciones de base y otros mecanismos institucionales,
- c) prácticas de administración moderna municipal para (intendentes) y técnicos municipales claves para mejorar sus habilidades en planificación estratégica, preparación y puesta en marcha de proyectos administración financiera de servicios, métodos de movilización de capital y talentos administrativos del sector privado

1.2 Las principales actividades del proyecto son 3 seminarios de orientación y liderazgo para nuevos intendentes 4 talleres para intendentes, concejales y técnicos claves de municipalidades seleccionadas y diseño de un servicio de consulta en gestión municipal. Este programa se coordina con otras iniciativas de USAID en especial con PRODFP (Proyecto de Descentralización en Paraguay)

1.3 En el Plan de Trabajo se decide concentrar las actividades del proyecto IULA/PROLOCAL en los departamentos Cordillera, Central y Misiones dada su alta cantidad de municipalidades y población

1.4 IULA/PROLOCAL es ejecutado, en asociación con la Organización Paraguaya de Cooperación Intermunicipal, OPACI y el Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP). El evento de Chololo fue patrocinado además, por la Gobernación del Departamento de Cordillera

2 - OBJETIVOS, CONTENIDOS Y METODOLOGIA

2.1 Los objetivos de este primer seminario/taller --realizado en el departamento de Cordillera-- fueron los siguientes

- a) Describir y analizar los nuevos roles, responsabilidades y

recursos de los municipios paraguayos --en tanto gobiernos locales autonomos-- dentro del proceso de descentralización y consolidación democrática

- b) Contribuir a mejorar los estilos de dirección y liderazgo de las autoridades locales enfatizando tanto la efectividad de la gestión como su transparencia frente a la ciudadanía,
- c) Mostrar --via ejemplos y casos-- métodos y técnicas de buen manejo de recursos humanos formación de equipos de trabajo, incorporación de la comunidad y participación del sector privado para mejorar la administración local
- d) Determinar estrategias y métodos para incrementar los ingresos programar los gastos y lograr una mejor gestión de los servicios mediante la incorporación del sector privado y la participación activa de la ciudadanía

2.2 Los contenidos --según programa anexo-- fueron los siguientes

- * Descentralización y nuevo rol de los gobiernos locales en América Latina Competencias y funciones del gobierno municipal en Paraguay Problemas municipales en Paraguay (trabajo grupal)
- * Como mejorar la gestión municipal en base al recurso humano Como incrementar los recursos financieros municipales Estrategias de modernización de la gestión municipal (Trabajo grupal) Sesión de videos sobre modernización municipal y desarrollo local (experiencias relevantes)
- * Participación ciudadana y desarrollo local en América Latina 'Participación y transparencia de la gestión municipal' Planificación estratégica y participativa Formas de participación y aportes del sector privado al desarrollo' (Trabajo grupal) Los secretos del buen intendente como superar errores y mejorar la gestión municipal

2.3 La metodología programada consistió en una combinación de actividades dinámicas en secuencia conferencias motivadoras lecturas de apoyo (cuaderno de trabajo), trabajo de grupos (intercambios de experiencias) plenarias de integración La metodología buscó motivar entregando información sobre el tema tratado (conferencia con apoyo visual) El cuaderno de apoyo incorporó información adicional --textos, estadísticas-- El trabajo de grupo permite a los participantes profundizar conforme a su experiencia e intereses La plenaria ayuda a socializar conclusiones y realizar una síntesis final

2.4 Se realizó un ejercicio/diagnóstico de problemas municipales que arrojó 32 problemas (sin censura ni discusión) Los temas priorizados por el grupo fueron 1) ingreso municipal bajo, 11)

animales sueltos en las vías, iii) falta de capacitación de recursos humanos iv) falta de caminos Estos datos pueden ayudar a programar próximos eventos

2.5 Los conferencistas y facilitadores fueron expertos de IULA, OPACI CADEP y el proyecto PRODEP Además, colaboraron ex Intendentes municipales paraguayos de reconocida trayectoria

2.6 Los siguientes materiales de base se exhibieron durante el evento Manuales de Capacitación para Autoridades Electas (IULA y Centro Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos) Manual Secretos del Buen Alcalde (IULA/Programa SACDEL) Guía El Plan Local Estratégico y Participativo (IULA/SACDEL) Sobre la base de estos materiales --y los aportes de OPACI y CADEP-- se elaboró los Cuadernos de Trabajo material entregado a los participantes

3 - DESARROLLO Y EVALUACION DEL EVENTO

3.1 El evento se llevo a cabo en el Parador Chololo y a él asistieron 44 personas (la nomina se adjunta) El objetivo central --reunir a los intendentes y concejales de Cordillera-- se cumplió plenamente De hecho, estuvieron presentes 16 intendentes (de un total de 20) 14 presidentes y miembros de Juntas Municipales Además asistieron representantes de instituciones de la red de trabajo de USAID con un total de 14 personas adicionales Empero, del total de asistentes sólo 7 personas fueron mujeres (15.9 %)

3.2 Una primera reunion de evaluacion --realizada al día siguiente del evento-- en que participaron USAID PRODEP, OPACI, CADEP y IULA concluyo lo siguiente

- a) El evento cumplio con su programa y objetivos casi en su totalidad De hecho la asistencia fue extraordinaria, superandose largamente los 25 a 30 personas establecidas en el proyecto original
- b) La asociacion de organizadores y patrocinadores funcionó muy adecuadamente Sobresale el rol de organizador cumplido a plenitud por la OPACI Determinante, tambien, fue el apoyo de la Gobernacion
- c) Desde el punto metodológico el evento funciono bien Los asistentes se mantuvieron interesados y el trabajo grupal fue importante para el refuerzo de los contenidos y permitir el aporte de los participantes Empero la asistencia disminuyo por las tardes aunque nunca fue menor a las 25 personas
- d) Los costos financieros fueron bajos El principal item de ahorro estuvo en que no se utilizo esta vez el item de conferencistas e tranjeros No obstante, es necesario ajustar el presupuesto para incorporar aspectos no bien

considerados en el original (algunos costos nacionales)

3.3 La evaluación escrita realizada al final del evento consistió en 6 preguntas cerradas cuya opción de respuesta era i) muy bueno ii) bueno, iii) regular y iv) malo. Los resultados son:

- a) El local y las comidas son calificadas de muy buenas por el 75 % de los participantes y de buenas por el otro 25 %
- b) La utilidad de los temas para el trabajo municipal es muy buena para el 75 % y buena para el 25 % restante
- c) La calidad de los expositores es muy buena para el 62.5 % y buena para el 37.5 % que resta
- d) La metodología de trabajo es considerada muy buena por el 33.3 %, buena para el 58.3 % y regular para el otro 8.3 %
- e) Por último, la calidad de los materiales entregados es muy buena para el 54.2 %, buena para el 41.7 % y regular para el 4.2 % restante

4 - RESUMEN DE LOGROS Y DIFICULTADES.

4.1 El evento cumplió sus objetivos. El programa se cumplió casi en su totalidad. Las actividades no realizadas --un trabajo de grupo, una conferencia y la sesión de videos-- fueron suspendidas por razones de ajuste de tiempo y sus objetivos integrados a otras actividades ulteriores.

4.2 Es destacar la capacidad organizativa y de convocatoria de la OPACI. Su presidente y secretario general estuvieron presentes durante todo el desarrollo del evento.

4.3 Como logro no esperado estuvo la constitución de la asociación de municipalidades de Cordillera, que se integró con la asesoría jurídica de la OPACI. Además una breve pero productiva reunión entre el gobernador y los intendentes.

4.4 Puntos sobresalientes fueron la alta motivación de los participantes y la buena calidad de las intervenciones de los conferencistas, así como los resultados del trabajo grupal.

4.5 La dificultad principal fue la alta expectativa de la Comisión Nacional de Descentralización y de algunas ONG de la Red USAID por participar en el evento, la que no fue posible por no estar considerada.

5 - RECOMENDACIONES

5.1 En el futuro se sugieren los siguientes ajustes:

- a) Considerar las expectativas de otros agentes buscando

mecanismo, para que puedan participar en los eventos (o programando actividades especiales para ello)

- b) Realizar ajustes al programa original incorporando elementos no considerados como por ejemplo, publicaciones
- c) Incorporar ajustes presupuestarios para cancelar los aportes profesionales y técnicos de las contrapartes nacionales (de hecho así se hizo en el primer evento)

1)

Programa Seminario Taller
POLITICAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA UNA BUENA GESTION
MUNICIPAL

6 y 7 de Mayo

PRIMER DIA

8 30 -9 00 Inscripciones
9 00-10 30 Inauguracion, presentacion y objetivos
10 00-10 30 Cafe
11 00-11 45 DESCENTRALIZACION Y NUEVO ROL DE LOS GOBIERNOS
LOCALES EN AMERICA LATINA Mario Rosales IULA
11 45-12 30 COMPETENCIAS Y FUNCIONES DE LOS GOBIERNOS
MUNICIPALES EN PARAGUAY Héctor Ramírez, OPACI
13 00-14 30 Almuerzo
14 30-15 00 PROBLEMAS DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES EN
PARAGUAY Diagnostico grupal
15 00-16 00 COMO MEJORAR LA GESTION MUNICIPAL EN BASE AL
RECURSO HUMANO Mario Rosales IULA
16 00-17 00 COMO INCREMENTAR LOS RECURSOS FINANCIEROS
MUNICIPALES Eduardo Bogado, CADEP
17 30-18 00 Cafe
18 00-19 30 ESTRATEGIAS DE MODERNIZACION DE LA GESTION
MUNICIPAL Trabajo de grupos y Plenaria de
Conclusiones
20 00-21 00 Comida
21 00-22 00 SESION DE VIDEOS SOBRE MODERNIZACION MUNICIPAL Y
DESARROLLO LOCAL (Experiencias relevantes)

SEGUNDO DIA

8 30- 9 00 PARTICIPACION CIUDADANA Y DESARROLLO LOCAL EN
AMERICA LATINA Mario Rosales, IULA
9 00-10 00 PARTICIPACION CIUDADANA Y TRASPARENCIA DE LA
GESTION MUNICIPAL Raul Monte Domeq, CADEP
10 00-10 30 Preguntas y debate
10 30-11 00 Cafe
11 00-11 45 PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PLANIFICACION
PARTICIPATIVA Arturo Urrutia, DAI y Arturo
Herrera, CADEP
11 45-12 30 FORMAS DE PARTICIPACION CIUDADANA Y APORTES DEL
SECTOR PRIVADO AL DESARROLLO Trabajo de grupos
13 00-14 30 Almuerzo
14 30-15 00 Plenaria y Conclusiones
15 00-16-30 Mesa Redonda LOS SECRETOS DEL BUEN INTENDENTE
COMO SUPERAR ERRORES Y MEJORAR LA GESTION
MUNICIPAL Egidio Ruiz, ex Intendente de San
Ignacio, Carlos Filizzola ex Intendente de
Asuncion Julio Cesar Franco ex Intendente de San
Lorenzo
16 30-17 00 DEBATE Y CONCLUSIONES FINALES
17 00-17 30 Cafe
17 30-18 00 Clausura y entrega de Certificados

1

NOMINA DE PARTICIPANTES

NO	PARTICIPANTE	CARGO	CIUDAD	TELEF
1	Justo P Noguera	Intend Munic	Caacupe	2382-4
2	Espirion Pena	Vicepres Junta Municipal	Emboscada	24
3	Ruben D Segovia	Intend Munic	Ituc de la Cord	20010
4	Muro R Torres	Concejal Munic	Emboscada (telecel)	4165539
5	Osvaldo Ortega	Intend Munic	Tobatá	206
6	Margarita Ortiz	Pta Junta Mun	Caacupe	2124-2392
7	Brigido Sansbria	Intend Munic	San Bernardino	2460-2212
8	Miguel J Zárate	Pte Jta Munic	San Bernardino	2274
9	Jacinto Peña S	Intend Munic	Emboscada	25-44300
10	Luis F Saldivar	Intend Municip	Altos	
11	Francisco Centurion	Secr Asuntos Municipales	Gober de Cord	024-331
12	Aureliano Benitez	Concejal	Caacupé	2939
13	Vidal Espinola	Pte Junta Mun	Nueva Colombia	
14	Manuel Romero Ortiz	Intend Munic	Nueva Colombia	
15	Domingo Dominguez	Concejal Munic	Caacupé	2185
16	Norma Melgarejo	Concejal Munic	Piribebuy	469
17	Manuelo Rivas A	Intend Munic	Piribebuy	202
18	Pafael Vera V	Intend Munic	Santa Elena	5
19	Isidro Martinez T	Pte Junta Mun	Sta Elena	5
20	Juan A Cespedes A	Pte Junta Mun	Eusebio Avala	529
21	Alfonso Cano Prieto	Concejal	Piribebuy	252
22	Miguel Angel Romero	Auditor Interno	Sta Rosa Mnes	342
23	Egidio Ruiz Perez	Ex Pdte OPACI	S Ignacio Mnes	548
24	Alcides Kennedy	Intend Municip	Mibocayaty del Y	605

25	Jane Luquelme	Direct Proy PC	Asunción- C I R D	607-246
26	Roque M Ruiz C	Intend Municip	Eusebio Avala	326
27	Jose d Torres M	Intend Municip	Caragustay	206
28	Ruben Gaete	Consultor C I R D	Asuncion	212-540
29	M Victoria Wickren	Coordin /USAID	Asuncion	212-510
30	Juan Manuel Bernal	Intend Municip	S José Obrero	14
31	Adolfo Quinonez	Concejal	S Jose Obrero	
32	Jorge Agüero A	Intend Municip	Primero de Marzo	9
33	Quintín Palma Mora	Intend Municip	Isla Pucu	559
34	David Obregon B	Intendente Pte de OPACI	Villarrica	2180
35	Hector Ramirez B	Secr Gral OPACI	Asuncion	208-460
36	Juan Codoy Candia	Pte Junta Mun	Itac de la Cord	20010
37	Wilfrido Figueredo	Intend Municip	Atyra	
38	Brigido Rodriguez	C Nac Descentr	Asunción	
39	Maria Nora Vega	Concejala	Caraguatay	256
40	Gloria Rios Potela	USAID-Paraguay	Asunción	213-727
41	Victor Jacinto Flecha	Consultor-PRODEP	Asunción	440-340
42	Todd Sorenson	USAID-Encargado	Asunción	2163-717
43	Arturo Urrutia	USAID-DAI	Asuncion	225-510
44	Carrie Cherna	AID	Asuncion	213-727

Informe Segundo Seminario Taller Internacional
POLITICAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA UNA BUENA GESTION MUNICIPAL
Ypacarai (Departamento Central), 24 y 25 de junio de 1997

1 - ANTECEDENTES

1 1 Este evento es el segundo de una serie de tres similares. La Oficina Cono Sur de SACDEL ejecuta el "Programa de Capacitacion para el Desarrollo Local en Paraguay" contratado por USAID Paraguay a IULA. El proposito del programa es "promover la organizacion y desarrollo de una serie de reuniones y seminarios sobre

- a) Orientacion e introduccion al reto del liderazgo de los gobiernos locales de los gobiernos locales para nuevos (intendentes),
- b) participacion ciudadana en la planificacion, toma de decisiones y supervision del gobierno local a traves del uso de sistemas de informacion, promocion de las organizaciones de base y otros mecanismos institucionales,
- c) practicas de administracion moderna municipal para (intendentes) y tecnicos municipales claves para mejorar sus habilidades en planificacion estrategica, preparacion y puesta en marcha de proyectos, administracion financiera de servicios, metodos de movilizacion de capital y talentos administrativos del sector privado "

1 2 Las principales actividades del proyecto son 3 seminarios de orientacion y liderazgo para nuevos intendentes, 4 talleres para intendentes, concejales y tecnicos claves de municipalidades seleccionadas, - y, diseño- de un servicio de consulta en gestion municipal

1 3 - El aporte de SACDEL es de tipo tecnico y administrativo

- a) Tecnico, en el sentido que las metodologias de los eventos se basan en productos de SACDEL como 1) el manual "Los Secretos del Buen Alcalde", 11) la Guia Metodologica "El Plan Local Estrategico y Participativo"
- b) Administrativo, en el sentido que la ejecucion del programa se hace desde la Oficina de IULA Cono Sur, que es financiada con recursos del proyecto SACDEL

1 4 IULA/PROLOCAL es ejecutado, en asociacion con la Organizacion Paraguaya de Cooperacion Intermunicipal, OPACI, y el Centro de Analisis y Difusion de la Economia Paraguaya (CADEP). El evento de Chololo fue patrocinado ademas, por la Gobernacion del Departamento de Cordillera

2 - OBJETIVOS, CONTENIDOS, METODOLOGIA

2 1 Al igual que el primer evento los objetivos de este segundo seminario/taller --realizado en el departamento Central-- fueron

- a) Describir y analizar los nuevos roles, responsabilidades y recursos de los municipios paraguayos --en tanto gobiernos locales autonomos-- dentro del proceso de descentralizacion y consolidacion democratica
- b) Contribuir a mejorar los estilos de direccion y liderazgo de las autoridades locales, enfatizando tanto la efectividad de la gestion como su transparencia frente a la ciudadanía,
- c) Mostrar --vía ejemplos y casos-- metodos y tecnicas de buen manejo de recursos humanos, formacion de equipos de trabajo, incorporacion de la comunidad y participacion del sector privado para mejorar la administracion local
- d) Determinar estrategias y metodos para incrementar los ingresos, programar los gastos y lograr una mejor gestion de los servicios mediante la incorporacion del sector privado y la participacion activa de la ciudadanía

2 2 Los contenidos --segun programa anexo-- fueron los siguientes:

- * "Descentralizacion y nuevo rol de los gobiernos locales en A Latina" "Competencias y funciones del gobierno municipal en Paraguay"
- * "Como mejorar la gestion municipal en base al recurso humano" y "Como incrementar los recursos financieros municipales"
- * "Estrategias de modernizacion de la gestion municipal" (Trabajo grupal) "Presentacion de experiencia y textos-sobre modernizacion municipal y desarrollo local" (experiencias relevantes)
- * "Participacion ciudadana, desarrollo local y transparencia de la gestion municipal en A Latina" "Participacion ciudadana y transparencia de la gestion municipal (taller)
- * "Planificacion estrategica y participativa" Aportes del sector privado al desarrollo" "Los secretos del buen intendente como superar errores y mejorar la gestion municipal"

No obstante, dado el mayor tamaño de los municipios del departamento Central --que rodean al Municipio de Asuncion-- se decidio reforzar la planta de conferencistas con tres nombres adicionales --dos de ellos internacionales-- como se explica mas adelante.

2 3 La metodologia programada consistio en una combinacion de actividades dinamicas en secuencia conferencias motivadoras,

lecturas de apoyo (cuaderno de trabajo), trabajo de grupos (intercambios de experiencias), plenaria de integracion. Dicha metodologia busco motivar entregando informacion sobre el tema tratado (conferencias con apoyo visual). El cuaderno de apoyo incorporo informacion adicional. El trabajo de grupo permitio a los participantes profundizar conforme a su experiencia e intereses. La plenaria ayudo a socializar conclusiones y realizar una sintesis final.

2.4 No fue posible realizar el ejercicio/diagnostico de problemas municipales por falta de tiempo debido a lo nutrido del programa y el mayor numero de ponente. En efecto, en relacion con el seminario anterior, se conto esta vez con tres conferencistas adicionales. El principal fue Marino Henao, de RHUDO/USAID con sede central en Quito, destacado especialista en descentralizacion y modernizacion municipal en A. Latina. Tambien intervino Gonzalo Darquea, experto ecuatoriano en planificacion participativa de IULA. Ademas se conto con un experto paraguayo de reconocida trayectoria en el tema: Victor Jacinto Flecha.

2.5 Los conferencistas y facilitadores restantes fueron los mismos expertos de IULA, OPACI, CADEP del seminario anterior. Es decir: Mario Rosales (IULA), Raul Monte Domeq, Eduardo Bogado y Arturo Herreros (CADEP) y Hector Ramirez (OPACI). Ademas, colaboraron dos ex Intendentes municipales paraguayos: Egidio Ruiz (ex Intendente de Sn Ignacio) y ex Pdte. de la OPACI) y Julio Cesar Franco (ex Intendente de Fernando de la Mora).

2.6 Sobre la base de algunos materiales de capacitacion de IULA (Manual "Los Secretos del Buen Alcalde" y Guia "El Plan Local Estrategico y Participativo") y las experiencias de campo de OPACI y CADEP-- se elaboro los Cuadernos de Trabajo, material entregado a los participantes.

3 - DESARROLLO Y EVALUACION DEL EVENTO

3.1 El evento se llevo a cabo en un centro de eventos ubicado en Ypacarai a 40 minutos de Asuncion. Asistieron 59 personas (la nomina se adjunta). El objetivo central --reunir a los intendentes y concejales del departamento Central-- se cumplio satisfactoriamente. De hecho, estuvieron presentes 9 intendentes, 20 concejales y 8 directivos municipales del departamento Central. Ademas asistieron 22 intendentes, ex intendentes, concejales, directivos municipales, representantes de ONGs y agencias de cooperacion.

Destaco la presencia de David Obregon, Pdte de la OPACI e Intendente de Villarrica y del Gobernador del Departamento Central Luis Alberto Wagner. El total de asistentes fue de 59 personas, aunque la media de permanencia en el seminario fue de 45. Al igual que el evento anterior, del total de asistentes una minoria fueron mujeres: 9 personas, es decir el 15.2 %.

3.2 No se realizo reunion formal de evaluacion y tampoco se aplico un instrumento preciso, como se hizo en el evento anterior. La

razon basica fue lo cargado del programa que resto tiempo Incluso, fue necesario presionar a los participantes para lograr la realizacion del taller final del primer dia Por otra parte, el segundo dia el programa --que debia terminar a alrededor de las 13 horas-- se prolongo hasta cerca de las 14 horas

No obstante, sobre la base de consultas a personas y reuniones informales con los miembros de las instituciones organizadoras se tuvo una vision bastante precisa de lo ocurrido De manera general, si se toma como indicadores el numero total de participantes (59), la asistencia media (40) y las prolongadas jornadas de trabajo, ademas de las expresiones de interes expresas de los concurrentes, el evento puede ser calificado como exitoso Mas en detalle

- a) Si bien el evento cumplio con su programa y objetivos no fue posible realizar ni el ejercicio grupal de diagnostico ni la evaluacion final Como se dijo, hubo exceso de actividades programadas para un tiempo menor que el del primer seminario de dos dias completos (Chololo) Esta vez se clausuro el evento antes del almuerzo del segundo dia
- b) La asistencia media fue muy buena, superandose las 40 personas presentes en la sala como promedio En el trabajo de taller final del primer dia --momento de la asistencia mas baja-- se logro una presencia cercana a las 25 personas, que era la meta total de asistentes establecida en el proyecto original
- c) La organizacion material del evento, al igual que la vez anterior, fue asumida fundamentalmente por la OPACI, la que que cumplio a cabalidad sus mision No obstante, durante el proceso motivacion y difusion fue relevante la accion de USAID, el apoyo del proyecto PRODEP y, en especial, la cooperacion y respaldo del Gobernador del Departamento Central En general, la asociacion de organizadores y patrocinadores funciono adecuadamente
- d) Desde el punto metodologico el evento funciono bien Los asistentes mantuvieron un alto interes expresado en la citada asistencia media elevada El trabajo grupal --pese a ser realizado a presion en un tiempo breve-- fue importante para conseguir conclusiones de los propios participantes Este material se anexa
- e) Al igual que en el primer evento los costos financieros estuvieron claramente por debajo de lo originalmente estimado El principal item de ahorro estuvo en que no se utilizo tampoco vez el item de conferencistas extranjeros En este sentido, la presencia de los dos conferencistas extranjeros fue asumida directamente por USAID (Marino Henao) y por PRODEP (Gonzalo Darquea), programa con el cual se tiene una muy estrecha colaboracion No obstante, fue necesario ajustar el presupuesto para incorporar ciertos aspectos no bien considerados en el budget original, basicamente algunos costos nacionales

4 - RESUMEN DE LOGROS Y DIFICULTADES.

4 1 El evento logro sus objetivos sin dificultades. El programa del eventos se cumplio casi en su totalidad. Las actividades no realizadas --una dinamica de grupo y la evaluacion final-- fueron suspensadas por razones de tiempo, pero ello no significó mermar la efectividad del proceso.

4 2 Al igual que en el primer evento es necesario destacar la capacidad organizativa y de convocatoria de la OPACI, que debe ser valorado como un logro de fortalecimiento institucional. Como en Chololo, su presidente y secretario general estuvieron presentes durante todo el evento.

4 4 Se observó una alta motivacion de los participantes y hubo buena calidad de las intervenciones de los conferencistas. No de otro modo los participantes habrian mantenido un buen nivel de asistencia pese al claro forzamiento del tiempo de trabajo.

4 5 La dificultad mayor observada fue el exceso de actividades, particularmente muchos conferencistas, en tiempo escaso. No ayudo mucho el hecho de que --por habito nacional y latinoamericano-- es dificil comenzar a trabajar en la hora de inicio programada en las mañanas.

5 - RECOMENDACIONES

5 1 Se sugiere lo siguiente:

- a) Ser mas realistas en el uso del tiempo reduciendo las actividades a las que efectivamente pueden ser cumplidas.
- b) Reincorporar el ejercicio grupal de diagnostico, trabajar con mas calma las conclusiones grupales y efectuar la evaluacion final de los participantes y de los organizadores.
- c) Utilizar los materiales acumulados durante los primeros seminarios para preparar una publicacion intermedia que permita difundir los resultados hasta ahora logrados.
- d) Realizar un ajuste presupuestario para dar un uso adecuado a los recursos ahorrados, eventualmente otro seminario adicional o la publicacion sugerida.

Anexo 1 LISTADO DE PARTICIPANTES SIMINARIO TALLER

N	PARTICIPANTE	CARGO	CIUDAD/TELÉF
1	Martín González C	Intendente Munic	Itaugua/0294-252/158
2	Luis P Franco	"	P de la Mora/500-009
3	Crispín Cimilo V	"	Guaranbara/0293-210/193
4	Bernardo Sosa V	"	Capiata/028-2726
5	Héctor Salvador V	"	Ita/ 024-575
6	Delia T Amarilla	"	Ypacarai/0513-267
7	Julian Cáceres	"	Nueva Italia/0298-8 18
8	Adonias P Vega	"	Villeta/025-154/225
9	César Meza Bría	"	Luque/642434
10	José D Hauron S	Concej. Munic	San Lorenzo/583215
11	Enrique Cañeta M	Pta Junta Munic	Itaugua/0 94-568
12	Rosy Vaesken M	Alter Vida	Asunción/298842/41/45
13	Austina Alarcón	Concej. Dptal	Gobern Central/0291207
14	Felipe Sosa Martínez	Concej. Dptal	Luque/682-823
15	Héctor Díaz Britos	Pta Ajudapa-Conc Dep	Gobern Co-dille 0511-2304
16	Atilio González Ch	Pta Junta Departam	Gobern Cordille 0511-2304
17	Raúl Monte Domeq	CADEP	Asunción/497-418
18	Tomás Sorenson	USAID	Asunción/213-727/712
19	Ramón Martínez	Concej. Municipal	Lambaré/905-742 300-819
20	Juan Sotelo Seyov'a	Secretar'io Gral	San Lorenzo/58 71
21	Ana María Kontovski	Directora hacienda	Fdo de la Mora/500-009
22	Eladio Silveira	Asesor Jurídico	Capiata/028-2363
23	Pablo Ojeda	Vice Pdta Junta Mun	Capiata/028-2.53
24	Luis Peralta Paiva	Vice Pdte	Junta Mun Itabj/0277 300
25	Susana Arellano	Concej. Municipal	Guaranbara/0291-252/2 9
26	José B. Latorre	Pta Comis hacienda	Nva Italia/02918.18
27	Baldomero Ferrández	Concej. Municipal	Lambaré/905742
28	Rubén Cantero O	Concej. Municipal	Lambaré/905-742
29	Ramón Martínez	Concej. Municipal	Lambaré/905-742
30	Sixto Goara Duarte	Concej. Municipal	Lambaré/312-016 905-742
31	Domingo Martínez	Concej. Municipal	Lambaré/905-742
32	Ramón Beria	Pta Junta Municipal	Lambaré/905-742
33	Carlos Acosta B	VicePdte Junta Mun	Guaranbara/0293268-267
34	Rafael Vela-quez	Corce al Municipal	Ita/0 4-647
35	Atilio Aquino	Secret Junta Munic	Ita/027-647
36	Mario Villalba C	Concej. Municipal	Ita/024-647
37	Francisco Constantini	Asesor Económico	Villa Elisa/940315 586279
38	Adriano Benítez	Director de Hacienda	Villa Elisa/940315 941945
39	Osvaldo A Krouse	Pta Junta Municipal	Nueva Ita 1a/0 938219
40	Julio I Moranca	Secretario General	Ypacarai/0513- 67
41	Lucila O de Sarabria	Pta Junta Municipal	San Antonio/2076-275
42	Héctor Ramírez	Secretar'io	OPACI/Asunción
43	Gonzalo Da-quea	IULA	QUITO
44	Adolfina Lubez	Oficina de Prensa	OPACI/ASUNCION
45	Mario Rosales	IULA	CHILE
46	Edgar Martínez	Asistente Dir Ejec	OPACI/ASUNCION
47	Oscar Carvallo	Gobern Central	Asunción
48	Mirna Rivas	Concejala	Villarrica
49	Eduardo Bogaño	CADFP	Asunción
50	Pablo Servian	Funcionario Munic	Villarrica/0541-2727
51	Egidio Ruiz Pérez	Panelista ex-Int Mun	San Ignacio/082- 19
52	Deidamia Vera	Concej. Municipal	San Ignacio/082-218
53	Julio César Franco	Panelista ex-Int Mun	Fernando de la Mora
54	Raúl Aguayo	Concej. Municipal	Villeta/025-354
55	Luis Alberro Wagner	Gobernador	Depdo Central
56	Arturo Herreros	CADEP	Asunción/497-418
57	David Obregón	Pdta OPACI-Intand	Villarrica/0541-2727

BEST AVAILABLE COPY

Anexo 3 CONCLUSIONES DE LOS TRABAJOS GRUPALES

TEMA 1 ¿ COMO MEJORAR LA GERENCIA MUNICIPAL ?

Para tal efecto se detallan los siguientes puntos

- Transmitir confianza y seguridad a mas de ser capaz y creativo, demostrar la transparencia en sus gestiones, para lograr la confianza de los contribuyentes
- Debe tener sentido comun y conciencia
- Buscar estrategias para alcanzar mayores ingresos
- Capacitacion a funcionarios municipales para llegar a los objetivos trazados, en base a una unidad de trabajo
- Participacion conjunta con el sector privado y la comunidad
- Planificar una estrategia de desarrollo a corto y largo plazo, con participacion de la comunidad y para la realizacion de proyectos
- Mejorar la conciencia y educacion civica de la comunidad (Trabajo de concientizacion)
- Mantener buenas relaciones con otras entidades publicas y privadas

TEMA 2 ¿COMO DESARROLLAR UNA POLITICA DE ESTIMULO DEL RECURSO HUMANO MUNICIPAL?

- 1 Capacitacion profesional
- 2 Conforme al perfil del funcionario ubicarlo en una tarea acorde a su experiencia o capacidad, de tal manera de ubicar al funcionario en el lugar adecuado
- 3 Incentivacion De acuerdo a su desempeño conforme a la evaluacion efectuada sobre las tareas desempeñadas Debe ser promovido a un cargo superior, a un lugar de trabajo mas acorde a sus condiciones
- 4 Establecer una politica de niveles jerarquicos o categorizacion o escalafonamiento de tal modo de permitir al funcionario de acuerdo a sus aptitudes recibir una categorizacion superior
- 5 Propuesta Institucional
 - Ofrecer un Departamento de R H que pueda atender la problematica del funcionario en funcion administrativa y social
 - Ofrecer el ambiente fisico, material y utiles necesarios para mejorar su servicio
 - Capacitacion profesional en las areasen que desempeñan sus funciones
 - Establecer politicas de niveles jerarquicos y escalafonamiento de tal modo de permitir al funcionario por medio de sus aptitudes escalar posiciones
- 6 Aspecto humano

- Asistencia social por medio de seguros medicos
- Salario acorde a su capacidad
- Premio por merito, reconocimiento, estimular el trabajo correcto, incentivo personal como premio a la puntualidad, honestidad, compañerismo, acceso a prestamos personales para cuyo efecto se debe crear una caja de prestamos, etc

TEMA 3 COMO IMPULSAR LA PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD

Resumen del trabajo sobre el 3er punto que hace relacion a la participacion de la comunidad componente de este grupo, representantes de la municipalidad de Ita, Aregua, Fernando de la Mora y San Lorenzo

Relator designado por sus pares Dr Jose Hauron

Este equipo considera que para obtener la participacion de la ciudadania y/o comunidad es necesario

- 1 Motivar a la ciudadania organizando paneles -debates educativos, eventos culturales, artisticos, sociales y deportivos en todos los niveles atrayendo a los padres a traves de los hijos y a los hijos a traves de los padres
- 2 Concientizar sobre los planes de desarrollo, sobre el costo de los mismos y sobre la necesidad de organizar y potencializar las comisiones Vecinales abaratando el costo, solucionando el problema a traves de la participacion
- 3 El Art 1º de nuestra Constitucion Nacional habla de la participacion como línea directriz y esta debiera ser una constante de ida y vuelta en el sentido que la participacion sea el conjunto de actividades desplegadas por los dirigentes de bases desde las bases hacia el vertice del poder administrativo y viceversa y en democracia debemos comprender que los Funcionarios Municipales desde el Intendente, Concejales hasta el ultimo componente de recursos humano Municipal Para el efecto la gestion municipal debe ser honesta y transparente con un canal de informacion y comunicacion fluida, dinamica y constante en donde el ciudadano sea escuchado en sus inquietudes y participe no solo en el trabajo sino tambien en los honores que esa participacion conlleva
- 4 Es necesario fijarse metas, planes u objetivos comunes de desarrollo comunal dejando de lado las desaveniencias personales y/o sectarismos politicos, partidarios para tender definitivamente a un objetivo comun de patria chica que es el bienestar de la comunidad
- 5 Es fundamental crear un ambiente en donde la afectividad, la afaibilidad, cortesia y educacion sea (como en la Polis Griega) una constante Todos los funcionarios de alto o menor rango debemos entender que estamos prestando un servicio, somos administradores circunstanciales de la cosa publica, servidores de los contriuyentes a quienes debemos retribuir

en bienes y servicios el pago de sus tasas, impuestos y contribuciones. Por ello la atención educada, amable y cordial de parte de los funcionarios los hará servir como el elemento más importante de la causa municipal

TEMA 4 ¿ COMO INCREMENTAR LOS INGRESOS MUNICIPALES ?

1. COBRANZAS

- Contraloría o auditoría interna permite evitar que haya fugas de ingreso
- Informatización del sistema permite contar con la información actualizada y rápida
- Atención al contribuyente capacitar al personal, para brindar una mejor atención al contribuyente
- Habilitar las cajas receptoras Para facilitar al contribuyente cumplir con su tributo sin pérdida de tiempo
- Acelerar o agilizar los trámites Desburocratizar el sistema del trámite para tributar
- Concientización positiva realizar campañas a nivel comunitario e informar permanentemente a la ciudadanía de la importancia de su tributo, hacerlo sentirse participe del proceso

2 FORMAS DE COBRANZA

- Habilitar centros de cobranzas/cooperativas, bancos, etc)
- Incorporar la tarjeta de crédito como forma de pago de impuestos, etc (en los municipios en que sea factible su utilización).

3 COMO INCREMENTAR LOS INGRESOS

- Unificar los Impuestos, tasas, etc a pagar por un mismo contribuyente, a través del RUC
- Facilitar el pago a plazos del total de esos impuestos
- Catastro mejorar los datos para lograr una mejor recaudación del Impuesto Inmobiliario
- Regularización de planos puede ser una fuente importante de ingresos, se puede lograr también a través del catastro
- Patente comercial Realización de un censo comercial y profesional
- Tránsito Optimizar la expedición de chapas, registros, etc
- Tasas especiales Establecer el cobro de las tasas por los servicios prestados
- Concesionar servicios por ejemplo la recolección de basura
- Proyecto de obras públicas a más del servicio, permite ingresos

- Evitar la contratacion de personal superfluo; Reducirlo a las posibilidades de la municipalidad y optimizarlos
- Transparentar la gestion municipal de tal modo de captar o lograr la confianza del contribuyente que lo motive a tributar

Anexo 4 Convocatoria Segundo Seminario Taller Internacional
POLITICAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA UNA BUENA GESTION MUNICIPAL
Ipacaray, 23, 24 y 25 de junio de 1997

Organizan UNION INTERNACIONAL DE MUNICIPIOS Y PODERES
LOCALES, IULA

ORGANIZACION PARAGUAYA DE COOPERACION
INTERMUNICIPAL, OPACI

CENTRO DE ANALISIS Y DIFUSION DE LA ECONOMIA
PARAGUAYA, CADEP

Patrocinan AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO
INTERNACIONAL, USAID

GOBERNACION DEPARTAMENTO CENTRAL

1 - JUSTIFICACION

En Paraguay se lleva a cabo un importante proceso de descentralizacion y fortalecimiento de los gobiernos municipales que es observado con alto interes por el resto de las naciones latinoamericanas. Los municipios tienen ahora grandes responsabilidades, deben asumir nuevas tareas en la promocion del desarrollo local y cuentan con mayores posibilidades de recaudar recursos para llevarlas a cabo.

No obstante, las autoridades recientemente electas necesitan de mas apoyo e informacion para desempeñarse con efectividad en sus elevadas funciones de intendentes y concejales.

Por ello, IULA, OPACI y CADEP --con el decidido apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional-- han organizado un conjunto de seminarios taller y cursos de caracter internacional con el fin de respaldar a las nuevas autoridades que inician su gestion.

Los eventos se realizaran en los departamentos de Cordillera, Central y Misiones, aunque no se excluye de participacion de autoridades de otras regiones.

2 - OBJETIVOS

Los objetivos del seminario/taller son los siguientes:

- a) Describir y analizar los nuevos roles, responsabilidades y recursos de los municipios paraguayos --en tanto gobiernos locales autonomos-- dentro del proceso de descentralizacion y consolidacion democratica.
- b) Contribuir a mejorar los estilos de direccion y liderazgo de las autoridades locales, enfatizando tanto la efectividad de la gestion como su transparencia frente a la ciudadanía,

- c) Mostrar --via ejemplos y casos-- metodos y tecnicas de buen manejo de recursos humanos, formacion de equipos de trabajo, incorporacion de la comunidad y participacion del sector privado para mejorar la administracion local
- d) Determinar estrategias y metodos para incrementar los ingresos, programar los gastos y lograr una mejor gestion de los servicios mediante la incorporacion del sector privado y la participacion activa de la ciudadania

2 - CONTENIDOS

- * Descentralizacion y nuevos roles de los Gobiernos Locales en A Latina Funciones de los Gobiernos Municipales en Paraguay Principales problemas de los Municipios en Paraguay (Trabajo de diagnostico colectivo)
- * Como mejorar la Gestion Municipal en base al uso de los Recursos Humanos locales Como incrementar los Recursos Financieros municipales
- * Estrategias y practicas para modernizar la Gestion de los Servicios Municipales Presentacion de experiencias y textos sobre Modernizacion Municipal y Desarrollo Local
- * Participación Ciudadana, Desarrollo Local y Transparencia de la Gestion Municipal en A Latina Participacion Ciudadana y Trasporencia de la Gestion Municipal (trabajo de taller)
- * Planificacion Estrategica y Participacion Aportes del Sector Privado al desarrollo

3 - METODOLOGIA

La metodologia consistira en una combinacion de actividades dinamicas en la secuencia siguiente Conferencias motivadoras, Lecturas de apoyo (cuaderno de trabajo), Trabajos de grupos (ejercicios o intercambios de experiencias), Plenarias de integracion

La metodologia activa busca motivar a los participantes y entregarles informacion sobre el tema tratado mediante una conferencia con apoyos visuales El cuaderno de apoyo incorpora informacion adicional --casos, textos, estadisticas-- que ilustran el tema El trabajo de grupo pretende que los participantes profundicen conforme su experiencia e intereses La plenaria permite a los grupos socializar conclusiones y realizar una sintesis con apoyo del conferencista facilitador

4 - MATERIALES

Los siguientes materiales de base se encontrarán disponibles en la biblioteca del evento

- * Manuales de Capacitacion para Autoridades Electas IULA y Centro de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
- * Manual "Secretos del Buen Intendente". IULA/Programa SACDEL
- * Guia "El Plan Local Estrategico y Participativo". IULA/SACDEL
- * Materiales y guias de capacitacion de OPACI
- * Materiales y guias de capacitacion de la Intendencia Municipal de Asuncion y CADEP
- * Videos y casos de Gestion Municipal

Sobre la base de estos materiales se elaborara los Cuadernos de Trabajo, materiales que seran entregados a los participantes

5 - CONFERENCISTAS Y FACILITADORES

Los conferencistas y facilitadores seran calificados expertos de la Union Internacional de Municipalidades, de USAID, OPACI y CADEP

6 - INSCRIPCIONES

Las inscripciones se deben realizar en la sede de la OPACI a mas tardar una semana antes de la realizacion del evento enviando por fax la ficha adjunta Para mayores informaciones se puede tomar contacto con el señor Hector Ramirez (tel 208 462, fax 211 767 Asuncion)

Los costos de alimentacion y materiales son asumidos por los organizadores El Cuaderno de Trabajo sera entregado a quienes se inscriban

Pueden participar todos los Intendentes del Departamento Central, así como el Concejal Presidente de la Junta Municipal Otras postulaciones --como las de directivos municipales-- estan sujetas a confirmacion segun la cantidad de cupos disponibles.

Al finalizar el evento se entregara un Diploma de Participacion a quienes hayan cumplido con los tiempos de presencia y participacion en el evento

Anexo 5

Programa Seminario Taller
ESTRATEGIAS PARA UNA BUENA GESTION MUNICIPAL
Ypacarai 23, 24 y 25 de junio

LUNES 23

19 00 horas INSCRIPCIONES E INAUGURACION

MARTES 24

8 30-10 15 "DESCENTRALIZACION Y NUEVO ROL DE LOS GOBIERNOS
LOCALES EN AMERICA LATINA Y PARAGUAY" Marino
Henao, USAID, Comentarios Victor Jacinto Flecha,

10 15-10 45 "COMPETENCIAS Y FUNCIONES DEL GOBIERNO MUNICIPAL EN
PARAGUAY" Hector Ramirez, OPACI

10 45-11 00 CAFE

11 45-13.00 "COMO MEJORAR LA EFICIENCIA E INCREMENTAR LOS
RECURSOS MUNICIPALES" Mario Rosales, IULA Eduardo
Bogado, CADEP

14 30-15 00 "DIAGNOSTICO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS EN
PARAGUAY" Taller

15 30-16 30 "ESTRATEGIAS DE MODERNIZACION DE LA GESTION
MUNICIPAL" Trabajo de grupos

16 30-16 45 CAFE

16 45-17 30 Plenaria de Conclusiones y Sintesis "COMO
MODERNIZAR LA GESTION MUNICIPAL" (Coordina· Mario
Rosales, IULA)

MIERCOLES 25

8 30- 10 15 "PLANIFICACION ESTRATEGICA, PARTICIPACION CIUDADANA
Y TRASPARENCIA DE LA GESTION MUNICIPAL LA
EXPERIENCIA PARAGUAYA" Arturo Herreros y Raul
Monte Domeq, CADEP

10 15-10 45 Café

10 45-12 00 "METODOLOGIA Y PRACTICA DE LA PLANIFICACION
PARTICIPATIVA MUNICIPAL EN A LATINA" Gonzalo
Darquea, Ecuador

12 00-13 30 "LOS SECRETOS DEL BUEN INTENDENTE" Mesa redonda
Egldio Ruiz, ex Intendente de San Ignacio, Carlos
Filizzola, ex Intendente de Asuncion, Julio Cesar
Franco, ex Intendente de San Lorenzo

13.30-14 30 ALMUERZO DE CLAUSURA

Informe Tercer Seminario Taller Internacional
"POLITICAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA UNA BUENA GESTION
MUNICIPAL"

Ayolas, Departamento Misiones, 5 y 6 de agosto de 1997

1 - ANTECEDENTES

1 1 El evento es el tercero de la serie de tres similares y forma parte del "Programa de Capacitación para el Desarrollo Local en Paraguay" (PROLOCAL) contratado por USAID Paraguay a IULA (Contrato 526-0000-C-00-6049-00) El propósito del programa es "promover la organización y desarrollo de una serie de reuniones y seminarios sobre

- a) Orientación e introducción al reto del liderazgo de los gobiernos locales de los gobiernos locales para nuevos (intendentes),
- b) participación ciudadana en la planificación, toma de decisiones y supervisión del gobierno local a través del uso de sistemas de información, promoción de las organizaciones de base y otros mecanismos institucionales,
- c) prácticas de administración moderna municipal para (intendentes) y técnicos municipales claves para mejorar sus habilidades en planificación estratégica, preparación y puesta en marcha de proyectos, administración financiera de servicios, métodos de movilización de capital y talentos administrativos del sector privado "

1 2 Las principales actividades del proyecto son 3 seminarios de orientación y liderazgo para nuevos intendentes, 4 talleres para intendentes, concejales y técnicos claves de municipalidades seleccionadas, y, diseño de un servicio de consulta en gestión municipal Este programa se coordina con otras iniciativas de USAID en especial con PRODEP (Proyecto de Descentralización en Paraguay)

1 3 En el Plan de Trabajo se decide concentrar las actividades del proyecto IULA/PROLOCAL en los departamentos Cordillera, Central y Misiones, dada su alta cantidad de municipalidades y población

1 4 IULA/PROLOCAL es ejecutado, en asociación con la Organización Paraguaya de Cooperación Intermunicipal, OPACI, y el Centro de

Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP) El evento de Ypacarai fue patrocinado además por la Gobernación del Departamento Central

2 - OBJETIVOS, CONTENIDOS, METODOLOGIA

2.1 Al igual que los eventos anteriores los objetivos de este tercer seminario/taller --realizado en el departamento Misiones-- fueron

- a) Describir y analizar los nuevos roles, responsabilidades y recursos de los municipios paraguayos --en tanto gobiernos locales autónomos-- dentro del proceso de descentralización y consolidación democrática
- b) Contribuir a mejorar los estilos de dirección y liderazgo de las autoridades locales, enfatizando tanto la efectividad de la gestión como su transparencia frente a la ciudadanía,
- c) Mostrar --vía ejemplos y casos-- métodos y técnicas de buen manejo de recursos humanos, formación de equipos de trabajo, incorporación de la comunidad y participación del sector privado para mejorar la administración local
- d) Determinar estrategias y métodos para incrementar los ingresos, programar los gastos y lograr una mejor gestión de los servicios mediante la incorporación del sector privado y la participación activa de la ciudadanía

2.2 Los contenidos --según programa anexo-- fueron los siguientes

- * "Descentralización y nuevo rol de los gobiernos locales en América Latina" "Competencias y funciones del gobierno municipal en Paraguay"
- * "Cómo mejorar la gestión municipal en base al recurso humano" y "Cómo incrementar los recursos financieros municipales"
- * "Estrategias de modernización de la gestión municipal" (Trabajo grupal) "Presentación de experiencia y textos sobre modernización municipal y desarrollo local" (experiencias relevantes)

- * "Participación ciudadana, desarrollo local y transparencia de la gestión municipal en A Latina" "Participación ciudadana y transparencia de la gestión municipal (taller)
- * Planificación estratégica y participativa" Aportes del sector privado al desarrollo" "Los secretos del buen intendente como superar errores y mejorar la gestión municipal"

2 3 A diferencia de los eventos anteriores se realizó un ajuste, disminuyendo la cantidad de conferencistas y actividades ya que en los dos anteriores se presentaron problemas de escasez de tiempo para cumplir con el programa

2 4 No obstante, la metodología programada siguió siendo una combinación de actividades dinámicas en secuencia conferencias motivadoras, lecturas de apoyo (cuaderno de trabajo), trabajo de grupos (intercambios de experiencias), plenaria de integración. Dicha metodología buscó motivar entregando información sobre el tema tratado (conferencias con apoyo visual). El cuaderno de apoyo incorporó información adicional. El trabajo de grupo permitió a los participantes profundizar conforme a su experiencia e intereses. La plenaria ayudó a socializar conclusiones y realizar una síntesis final.

2 4 Los conferencistas y facilitadores restantes fueron los mismos expertos de IULA, OPACI, CADEP de seminarios anteriores. Es decir Mario Rosales (IULA), Raul Monte Domeq y Eduardo Bogado (CADEP) y Hector Ramirez (OPACI). Además, colaboró el Intendente de San Ignacio y ex Presidente de la OPACI, Egidio Ruiz.

2 5 Sobre la base de algunos materiales de capacitación de IULA (Manual "Los Secretos del Buen Alcalde" y Guía "El Plan Local Estratégico y Participativo") y las experiencias de campo de OPACI y CADEP-- se elaboraron los Cuadernos de Trabajo, material entregado a los participantes.

3 - DESARROLLO Y EVALUACION DEL EVENTO

3 1 El evento se llevó a cabo en un centro de eventos ubicado en Ayolas, perteneciente a la empresa binacional generadora de energía Yasyretá. Asistieron 27 personas (la nómina se adjunta), no obstante de ellos 21 correspondían al grupo meta de intendentes, concejales y funcionarios municipales del departamento. De modo que objetivo central --reunir a los

intendentes y concejales de Misiones-- se cumplió parcialmente De hecho, estuvieron presentes 6 intendentes, 12 concejales y 3 directivos municipales del departamento Misiones Del total de los 27 asistentes una minoría fueron mujeres, solo 6 personas Vale decir el 22 2 %

3 2 Se cumplió la totalidad del programa y se mostró como muy adecuada la decisión de reducir el número de conferencistas En esta oportunidad los contenidos se desarrollaron con calma y sin premuras mayores Es más, se llevó a cabo una actividad adicional, en que participaron voluntariamente alrededor de la mitad de los participantes, la que llevó a efecto entre las 18 y 20 30 horas del primer día Esta consistió en un ejercicio de "planificación participativa" con uso de una técnica de visualización (metaplán)

3 3 La única parte del programa que se vió reducida fue la mesa redonda "Los secretos del buen intendente" ya que sólo concurrió uno de los tres invitados Egidio Ruiz Sin embargo, por ser la actividad final, esto no implicó problemas para el cumplimiento del programa

3 4 No se realizó reunión formal de evaluación de las instituciones organizadoras No obstante, se aplicó un instrumento (encuesta) que mostró los siguientes resultados

Local	Muy bueno (19) 95 %	Regular (1) 5 %
Comidas	Muy bueno (19) 95 %	Buenas (1) 5 %
Utilidad de temas	Muy bueno (18) 90 %	Bueno (1) 10 %
Calidad de expositores	Muy bueno (18) 90 %	Bueno (1) 10 %
Metodología de trabajo	Muy bueno (12) 60 %	Bueno (7) 35 %
Calidad de materiales	Muy bueno (13) 65 %	Bueno (7) 35 %

3 5 Como lo indican las respuestas, la valoración de los participantes es muy positiva y favorable en todos los aspectos

3 5 Se realizaron, además, tres preguntas abiertas

1) Qué temas agregaría a los contenidos del curso

11) qué aprendió en este seminario (mencione tres aspectos),

y, 111) qué sugeriría para próximos seminarios

En general las respuestas fueron muy variadas, pero corroboraron la valoración altamente positiva de los participantes respecto del evento

4 - RESUMEN DE LOGROS Y DIFICULTADES

4 1 El evento logró sus objetivos, aunque el número de participantes fue menor al esperado. No obstante, la reducción del número se vio ampliamente compensada por la calidad del proceso. En este sentido se puede afirmar que si bien este evento tuvo menor asistencia que los dos eventos anteriores, el grado de motivación, el ritmo de actividades y la satisfacción de los participantes fue la más alta de los tres efectuados.

4 2 Una de las razones que contribuyen a explicar el número menor de participantes fue el proceso político interno de selección de candidatos de los diversos partidos. Al estar concentrados en estos procesos, los intendentes y concejales tienden a desatender eventos como el evaluado.

4 3 Al igual que en los eventos anteriores, los costos de este seminario fueron muy bajos, quedando un excedente importante de recursos disponibles.

5 - RECOMENDACIONES

5 1 Se sugiere lo siguiente:

- a) Tener en consideración el proceso político general del país para tratar de evitar programar actividades cerca de instancias de toma de decisiones políticas internas de los partidos.
- b) Como se propuso en una evaluación anterior, es posible utilizar los materiales acumulados durante los primeros seminarios para preparar una publicación intermedia que permita difundir los resultados hasta ahora logrados.
- c) Se recomienda realizar un cuarto seminario de la serie, considerando tanto el éxito de los anteriores como el hecho de que los costos han estado muy por debajo de los originalmente considerados.

SEMINARIO TALLER INTERNACIONAL

PROGRAMA

PRIMER DIA

Martes 5 de agosto - Ayolas

- 08 00 - 08 30 Inscripciones
08 30 - 09 00 Apertura
09 00 - 10 00 "Descentralizacion y nuevo rol de los Gobiernos Locales en America Latina" Mario Rosales IULA
10 00 - 10 15 Cafe
10 15 - 11 15 Competencia y funciones de los Gobiernos locales en el Paraguay Hector Ramirez - OPACI
11 15 - 12 15 "Los problemas de los Gobiernos locales en el Paraguay" Ejercicio de diagnostico grupal
12 30 - 14 30 Almuerzo
14 30 - 15 30 "Como mejorar los ingresos municipales" Eduardo Bogado CADEP
15 30 - 16 30 "Como mejorar la gestion municipal en base a los recursos humanos" Mario Rosales IULA
16 30 - 16 45 Cafe
16 45 - 17 45 Trabajo de grupos "Estrategias y practicas para modernizar la gestion municipal
17 45 - 18 45 Plenaria de conclusiones
18 45 - 20 00 Libre
20 00 - 21 00 Cena
21 00 - 22 00 Presentacion de videos

SEGUNDO DIA

Miércoles 6 de agosto - Ayolas

- 07 00 - 08 00 Desayuno
08 00 - 09 00 "Planificacion participativa" Mario Rosales
09 00 - 09 15 Cafe
09 15 - 10 45 Mesa redonda "Transparencia y participacion ciudadana" Raul Monte Domeq CADEP y "Planificacion Estrategica Urbana" Arturo Herreiros CADEP
10 45 - 12 00 Mesa redonda con la participacion de ex-intendentes municipales Dr Carlos Filizzola, ex Intendente de Asuncion, Dr Julio Cesar Franco, ex Intendente de Fernando de la Mora, Egidio Ruiz Perez, ex-Intendente de San Ignacio
12 00 - 13 00 Conclusiones y recomendaciones
13 00 - 15 00 Clausura y almuerzo

SEMINARIO TALLER INTERNACIONAL

Nº	PARTICIPANTE	CARGO	CIUDAD / TELEF.
1	Gustavo Corrales Recalde	Intendente	Villa Florida / 083 - 404
2	Ramon Anibal Allende	Intendente	Yabebyry / 072 - 2565
3	Antonio Francis Aranda	Intendente	San Patricio / 08588-226
4	Crispiniano Mazacotte	Intendente	San Ignacio / 082 - 218
5	Carlos Antonio Villalba	Intendente	San Juan Btta / 081 - 511
6	Miguel Morra	Pdte Junta Municipal	Villa Florida / 083 - 216
7	Dario Roman Amarilla	Inspector	San Ignacio / 082 - 218
8	Myriam Rondelli de Bobadilla	Tesorera	San Ignacio / 082 - 218
9	Juan G Amarilla Galarza	Concejal	Ayolas / 2384
10	Mario Rosales	IULA	Chile / 56 (2) 2351403
11	Ismael Casafu	Concejal	Ayolas / 2384
12	Felix Galo	Concejal	Ayolas / 2383
13	Todd Sorenson	USAID	Asuncion (021) 213 - 727
14	Balbina Ortiz de Duarte	Pdta Junta Municipal	San Patricio / 0588 222
15	Dominico Gonzalez	Pdte Junta Municipal	Ayolas / 2383 / 4
16	Leoncio Ayalas	Concejal	Ayolas / 2383 / 4
17	Milciades Gomez Penayo	Concejal	Ayolas / 2383 / 4
18	Cristin Sanchez	Concejal	Ayolas / 2383 / 4
19	Neri Ramon Duarte	Secretario Junta Mcpal	Ayolas / 2383 / 4
20	Jorgelina C de Valdez	Concejal	Ayolas / 2295
21	Maria V Salazar de Dubarry	Concejal	Santiago / 0728 289
22	Elva Marin de Gil	Pdta Junta Municipal	Santiago / 0728 260
23	Adolfina Lopez Cuitido	Encargada de Prensa	OPACI / 208 460 - 2
24	Hector Ramirez Bogarin	Secretario General	OPACI / 208 460 - 2
25	Edgar A Martinez Romero	Asistente Direc Ejecutiva	OPACI / 208 460 - 2
26	Pablo Servian	Chofer	OPACI / 208 460 - 2

SEMINARIO TALLER INTERNACIONAL

EVALUACION FINAL

ASPECTOS	(MALO, REGULAR, BUENO, MUY BUENO)	
LOCAL	REGULAR	1
	MUY BUENO	19
COMIDAS	BUENO	1
	MUY BUENO	19
UTILIDAD TEMAS	BUENO	2
	MUY BUENO	18
CALIDAD EXPOSITORES	BUENO	1
	MUY BUENO	18
METODOLOGIA DE TRABAJO	BUENO	7
	MUY BUENO	12
CALIDAD MATERIALES	BUENO	7
	MUY BUENO	13

2 QUE TEMAS AGREGARIA A LOS CONTENIDOS DEL EVENTO

- Como disminuir el analfabetismo
- Relacionamiento H J.M Intendencia (debe ser tema ...)
- Temas relacionados a sistema de Cooperacion interinstitucional tanto Regional, Nacional e Internacional
- Ponencia de alguna realidad Local relevante(positiva) para estimulo de la Region
- Taller sobre presupuestos
- Estrategias de relacion entre Intendente y Juntas Municipales
- Los encuentros suficientes considerando el tiempo disponible para el desarrollo de los temas
- Profundizar en como llevar a cabo proyectos de programas
- Que exista un ley aparte de la ley organica municipal sobre el punto de que los intendentes no tienen sueldo minimo
- Ninguna
- Seria el tema de contabilidad municipal pero creo que es conveniente enfocarlo en una jornada exclusiva
- Si podria facilitar materiales practicos sobre una administracion municipal
- Más seminarios similares con temas que atañen a pequeñas municipalidades
- Instrucciones para confeccion de proyectos a ser presentados a instituciones internacionales que brindan ayudas a municipios de escasos recursos
- Taller sobre recaudaciones

- Como encarar las relaciones con los demas poderes del Estado, Iglesia y organismos internacionales, embajadas, etc
- Creo que no hay temas que agregar

3 QUE APRENDIO EN ESTE SEMINARIO? MENCIONE TRES ASPECTOS

- La comunicacion entre municipio y comunidad, como mejorar los ingresos municipales, como desarrollar una economia municipal
- Que se debe programar actividades Se debe elegir las prioridades, participacion del pueblo
- Consejos u orientaciones sobre un relacionamiento entre Intendente y Junta Municipal, Sobre la participacion ciudadana, Como mejorar o incrementar los ingresos
- El Seminario es de mucha utilidad para los participantes ya que eventos de esta clase se desarrollan muy rara vez Esperamos que lo realicen en forma mas amenuda
- Buen relacionamiento, nuevas experiencias, formas de llegar a la participacion comunal
- Estrategias para ser mejor Administrador
- Exigir a las autoridades mayor atencion, participacion a la comunidad en los asuntos municipales, actuar dentro del marco agradable con las demás autoridades
- Metodologias de trabajo, Intercambios de experiencias propias de los participantes, Mejoramiento de ingresos
- He aprendido a ocupar mi lugar que me corresponde como concejal y tambien a ser útil a mi comunidad.
- Estrategias politicas, cambio de actitud en las negociaciones, intercambio de ideas para llevar a cabo en cada municipalidad de acuerdo a su realidad
- Importancia de la organizacion para el relacionamiento departamental de intendentes y juntas
- Ser comprensivo, usar la inteligencia, respetar las indicaciones de los tecnicos
- Liderazgo municipal, requisitos para enfocar con exito los problemas, trato cordial en relacionamiento
- El relacionamiento junta e Intendencia, el relacionamiento intendencia y comunidad, la administracion municipal
- A compartir experiencias, metodos para mejorar el trabajo municipal, que nada es facil, debemos luchar.
- Tecnica para conseguir la participacion de la comunidad, tecnica para estudiar y resolver los problemas presentados; tecnica como aumentar los ingresos
- La forma de llegar a un buen relacionamiento entre Intendente y Junta, recaudaciones economicas
- El importante intercambio de opiniones y experiencias con los demas municipios, tomar mas conciencia de la responsabilidad de la gestion municipal ante el pueblo, como mejorar la participacion ciudadana
- Los expositores son muy buenos, todo lo expuesto por ellos es muy facil de aprender, comprender y por sobre todas las cosas que el buen relacionamiento entre Intendente, Junta Municipal y funcionarios es lo fundamental para el exito de una administracion municipal

4 QUE SUGERIRIA PARA PROXIMOS SEMINARIOS

- Como combatir la corrupcion
- La parte juridica
- Fortalecer el tema sobre ingresos tributarios
- Que se hagan con mas frecuencia
- Que tengan igual expositores en conocimientos
- Una proxima participacion con la posibilidad de realizarlo en fin de semana
- Conformar concejos departamental de Intendentes y concejales
- Las exposiciones con mejor tiempo y participacion, informatizacion de administraciones municipales (ventajas)
- Que la invitacion se realice en forma mas efectiva para mayor participacion
- Mas participacion
- El tema 2
- Que los expositores sean de la misma calidad.
- A que seamos nuevamente invitados
- Capacitacion tecnica del recurso humano.
- Profundizar la Ley Organica Municipal y la que están en estudio en el Parlamento
- Que todos los que estuvieron hoy esten de nuevo y más participacion de parte de los Intendentes y J M. que hoy no estuvieron de todo el Departamento Misiones

Informe Cuarto Seminario Taller Internacional
"POLITICAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA UNA BUENA GESTION
MUNICIPAL".

Villarrica, Departamento de Guairá. 28 y 29 de Octubre de 1997

1.- ANTECEDENTES

1 1 Este evento es el cuarto de una serie inicialmente programada en tres eventos similares. En vista de los buenos resultados de los tres anteriores, y de los ahorros de recursos conseguidos, se decidió realizar este cuarto seminario en el Departamento de Guairá. La actividad forma parte del "Programa de Capacitación para el Desarrollo Local en Paraguay" (PROLOCAL) contratado por USAID Paraguay a IULA (Contrato 526-0000-C-00-6049-00). El propósito del programa es "promover la organización y desarrollo de una serie de reuniones y seminarios sobre.

- a) Orientación e introducción al reto del liderazgo de los gobiernos locales para nuevos (intendentes),
- b) ... participación ciudadana en la planificación, toma de decisiones y supervisión del gobierno local a través del uso de sistemas de información, promoción de las organizaciones de base y otros mecanismos institucionales,
- c) . prácticas de administración moderna municipal para (intendentes) y técnicos municipales claves para mejorar sus habilidades en planificación estratégica, preparación y puesta en marcha de proyectos, administración financiera de servicios, métodos de movilización de capital y talentos administrativos del sector privado "

1 2 En síntesis las principales actividades del proyecto son.
3 seminarios de orientación y liderazgo para nuevos intendentes,
4 talleres para intendentes, concejales y técnicos claves de municipalidades seleccionadas, y, diseño de un servicio de consulta en gestión municipal. Este programa se coordina con otras iniciativas de USAID en especial con PRODEP (Proyecto de Descentralización en Paraguay)

1.3 En el Plan de Trabajo se decide concentrar las actividades del proyecto IULA/PROLOCAL en los departamentos Cordillera, Central y Misiones, dada su alta cantidad de municipalidades y población. No obstante, este evento sirve al Departamento de Guairá y a otro colindante, superando en este aspecto la meta de cobertura inicial del programa.

1 4 IULA/PROLOCAL es ejecutado, en asociación con la Organización Paraguaya de Cooperación Intermunicipal, OPACI, y el Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP). El evento de Villarrica es patrocinado por la Gobernación del Departamento de Guairá.

2 - OBJETIVOS, CONTENIDOS, METODOLOGIA

2 1 Del mismo modo que los eventos anteriores los objetivos de este cuarto seminario/taller --realizado en Villarrica-- fueron:

- a) Describir y analizar los nuevos roles, responsabilidades y recursos de los municipios paraguayos --en tanto gobiernos locales autonomos-- dentro del proceso de descentralizacion y consolidacion democratica
- b) Contribuir a mejorar los estilos de direccion y liderazgo de las autoridades locales, enfatizando tanto la efectividad de la gestion como su transparencia frente a la ciudadanía;
- c) Mostrar --via ejemplos y casos-- metodos y tecnicas de buen manejo de recursos humanos, formación de equipos de trabajo, incorporacion de la comunidad y participacion del sector privado para mejorar la administracion local
- d) Determinar estrategias y metodos para incrementar los ingresos, programar los gastos y lograr una mejor gestion de los servicios mediante la incorporacion del sector privado y la participacion activa de la ciudadanía.

2 2 Los contenidos --segun programa anexo-- fueron los siguientes:

- * "Descentralizacion y nuevo rol de los gobiernos locales en A. Latina" "Competencias y funciones del gobierno municipal en Paraguay".
- * "Como mejorar la gestion municipal en base al recurso humano" y "Cómo incrementar los recursos financieros municipales".
- * "Estrategias de modernizacion de la gestion municipal" (Trabajo grupal) "Presentacion de experiencias y textos sobre modernizacion municipal y desarrollo local" (experiencias relevantes)
- * "Participacion ciudadana, desarrollo local y transparencia de la gestion municipal en A Latina".
- * "Planificacion estrategica y participativa" "Los secretos del buen intendente como superar errores y mejorar la gestión municipal"

2 3 En este cuarto evento se redujo la cantidad de conferencias y actividades basicamente a las ya probadas en los seminarios anteriores De este modo, el programa pudo realizarse con mayor tranquilidad, correspondiendose mejor los tiempos programados con las actividades realizadas

2 4 La metodología usada fue, como en los otros eventos, una combinacion de actividades dinámicas en secuencia conferencias motivadoras, lecturas de apoyo (cuaderno de trabajo), trabajo de

grupos (intercambios de experiencias); plenaria de integracion. Dicha metodología busco motivar entregando informacion sobre el tema tratado (conferencias con apoyo visual). Como siempre, el cuaderno de apoyo incorporo informacion adicional, el trabajo de grupo permitio a los participantes profundizar conforme a su experiencia e intereses y la plenaria final ayudo a socializar conclusiones y realizar una sintesis

2 5 Los conferencistas y facilitadores fueron la misma planta de expertos de IULA, OPACI y CADEP de seminarios anteriores. Es decir Mario Rosales (IULA), Raul Monte Domeq y Eduardo Bogado (CADEP) y Hector Ramirez (OPACI). Se incorporo, ademas, una conferencia del Director de Opaci, Reynerio Caceres sobre aspectos financieros. No se realizo en esta oportunidad el panel final de ex-intendentes, ya que la mayoría de quienes había colaborado en eventos anteriores se encontraba en plena campaña electoral, dada la proximidad de las elecciones departamentales y nacionales.

2 6 Como en los eventos ya realizados los Cuadernos de Trabajo se basaron en materiales de capacitacion de IULA ("Los Secretos del Buen Alcalde" y "El Plan Local Estratégico y Participativo") y las experiencias de campo de OPACI y CADEP.

3 - DESARROLLO Y EVALUACION DEL EVENTO

3 1. El evento se efectuó en instalaciones de la propia Municipalidad de Villarrica, los cuales resultaron ser plenamente adecuados para los fines de trabajo. La inauguración se realizó en el Salon de Actos de la ciudad y el resto de los trabajos en salas municipales ubicadas al frente de la anterior.

3 2. Hubo una asistencia record de 58 personas, contando conferencistas y personal de OPACI. Estuvieron presentes 13 intendentes y 9 presidentes de juntas municipales, tanto del departamento de Guaira como de otro colindante. Asistieron, ademas, 19 concejales y 7 funcionarios directivos municipales de los mismos departamentos (la nomina se adjunta). Del total 14 participantes fueron mujeres, es decir el 24 %.

3 3. Se cumplio la totalidad del programa, con excepcion del panel final de ex intendentes, pero se agrego una conferencia adicional sobre temas financieros. En general el nivel de motivación y participación fue muy elevada. Los participantes pernoctaron en su mayor parte en la misma ciudad, lo que permitió trabajar en la tarde del primer día sin contratiempos. El segundo día se contó con la casi totalidad de los participantes originales, sin que hubiesen deserciones importantes ni reducción del grupo.

3 4. Lo mas llamativo del evento fue el hecho de que el grupo de asistentes que se mantuvo permanentemente en la sala participando en todas las conferencias / haciendo constantes consultas, pese a que el ritmo de trabajo fue fuerte, el clima caluroso y no se conto con aire acondicionado.

3 5 Uno de los aspectos más llamativos del evento fue el buen resultado de los trabajos de grupo realizados el primer día por la tarde, pese al obstáculo del calor, como se dijo Este taller fue realizado sobre la base de un listado de problemas municipales, que fue priorizado por el grupo Las conclusiones de estos trabajos van en anexos

3 6. El trabajo de taller del primer día en la tarde versó sobre cuatro temas, extraídos de las prioridades establecidas por el propio grupo

Tema uno	Desarrollo y capacitación de recursos humanos
Tema dos	Problemas financieros y no pago de impuestos
Tema tres	Leyes y normativas municipales inadecuadas
Tema cuatro	Problemas de coordinación entre Municipalidad, Gobernación y Gobierno central

En cada uno de los temas se llegó a conclusiones interesantes que sirvieron de insumo y reforzaron las actividades ulteriores del programa

3 7 No se realizó actividades especiales de evaluación, como en otros eventos, por problemas de escasez de tiempo y fatiga del grupo No obstante, entre los organizadores hubo consenso acerca de que este evento había sido el más logrado de la serie de cuatro por las siguientes razones

- a) La asistencia fue muy buena, lo que se explica, en parte, porque se cubrió a dos departamentos No obstante, también implica un buen trabajo de organización y refleja un alto interés de los intendentes, concejales y personal municipal
- b) La motivación del grupo fue siempre alta, hubo mucho interés y alta participación
- c) Los aspectos logísticos fueron bien manejados, tanto en lo que dice relación con infraestructura, atención de secretaría y alimentación.

3 8 La acción de contraparte realizada por la Intendencia de Villarica --con el apoyo de la OPACI-- fue impecable Sin duda, el hecho de que el Intendente de Villarrica sea, al mismo tiempo, el presidente de la OPACI ayudó mucho al alto involucramiento que tuvo la municipalidad anfitriona

4 - RESUMEN DE LOGROS Y DIFICULTADES.

4 1 El evento logró todos sus objetivos y el número de participantes fue mayor al esperado Pese al incremento del número se mantuvo la buena calidad del proceso de aprendizaje Este evento fue el que tuvo mayor participación, tanto en número de personas presentes, como en su constancia y permanencia en las salas de trabajo

4.2. Como en todos los seminarios anteriores los costos totales fueron bajos --un total de US 5 346,12-- en relacion a las estimaciones presupuestarias originales (ver anexo) Quedo, de todos modos, un saldo importante de recursos en el item destinado a esta linea de seminarios, pese a haberse realizado cuatro, en vez de los tres originalmente programados

4.3 En este evento, mas que en los anteriores, se confio en la capacidad organizativa autonoma de la OPACI, con excelentes resultados Esta institucion muestra que es una contraparte seria, capaz de asumir responsabilidades directas en la organizacion de actividades como la realizada.

4.4 Al igual que en eventos anteriores, la coordinacion USAID, IULA, OPACI y CADEP funciono plenamente La coalicion de estas cuatro instituciones es solida y es posible pensar en proyectar lineas de accion para el futuro con los mismos asociados

5.- RECOMENDACIONES

5.1 Se sugiere lo siguiente.

- a) Validar esta forma de seminario como una modalidad de trabajo eficiente para servir a las municipalidades La exitosa experiencia tanto de este evento, como de los tres anteriores, permite pensar en la posibilidad de seguir desarrollando actividades parecidas en otras regiones del pais o con otros temarios
- b) Se valida tambien que es conveniente utilizar los materiales acumulados durante los cuatro seminarios, para preparar una publicacion intermedia que difunda los resultados hasta ahora logrados.
- c) Por ultimo, se refuerza la recomendación en orden a realizar una reforma presupuestaria para hacer uso de los recursos excedentes que el proyecto esta dejando, debido al menor costo de los eventos
- d) Se sugiere iniciar conversaciones exploratorias acerca de posibles modalidades de trabajo que permitan continuar desarrollando actividades como las de este proyecto, con miras a favorecer la descentralizacion y a fortalecer a los gobiernos locales

SEMINARIO TALLER INTERNACIONAL

N°	PARTICIPANTES	CARGO	CIUDAD/TELEF
1	GREGORIO SILVERO	Intendente Municipal	BUENA VISTA 0544-20304
2	RODY ASUNCIÓN SANCHEZ	Intendente Municipal	NUMI
3	JUAN C SAJABPIA	Intendente Municipal	ITAPE
4	REVULFO PEREIRA DELVALLE	Intendente Municipal	MACIEL
5	JORGE ANIBAL DA ROSA	Intendente Municipal	MOISES S BERTONI
6	ANTONIO SILVA RODRIGUEZ	Intendente Municipal	FULGENCIO YEGROS 05478-226
7	CLINO M SILVERA	Intendente Municipal	BIRJA 3 (CABINA)
8	PABLO ALIDEC PERALTA	Intendente Municipal	INDEPENDENCIA /0548-277
9	CESAR A POMERO	Intendente Municipal	CAAZAPA/ 0542-201
10	LUIS ANTONIO NUÑEZ	Intendente Municipal	YATAITY DEL GUAIRA
11	ANIBAL ALVAREZ PERALTA	Intendente Municipal	SAN SALVADOR
12	DAVID OBRERON	Intendente Municipal Pte OPACI	VILLARRICA
13	JUAN RAMON ROJAS	Intendente Municipal	GENERAL HIGINIO MORINIGO/16
14	IRMA MERCADO	Presidenta de Junta Municipal	FULGENCIO YEGROS / 05478-213
15	ANGELINA CUERRERO OVIEDO	Presidenta de Junta Municipal	NUMI
16	PANFILO ESPINOLO BAREIRO	Presidente de Junta Municipal	MOISES S BERTONI
17	GILBERTO SILVERO CACERES	Presidenta de Junta Municipal	TAVA-I 0544 20604
18	PRUDENCIO BOGADO	Presidenta de Junta Municipal	FELIX PEREZ CARDOZO
19	CONCEPCION SEGOVIA	Presidenta de Junta Municipal	YATAITY DEL GUAIRA /3
20	LUIS ARGUELLO DUARTE	Presidenta de Junta Municipal	BUENA VISTA
21	ARSENIO CHABARRO CIBILS	Presidenta de Junta Municipal	YUTY/ 0547-208 318
22	VALVINO TROHE M	Presidenta de Junta Municipal	EUGENIO A GARA/ 0522-20408
23	GLORIA MERCADO	Secretaria del Intendente	DR BOTTRELL
24	ELGENIO GABANO CACERES	Secretario General	VILLARRICA/ 2255
25	VENANCIO ANTONIO CANTERO	Secretario General	GRAL HIGINIO MORINIGO/ 16
26	TERESA SERVINA NARVAEZ	Jefa Dpto Inmobiliario	VILLARRICA
27	PATRICIO ARANDA	Concejel	CAAZAPA /0542 -252
28	LEONARDO BAEZ DIAZ	Concejel	FELIX PEREZ CARDOZO/0541-2959
29	MIRNA RIVAS	Concejel	VILLARRICA/ 0541-2403
30	FERMIA ENCILLO	Concejel	VILLARRICA 2562
31	JUSTINIANO ACUÑA	Concejel	BUENA VISTA/ 0544 - 20302
32	ALFREDO A DUARTE	Concejel	BUENA VISTA
33	AMADO RUBEN ESPINOLA	Concejel	CAAZAPA
34	ALBERTO PORTILO	Concejel	FELIX PEPEZ CARDOZO
35	MARTINIANO ESCOBAR GONZALEZ	Concejel	TAVA-I/0544-20615
36	SEPCIO OPTIGOLA M	Concejel	TAVA-I 0544 -20615
37	DIONISIL ANTONIO BAEZ GONZALEZ	Concejel	TAVA-I 0544-20450

38	DOLORES FLEITAN BALBUENA	Concejala	FELIX PEREZ CARDOZO
39	JOSE CARDOZO ACOSTA	Concejala	FELIX PEREZ CARDOZO
40	AMALIO GARA/ SANTACRUZ	Concejala	FELIX PEREZ CARDOZO
41	VICTOR GALLINA	Concejala	BORJA
42	PANFILO BENITEZ	Concejala	ITURBE /0546-373
43	MARIA GLORIA PALACIOS	Concejala	CORONEL MACIEL
44	EMILIO DIETRICH	Concejala	FULGENCIO YEGROS / 05478- 258
45	MARIA GLADYS DE CESPEDES	Concejala	FULGENCIO YEGROS / 05478- 283
46	MIGUEL A AGUILAR	Secretario Junta Municipal	VILLARRICA /0541-2488
47	MARIO A DUARTE	Operador de Comp J M	VILLARRICA / 2488
48	GRACIELA COLMAN	Secretaria Junta Municipal	VILLARRICA/ 2488
49	TODD SORENSON	USAID	ASUNCION
50	MARIO ROSALES	IULA	SANTIAGO-CHILE
51	HECTOR RAMIREZ	OPACI-Secret General	ASUNCION
52	ADOLFINA LOPEZ	OPACI-Dpto Prensa	ASUNCION
53	REINERIO CACERES	Director Ejecutivo OPACI	ASUNCION/208460 2
54	EMILIANA HENDOZA	Instrct de SNPP	VILLARRICA 607289 603062
55	EDUARDO BOGADO	CADEP	ASUMCION 497418
56	RAUL MONTE DOMECC	CADEP	ASUMCION 497418
57	JOSE CACERES	Asesoria Informatica	ASUMCION/ 208460 2
58	EDGAR A MARTINEZ	OPACI-ASTTE CCC EJECLT	ASUMCION/ 208460 2

**MINISTERIO DE INTERIOR
ROSALES ORTEGA Mario**

**SEMINARIO TALLER INTERNACIONAL
POLÍTICAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA UNA BUENA
GESTIÓN MUNICIPAL
CIUDAD DEL ESTE, PARAGUAY
17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 1998**

En Paraguay se lleva a cabo un importante proceso de descentralización y fortalecimiento de los gobiernos municipales. La promoción del desarrollo local constituye un eje estratégico dada su trascendencia en el aumento de ingresos vía impuestos y tasas, sean por servicios prestados o licitados por la administración municipal.

Dado ese marco de referencia, IULA y OPACI han organizado una serie de seminarios talleres para fortalecer la gestión de Alcaldes y administradores locales. Estas actividades, con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID se ejecutaron en diversas localidades del Paraguay.

En esta oportunidad se eligió a CIUDAD DEL ESTE, como sede de este Seminario Taller sobre POLÍTICAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA UNA BUENA GESTIÓN MUNICIPAL centrado en los siguientes objetivos:

- 1 Describir y analizar los nuevos roles, responsabilidades y recursos de los municipios paraguayos dentro del proceso de descentralización y consolidación democrática
-
- 2 Contribuir a mejorar los estilos de dirección y liderazgo de las autoridades locales, enfatizando tanto la efectividad de la gestión como su transparencia frente a la ciudadanía
- 3 Mostrar, vía ejemplos y casos, métodos y técnicas de buen manejo de recursos humanos, formación de equipos de trabajo, incorporación de la comunidad y participación del sector privado para mejorar la administración local
- 4 Determinar estrategias y métodos para incrementar los ingresos, programar los gastos y lograr una mejor gestión de los servicios mediante la incorporación del sector privado y la participación activa de la ciudadanía

La metodología aplicada consistió básicamente en la aplicación e interacción dinámica de una serie de instrumentos que fortalecía el trabajo grupal. Así, se combinaron conferencias, lecturas seleccionadas, intercambio de experiencias y plenaria de conclusiones.

El programa del Seminario Taller se extendió por un día y medio, dividiéndose las actividades en tres temáticas. La mañana del primer día, estuvo destinada fundamentalmente a conferencias que enmarcaban la filosofía del proceso descentralizador en América Latina y Paraguay, enfatizando las competencias municipalistas para insertarse en este nuevo proceso de cambio y estilo de hacer gobierno.

BEST AVAILABLE

En la tarde de primer día, las actividades se focalizaron en un diagnóstico de la situación del Municipio paraguayayo, complementándose con la sugerencia de como mejorar tanto la gestión como la recaudación de recursos financieros para acometer los nuevos desafíos. La actividad se cerró con una plenaria y discusión grupal de conclusiones.

Durante la mañana del segundo día, las actividades se concentran en la participación ciudadana en sus diversas facetas y manifestaciones. Se destacó la necesidad de que las actividades sean transparentes para facilitar tanto la gobernabilidad como la confianza pública de los ciudadanos en sus autoridades elegidas.

Para finalizar, hubo un debate y se entregaron conclusiones.

Al evento asistieron 58 personas que representaban distintas instituciones y entidades, procedentes de diferentes ciudades y comunidades de la región oriental del país. La mayoría de ellos eran Intendentes, procedentes de 11 Municipalidades: Minga Guazu, Iruña, Juan Mallorquín, Minga Pora, Presidente Franco, Juan Oleary, Iguazu, Baracayu, Los Cedrales, Santa Rita e Itakary. El resto, en su mayoría, funcionarios municipales provenientes de 21 lugares distintos, y dos funcionarios de la Gobernación de Alto Parana.

Las conclusiones enfatizaron el compromiso de los Gobiernos locales por fortalecer el proceso democrático en primera instancia (Paraguay vivía una especial situación política en esa época) y formular un proceso de capacitación de sus cuadros técnicos, para modernizar la gestión municipalista a favor de la ciudadanía.

BEST AVAILABLE



IULA



23/04/99

**POLITICAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES
PARA UNA BUENA GESTION MUNICIPAL**

Ciudad del Este-Paraguay 17,18 Setiembre 1998

Nº	PARTICIPANTE	CARGO	CIUDAD / TELEF.
1	SIMON GONZALEZ ACOSTA	PTE DE LA AJUMPA	PTE FRANCO
2	OSCAR ACUNA RODRIGUEZ	CONCEJAL	JUAN L MALLORQUIN
3	MARIA MAGDALENA CORONEL	SECRE MUNICIPAL	MINGA GUAZU
4	RODOLFO OCAMPO NOGARTO	SECRE JUNTA MUNICIPAL	LOS CEDRALES
5	RAUI PASCUAL CARDENAS	CONCEJAL	PTE FRANCO
6	RAMON ROBERTO ROA	INTENDENTE ✓	MINGA GUAZU
7	JUAN CARLOS CORVALAN	FISCAL DE OBRAS	ALTO PARANA
8	MERCEDES CABRERA	CONTADORA	MINGA GUAZU
9	ANIOLIN ARANDA	CONCEJAL	STA ROSA DELMONDAY
10	MARIA AUXILIADORA RIVAS	CONCEJAL	SAN ALBERTO
11	GRACIELA ESTHER PRIFTOS	LIQUIDADORA	SAN ALBERTO
12	ROMUALDO VILLALBA	PERIODISTA	C DEL ESTE
13	CELIA ELIZABETH TORCH	TESORERA	SAN ALBERTO
14	FELIX INSIEMAN	DPTO DE ARCHIVO	SAN ALBERTO
15	JOSE MIGUEL GIMENEZ	PTE JUNTA MUNICIPAL	LOS CEDRALES
16	ISABELINO GAMUDIO	CONCEJAL	LOS CEDRALES
17	FEDERICO HERNANDEZ	CONCEJAL	LOS CEDRALES
18	FANNY CORVALAN	JEFA DESEGURIDAD	C DEL ESTE
19	LORENZO ZENA	INTENDENTE ✓	IRUÑA
20	GRACIELA OVELAR	CONCEJAL	JUAN L MALLORQUIN
21	NANCY OVELAR	INTENDENTE ✓	JUAN L. MALLORQUIN
22	JUSTO CESAR GAMARRA	SECRE MUNICIPAL	IRUÑA
23	SANDRA HOFFMANN	TESORERA	IRUÑA
24	LUCIO MIERES	CONCEJAL	MINGA PORA
25	ANGEL MOJAN	CONCEJAL	MINGA PORA
26	EQUICIO RAMON CRISTALDO	ADMINISTRADOR	C DEL ESTE
27	PEDRO OJEDA	INTENDENTE ✓	MINGA PORA
28	KRAIG BAJER	USAID	ECUADOR
29	MARINO HENAO	USAID	COLOMBIA
30	GRGORIO ARECO	INTENDENTE ✓	PTF FRANCO
31	MARIO ROSALES	IULA	CHILE
32	LUCIANO DOMINGUEZ	INTENDENTE ✓	JUANE OLEARY
33	DARIO MASCAREÑO	SECR MUNICIPAL	JUANE OLEARY
34	MARIA CRISTINA MARTINEZ	DPTO DE HACIENDA	C DEL ESTE
35	ELADIO GIMENEZ	INTENDENTE ✓	MBARACAYU
36	JORGE ROJANDI	SECR GRAL MUNICIPAL	MBARACAYU
37	VICENTE ALVAREZ	SECR DESARROLO SOC	PTE FRANCO
38	ANTONIO FRANCO	INTENDENTE ✓	YGUAZU
39	LEONARDO CASTILLO	FUNC MUNICIPAL	YGUAZU
40	JOSE DOMINGO MONZON	PTE DE LA JUNTA MUNIC	PTO IRLA
41	IPOLITO MARTINEZ	CONCEJAL	ÑACINDAY
42	NICOLAZ TORRES PRIETO	PTE DE LA JUNTA	YGUAZU
43	NOELIA ARANDA	SECR. AMUALPA	C DEL ESTE
44	NANCY DE BO SANTO	SECR MUNICIPAL	YGUAZU
45	ELIZABETH ALFONSO	SECR. DE LA J MUNIC	YGUAZU



IULA



23/04/9

**POLITICAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES
PARA UNA BUENA GESTION MUNICIPAL**

Ciudad del Este-Paraguay 17,18 Setiembre 1998

Nº	PARTICIPANTE	CARGO	CIUDAD / TELEF.
46	JOTVINO URUNAGA	GOBERNADOR	ALTO PARANA
47	RAMON ALDERETE	SRJO HACI GOBERNACION	ALTO PARANA
48	BERNARDO OCAMPOS	CONCEJAL	MBARACAYI
49	MIGUEL ANGEL RIQUELME	INTENDENTE ✓	LOS CEDRALES
50	CONCEPCION RODRIGUEZ	INTENDENTE ✓	SANTA RITA
51	OSCAR MELGAREJO	INTENDENTE ✓	ITAKYRY
52	MIGUEL ANGEL BAREIRO	DTOR.DE HACIENDA	PTE FRANCO
53	CONCEPCION RODRIGUEZ	INTENDENTE ✓	SANTA RITA
54	OECAR MELGAREJO	INTENDENTE ✓	ITAKYRY
55	MIGUEL ANGEL BAREIRO	DTOR HACIENDA	PTE FRANCO
56	CLARA TORRES	FUNCIONARIA	ASUNCION
57	HECTOR RAMIREZ	SECRETARIO GRAL	OPACI, ASUNCION
58	EDGAR A MARTINEZ	ASISTT DE DECION EJEC	OPACI, ASUNCION
-----	-----	-----	-----

16 MUJERES
 13 INTENDENTES (11)
 11 CONCEJALES

BEST AVAILABLE

63

ANEXO No. 3

**INFORMES CURSOS-TALLER DE PARTICIPACION DE
LA COMUNIDAD EN LA PLANIFICACION Y
DESARROLLO MUNICIPAL**

INFORME
PRIMER CUPSO TALLER INTERNACIONAL DE PARTICIPACION DE LA
COMUNIDAD EN LA PLANIFICACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
Sar Juan Bautista, 6 al 10 de octubre de 1997

1 - ANTECEDENTES

1.1 Este evento es el primero de cuatro talleres similares y forma parte del Programa de Capacitacion para el Desarrollo Local en Paraguay (PPOLOCAL), contratado por USAID Paraguay a IULA (Contrato 526-0000-C-00-6049-00). El proposito del Programa es promover la organizacion y desarrollo de una serie de reuniones y seminarios sobre

- a) Orientacion e introduccion al reto del liderazgo de los gobiernos locales para nuevos Intendentes
- b) participacion ciudadana en la planificacion, toma de decisiones y supervision del gobierno local a traves del uso de sistemas de informacion, promocion de las organizaciones de base y otros mecanismos institucionales
- c) practicas de administracion moderna municipal para (Intendentes) y tecnicos municipales claves para mejorar sus habilidades en planificacion estrategica, preparacion y puesta en marcha de proyectos, administracion financiera de servicios, metodos de movilizacion de capital y talentos administrativos del sector privado

1.2 Las principales actividades del Programa son tres seminarios de orientacion y liderazgo para nuevos Intendentes y cuatro talleres para Intendentes, concejales y tecnicos claves de Municipalidades seleccionadas y diseño de un servicio de consulta en gestion municipal. Este Programa se coordina con otras iniciativas de USAID, en especial con PRODEP (Proyecto de Descentralizacion en Paraguay)

1.3 En el Plan de Trabajo se decide concentrar las actividades del Proyecto IULA-PROLOCAL en los Departamentos Cordillera, Central y Misiones, dada su alta cantidad de Municipalidades y poblacion

1.4 IULA- PROLOCAL es ejecutado en asociacion con la Organizacion Paraguaya de Cooperacion Intermunicipal, OPACI, y el Centro de Analisis y Difusion de la Economia Paraguaya (CADEP)

2 OBJETIVOS, CONTENIDOS Y METODOLOGIA

2.1 Los objetivos del curso taller fueron los siguientes

- Ayudar a la toma de conciencia de las razones que hacen hoy por hoy indispensable la participacion de la ciudadanía en los procesos de desarrollo, entendiendo esta participacion de manera amplia, es decir de la empresa privada, de las organizaciones no gubernamentales o del ciudadano organizado en los barrios
- Capacitar a funcionarios municipales seleccionados- e

informar a Intendentes y Concejales- en metodologías de planificación participativa municipal, instrumento básico de la planificación ciudadana

- Aplicar en municipios reales el método de la planificación participativa, de modo que al final del evento, la Municipalidad anfitriona queda con un plan de acción local disponible, en condiciones de ser aplicado por el Intendente y Concejo Municipal

- Mejorar los estilos de dirección y liderazgo de las autoridades locales, enfatizando tanto la efectividad de la gestión como su transparencia frente a la ciudadanía

2 2 Los contenidos que se incluyeron en este curso taller fueron los siguientes

- El nuevo rol de la Municipalidad Promover el desarrollo económico y social, prestar servicios de calidad, movilizar a la comunidad, ser un espacio efectivo de participación ciudadana

- Planificación Participativa Municipal Definición, alcance, contenido y metodología

- El metaplan, instrumento técnico de diagnóstico, visualización y negociación con los dirigentes barriales, gremiales y empresariales locales

- Aplicación de la metodología de planificación participativa, para priorizar problemas, encontrar soluciones e identificar proyectos con organizaciones de barrios urbanos y compañías rurales

- Aplicación de la metodología de planificación participativa en talleres con los sectores productivos-comerciantes, artesanos, agricultores, empresarios- en apoyo al desarrollo de la economía local

- Aplicación de la metodología de la planificación participativa para determinar acciones de desarrollo con organizaciones de jóvenes, culturales, deportivas u otras

2 3 Con respecto a la metodología, este curso taller fue del tipo capacitación en servicio Es decir, el grupo de participantes aprende haciendo, esto es, aplicando la metodología a una situación real

De hecho, al final de los cinco días de trabajo- en el que se realizaron múltiples talleres de trabajo con dirigentes de la comunidad- la Municipalidad cuenta con un Plan de Acción, elaborado en conjunto con la comunidad

La metodología aplicada consistió en una serie de talleres, normalmente desde las 9 a m a 12 30 m , reuniendo a diversos intereses de la localidad de San Juan, desde los nominados Notables hasta empresarios, jóvenes y representantes de barrios urbanos y de compañías rurales

En esta oportunidad, hubo actividades adicionales para el grupo nucleo, es decir, a quienes fueron participantes diarios en las jornadas de capacitacion Se trato de tres ejercicios complementarios que se ejecutaron en las horas de la tarde Cada dia los temas abordados fueron los siguientes

- a) PRIMER TALLER Lista de Indicadores de sostenibilidad a nivel local, de acuerdo con la Agenda Local 21
- b) SEGUNDO TALLER Un ejercicio de Simulacion (Caso Kuña Pora)
- c) TERCER TALLER Cuestionario de percepcion ambiental sobre seguridad ciudadana

3 CONFERENCISTAS Y FACILITADORES

Como animadores principales de los talleres tanto de la mañana como en la tarde, fueron los consultores Gonzalo Darquea y Jose Rodriguez, ambos de IULA Ademas de los anteriores, participaron como facilitadores Patricia Pastore de PRODER y Hector Ramirez de OPACI Asimismo, colaboraron ocasionalmente como facilitadores dos profesionales de la propia Municipalidad de San Juan Bautista

Para algunas sesiones de trabajo, estuvieron los Sres Victor Flecha y Arturo Urrutia procedentes de Asuncion

El consultor principal, Gonzalo Darquea, entrego fotocopios de su filmas a cada uno de los alumnos del grupo nucleo Asimismo, hubo otro material adicional de apoyo como fotocopios de la Agenda Local 21

4 DESARROLLO Y EVALUACION DEL EVENTO

El evento se llevo a cabo en el Centro de Oficiales del Regimiento local (local amplio y acondicionado con salas adicionales que sirvieron como secretaria y mesas de trabajo) Hubo facilidades para instalar un equipo de computacion

Sin embargo, los lugares para alojamiento y comidas estaban relativamente distantes A unos 1200 metros y que normalmente debia ser transitados por la berma de la carretera principal

El grupo nucleo estuvo constituido por 28 personas entre los cuales podemos mencionar, a manera de sintesis

- dos funcionarios de la Municipalidad de San Ignacio
- dos funcionarios de la Municipalidad de San Patricio
- dos funcionarios de la Municipalidad de San Miguel
- dos funcionarios de la Municipalidad de Villa Florida
- tres funcionarios de la Municipalidad de Ayolas
- tres funcionarios de la Municipalidad de San Juan
- Tres Intendentes (San Ignacio, Yabebyry y San Juan)
- Dos Concejales de San Juan Bautista
- 11 Asistentes adicionales entre los cuales incluimos el equipo de apoyo de OPACI y de la Municipalidad de San Juan

Es decir, estaban presentes en el evento 7 Municipalidades de un

total de 10 que se ubican en el Departamento de Misiones

Del total de asistentes, 8 fueron mujeres Es decir, el 28%

Ocasionalmente, estuvieron en las reuniones el actual Gobernador Suplente y el Candidato a Gobernador (y exPresidente de OPACI) Sr Egidio Ruiz

Hasta tres medios de comunicacion escritos estuvieron presentes y todos los dias aparecian cronicas sobre el evento, tanto en periodicos de Asuncion como de las localidades vecinas Las dos emisoras locales, dieron una buena cobertura al evento, especialmente a traves de entrevistas a participantes y autoridades locales

Ademas del grupo nucleo, grupo permanente, cada dia asistieron distintos ciudadanos que representaban intereses y motivaciones significativas de San Juan Bautista A este grupo lo denominaremos talleristas

Con respecto a la asistencia a talleres, la concurrencia promedio fue de 30 personas Principalmente exitoso fue el taller de jovenes

El taller menos concurrido fue el de los Notables Sin embargo, alli destacaron algunos empresarios (La propietaria de una Fabrica de Yervas aromaticas), autoridades (como el Juez de la Corte de Justicia), representantes de Educacion local (incluyendo un Rector de Colegio) y dos Concejales adicionales de la Municipalidad de San Juan

El taller mas concurrido fue el taller de jovenes Mas de 40 personas entre los cuales señalamos que el 60 % eran estudiantes y el resto, representantes del Magisterio, principalmente Al final de ese Taller se eligio una Directiva de Jovenes para coordinar con la Municipalidad una propuesta de trabajo para los proximos meses (Fue elegida Presidente la Srta Laura Alegre) El Presidente de la Junta Municipal asumió compromisos de aportes municipales para la ejecucion del mencionado trabajo juvenil Entre ellos, facilidades para mantener un local equipado y permanente para las reuniones

Otro taller exitoso, aunque con una concurrencia cercana a las 30 personas, fue el de barrios Hubo 8 agrupaciones que representaban a barrios urbanos y compañías rurales

En promedio, cada taller tuvo una concurrencia cercana a las 55 personas donde se incluye tanto a los miembros del grupo nucleo como talleristas El dia mas concurrido fue el taller de jovenes Mas de 70 personas, en total Excluimos invitados ocasionales como periodistas de los medios de comunicacion

Con respecto a las actividades de la tarde con el grupo nucleo, fue un tanto irregular Esto se explica dado que obligabamos a actividades complementarias en las tardes (horas que tradicionalmente se destina a siesta y no se concurre al trabajo) Sin embargo, la cobertura de la encuesta de percepcion

5

ambiental aplicada a los residentes locales, fue relativamente exitosa y el analisis permitio entregar a la municipalidad local una propuesta sobre Seguridad ciudadana Y un mapa preliminar de localizacion de problemas ambientales urbanos

Finalmente, con respecto a la evaluacion del evento, no se aplico un cuestionario riguroso Una hoja que contenia identicas preguntas fue aplicado al grupo nucleo al inicio y final del evento La evaluacion arrojó los siguientes resultados

Inicialmente, el grado de respuesta satisfactoria alcanzo al 28% Es decir, las respuestas oscilaron entre regular y malas

Aplicado el mismo cuestionario al final del evento, el ^{grado} de satisfaccion favorable subio al 55% Es decir, entre regular y bueno

En sintesis, hubo un aumento en un 100% en la comprension conceptual y cambios de comportamientos, junto a la aparicion de actitudes innovadoras por parte de los miembros del grupo nucleo

5 RESUMEN DE LOGROS Y DIFICULTADES

5 1 Al final del evento se cumplieron los objetivos del curso taller sin dificultades El programa tanto con el grupo nucleo como con los talleristas se cumplio satisfactoriamente Salvo algunos retrasos de talleristas o ausencias esporadicas en las tardes por parte de algunos miembros del grupo nucleo Los retrasos a los talleres se explica porque ellos se hicieron en las mañanas, en horarios de trabajo El dia viernes fue particularmente dificil pues ese dia se pagan salarios y de mucho movimiento comercial en la ciudad

5 2 La asistencia promedio en los dias de talleres tanto del grupo nucleo como de los talleristas fue cercana a las 60 personas

5 3 Es necesario destacar la capacidad organizativa de OPACI, que mantuvo un equipo permanente de apoyo- incluido un computador y otros aparatos didacticos- que se encargo de transcribir los contenidos de los talleres y de evaluar la asistencia diaria

5 4 Se observo una alta motivacion entre los participantes Algunos miembros del grupo nucleo reforzaron su autoestima y varios aseguraron llevar a la practica lo que aprendieron Ser misioneros del cambio

5 5 La dificultad mayor fue mantener el mayor tiempo posible al Intendente y al Presidente de la Junta de la Municipalidad de San Juan en las reuniones Sus retrasos o ausencias esporadicas afectaron, a veces, el grado de compromiso necesario que deben tener los procesos de propuestas en los talleres

6 RECOMENDACIONES

6 1 Se debe asegurar que, en lo posible, el lugar de trabajo este

lo mas cercano del lugar de aormida y alimentacion Lo ideal es que estas tres actividades esten bajo el mismo techo y localizadas en el perimetro urbano (con linea telefonica y fax)

6 2 Asegurar que el Intendente anfitrión o su Delegado (Presidente de la Junta) este TODOS los dias, especialmente durante la firma de los compromisos con talleristas

6 3 Destinar el dia viernes en la mañana solo para sistematizar conclusiones, ordenar material, clausura, entrega de certificados y firma de un Acta de Compromiso con el Intendente anfitrión, para asegurar el cumplimiento de los Acuerdos emanados de los Talleres

6 4 Sugerimos por lo tanto, un cambio en la estructura horaria para el proximo evento Los talleres con la comunidad se harian en las horas vespertinas (despues de la 7 p m) mientras que las mañanas, se destinaran a trabajos exclusivos con el grupo nucleo Entre esas actividades, lecturas dirigidas, los tres microtalleres, aplicacion de un cuestionario, grupos de analisis, exposiciones mas teoricas y una visita a la Municipalidad anfitriona

De ese modo, aligeramos las actividades para el horario pos-almuerzo, hasta el atardecer De todos modos, quizza programar una tarde deportiva de confraternidad

6 5 Preocuparse mas detalladamente de asuntos logisticos, invitaciones, comunicaciones, etc con el Intendente anfitrión Quizza firmar un Acta de Compromiso previa Es importante que el Intendente (y algun Jefe de Servicio) este presente todos los dias en el evento, a horario completo

6 6 Finalmente, utilizar los resultados de los diversos talleres para preparar una publicacion- al final del 4to evento- que sintetice las experiencias exitosas y posibilite una replica en otras Municipalidades Con ese objeto, es necesario documentar cada experiencia y complementar con un archivo fotografico, recortes de prensa y entrevistas a asistentes

Metodología

El curso / taller será del tipo "capacitación en vivo". Es decir el grupo de participantes aprenderá en vivo, esto es aplicando la metodología a una situación real.

De hecho, el final de los cinco días de trabajo el que se realizarán múltiples talleres de trabajo dirigidos de la comunidad--- la Municipalidad a un Plan de Acción, elaborado en conjunto con la comunidad.

Materiales

Se entregará material de apoyo a los participantes que puedan aplicar el método en sus respectivos municipios básicamente los siguientes:

1 "Metaplan" instrumento de visualización para promover la participación.

Guía para la Planificación Participativa Local (anual de Capacitación de IULA / CELCADEL).

Carpas, marcadores, pegamentos y otros materiales para aplicar la metodología.

6 Conferencistas y Facilitadores

Los conferencistas y facilitadores serán calificados expertos internacionales de la Unión Internacional de Municipalidades, de la OPACI y del CADEP.

7 Inscripciones

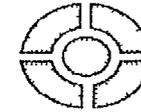
Las inscripciones se deben realizar en la Municipalidad de San Juan Bautista o en la sede de la OPACI a más tardar una semana antes de la realización del evento entregado personalmente o enviando por fax la ficha adjunta. Para mayores informaciones se puede tomar contacto con el Señor Hector Ramirez (Tel 208 462 Fax 211 767 Asuncion).

Los costos de estadía y alimentación en San Juan Bautista son asumidos por los organizadores.

Pueden participar entre dos y cuatro funcionarios municipales del Departamento de Misiones. Su presencia debe ser durante los cinco días de desarrollo del evento, ya que se trata de que comprendan y dominen el uso de la metodología con el fin de que la aplique en sus Municipalidades.

Pueden participar también, profesionales y técnicos de organizaciones no gubernamentales interesados en aprender el uso de la metodología. En este caso, deberán permanecer en el curso durante los cinco días.

Al finalizar el evento se entregará un Diploma de Participación a quienes hayan cumplido con los tiempos de presencia y participación en el evento.



IULA



GOBERNACION DE
MISIONES

PRIMER CURSO TALLER INTERNACIONAL

**PARTICIPACION
DE LA
COMUNIDAD
EN LA
PLANIFICACION**

**Y
EL DESARROLLO MUNICIPAL**

San Juan Bautista, 6 al 10 de octubre
de 1997

Organizan **UNION INTERNACIONAL DE
MUNICIPIOS Y PODERES LOCALES,
IULA**

**ORGANIZACION PARAGUAYA DE
COOPERACION INTERMUNICIPAL,
OPACI**

**CENTRO DE ANALISIS Y DIFUSION
DE LA ECONOMIA PARAGUAYA,
CADEP**

Patrocinan **AGENCIA DE LOS ESTADOS
UNIDOS PARA EL DESARROLLO
INTERNACIONAL, USAID**

**GOBERNACION DEL
DEPARTAMENTO DE MISIONES**

Programa Curso Taller
"PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EN LA
PLANIFICACION Y EL DESARROLLO MUNICIPAL"

LUNES

8 30-10 30 Inscripciones e inauguración
10.30-12.30 "Planificación Estratégica Participativa".
~~Definición, concertada, de políticas~~
Gonzalo Darquea
12.30-13 30 Almuerzo
14.30-16 30 Ejercicio de simulación de la técnica
Metaplán en grupos. "Problemas y soluciones
para el Municipio de Paraguay" Uso de
matriz Problemas, Prioridades, Causas,
Políticas (soluciones), Responsables,
Recursos. Coordina. Gonzalo Darquea y equipo
IULA/OPACI
16 30-17.00 Café
17 00-17-30 Plenaria

MARTES

8.30-11.30 Taller de Informantes Calificados de San
Juan Bautista "Definición Concertada de
Políticas de Desarrollo Municipal".
Participan "notables" de la localidad, mas
el Intendente, Concejales y Directores de
Departamento de la Municipalidad Coordina:
Gonzalo Darquea y equipo IULA/OPACI
11.30-11.45 Café
11 45-12.30 Conferencia. "Rol de la Municipalidad como
Promotora del Desarrollo Local Integral".
Jorge Proaño Debate.
12-30-13.30 Almuerzo
14 30-16 30 Conferencia "La Agenda Local 21 (Cumbre
Social de Río de Janeiro) y el Desarrollo
Sustentable (economico, ambiental y
comunitario)" José Rodríguez.
17.00-17.30 Café

MIERCOLES

8.30-12 30 Talleres de dirigentes de barrios y
compañías: "Demandas y Prioridades de los
Barrios para determinar Plan de Acción
Anual" Participan dirigentes de base de
barrios y compañías. Coordina Gonzalo
Darquea y equipo IULA/OPACI.
12 30-13 30 Almuerzo
14 30-16 30 Conferencia: "Cómo manejar Areas Ambiental-
mente Protegidas". El caso de Santa Cruz
José Rodríguez.
16.30-17.00 Café
19 00-21 00 Taller a nivel barrial. "Pequeño Proyecto de
Desarrollo del Barrio". Aproximadamente 50
dirigentes y vecinos de un barrio.

JUEVES

8 30-12 30 Talleres con dirigentes juveniles, deportistas y de la cultura. "Propuestas de acción para Educación, el Deporte y la Cultura" Coordina Gonzalo Darquúa y equipo IULA/OPACI.

12 30-13.30 Almuerzo

14 30-16 30 Conferencia. "Cómo construir Mapas de Riesgo Ambiental" José Rodríguez

VIERNES

8 30-11 30 Talleres con gremios y empresarios. "Apoyo a la Economía Local". Coordina Gonzalo Darquúa y equipo IULA/OPACI

11 30-11 45 Café

11 45-12.30 Conferencia. "Rol de la Municipalidad en el Desarrollo Económico Local y mejoramiento de los Ingresos Municipales". Jorge Proaño

12 30-13 00 Clausura

13.00-14 00 Almuerzo

TERCER CURSO INTERNACIONAL "PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EN LA PLANIFICACION Y DESARROLLO MUNICIPAL"

Ypacaraí, República de Paraguay

Del 9 al 11 de marzo de 1998

1 ANTECEDENTES

En el marco del Convenio de Cooperación Técnica suscrito entre IULA/CELCADEL y la USAID con sede en Bolivia, del 9 al 11 de marzo del presente año, se ejecutó el evento de la referencia contando además con el apoyo de las contrapartes locales "Organización Paraguaya de Cooperación Intermunicipal", OPACI y la Fundación "Centro de Estudios y Formulación para el Ecodesarrollo", ALTER-VIDA

El evento fue facilitado por los Consultores de IULA/CELCADEL Arq Gonzalo Darquea Sevilla y Econ Jorge Proaño Bonilla

Si bien la OPACI tiene a su cargo la preparación de los eventos de capacitación a ejecutarse en el Paraguay, a efectos de preparar los talleres de trabajo con a) informantes calificados del Municipio de Ypacaraí, b) representantes de los gremios productivos de esa misma comunidad, c) representantes de los jóvenes de Ypacaraí y miembros de una Compañía del sector rural de ese Municipio, el Econ Jorge Proaño Bonilla viajó a Asunción el 2 de marzo de este año y a partir del 3 de marzo contactó con personal de OPACI y de la Municipalidad de Ypacaraí

Efectivamente, los días 3 y 4 de marzo, el Econ Proaño trabajó en las oficinas de OPACI reformulando la programación del evento a tres días, conforme se había resuelto entre las partes, y se encargó de que el material bibliográfico llevado desde Quito, quedara listo y reproducido

También realizó consultas acerca de la política presupuestaria paraguaya, tema que debía ser tratado en el evento a propósito de la planificación estratégica y participativa

Los días 5 y 6 de marzo se trasladó, con personal de la OPACI, a la ciudad de Ypacaraí para finalizar detalles sobre la participación de la comunidad en el evento y para contratar el local y asegurar la disposición de los equipos utilizados en el curso así como el hospedaje y alimentación de los participantes provenientes de otros municipios del Paraguay

El día 7 de marzo, los dos consultores de IULA, con funcionarios de la Municipalidad de Ypacaraí, recorrieron parte del Cantón e identificaron la Compañía rural donde se realizaría un proceso de microplanificación el día 11 de marzo, como parte del evento.

El evento inició con sus actividades el día 9 de marzo a las 09 00, en las Instalaciones de la Casa de Retiro "María de Nazareth" con la concurrencia de 31 participantes provenientes de municipios, ONG's y otros gremios de la sociedad civil de la Región más las autoridades nacionales de la OPACI, Representante de la AID, Consultores de IULA e Intendentes de Ypacarí, Itá y Villa Elisa

2 OBJETIVOS DEL EVENTO

Conforme consta de la programación adjunta

- a "Concientizar a los distintos agentes paraguayos, vinculados al desarrollo municipal, acerca de las razones que hacen hoy por hoy indispensable la participación de la ciudadanía en los procesos de desarrollo, entendiendo esta participación de manera amplia, es decir de la empresa privada, de las organizaciones no gubernamentales o del ciudadano organizado en los barrios",
- b "Capacitar a funcionarios municipales seleccionados e informar a Intendentes y concejales acerca de metodologías de planificación estratégica y participativa municipal, instrumento básico de planificación ciudadana",
- c Aplicar en municipios reales el método de la planificación estratégica y participativa, de modo que al final del evento, la municipalidad anfitriona quede con un plan de acción local en condiciones de iniciarse y aplicarse por parte del Intendente y Concejo respectivo",
- d Mejorar los estilos de dirección y liderazgo de las autoridades locales, enfatizando tanto la efectividad de la gestión como la transparencia frente a los ciudadanos"

3 CONTENIDOS DEL EVENTO

Conforme consta de la reformulación del Programa del evento, se abordaron los siguientes temas y talleres de trabajo

- La planificación estratégica en el marco de la participación comunitaria, la descentralización, el desarrollo institucional municipal, la democracia y la autonomía local tema a cargo del Econ Jorge Proaño,
- Los fundamentos de la planificación estratégica y participativa tema a cargo del Arq Gonzalo Darquea,
- La metodología de la planificación estratégica y participativa La Asambleas de la ciudad, el Comité Ejecutivo del Plan, el diagnóstico participativo y de competitividad,

el análisis de escenarios y el Objetivo Central o estratégico de la ciudad temas a cargo de Gonzalo Darquea y Jorge Proaño,

- En la tarde y noche del primer día (lunes 9 de marzo), taller macromunicipal y definición del objetivo estratégico del Municipio de Ypacaraí, con la participación de 40 informantes calificados de la comunidad taller facilitado por los consultores de IULA y de ALTER-VIDA,
- Continuación de la metodología de la planificación local estratégica y participativa Definición de los escenarios estratégicos del Municipio, determinación de las líneas estratégicas, programas y proyectos priorizados temas a cargo de Jorge Proaño y Gonzalo Darquea
- El plan estratégico de Ecodesarrollo para la Municipalidad de Ypacaraí tema a cargo de la Arq Rommy Vaesken, Consultora de ALTER-VIDA,
- En la tarde y noche del segundo día (martes 10 de marzo), taller con los gremios del Municipio de Ypacaraí con la participación de 30 informantes calificados del comercio, agricultura, ganadería y artesanos taller facilitado por los consultores de IULA
- En la mañana del tercer día (miércoles 11 de marzo), taller de microplanificación en la Compañía rural de Joa Joa (a 4 kilómetros de Ypacaraí), con la participación de las juventudes organizadas de Ypacaraí Previa preparación del taller en las instalaciones de la Casa de Retiro, el equipo de IULA/CELCADEL, de ALTER-VIDA, los jóvenes y los funcionarios del Municipio, teniendo a los participantes del evento como observadores, se trasladó a esa Compañía y allí se formuló el perfil de proyecto de un parque recreacional para cuya ejecución se comprometieron los aportes de los jóvenes, comunidad, municipalidad y empresas privadas de Ypacaraí,
- En el resto de la mañana y parte de la tarde, exposición de los fundamentos y metodología para ejecutar el Plan de Acción Municipal Programa macromunicipal, planificación urbana y barrial, programa para impulsar la economía local y programa de desarrollo institucional municipal temas a cargo de los consultores de IULA,
- Principios y metodología para ejecutar un "programa de ordenamiento físico espacial" tema a cargo del Arq Gonzalo Darquea y,
- Elementos y metodología de "planificación estratégica empresarial" y sus aplicaciones para la gestión de los departamentos municipales en un esquema de gerencia municipal y para la operación y mantenimiento de servicios

municipales tema a cargo del Econ Jorge Proaño Bonilla

4 PARTICIPANTES

En el curso taller participaron, en forma permanente, Autoridades y funcionarios de la municipalidades de YPACARAI, VILLA ELISA, GUARAMBARE, FERNANDO DE LA MORA, MARIANO ROQUE ALONSO, VILLETIA, AREGUA, ITACURUBI DE LA CORDILLERA, ITA Y MARIANO ROQUE ALONSO. Además, directivos y consultores de ALTER-VIDA, una representante del CUERPO DE PAZ y un representante de la Cooperativa de Producción Agroindustrial y de Servicios "Ypacarai" (Se adjunta la lista de los participantes permanentes)

Se resume así a los participantes permanentes del evento

Número de participantes permanentes	31
Numero de Mujeres	15 (correspondiente al 48% de los participantes)
Número de Instituciones participantes	12
Autoridades y tecnicos M de Ypacarai	6, incluyendo a la Intendenta

5 METODOLOGIA RESULTADOS OBTENIDOS

Para la preparación de los talleres, como queda consignado, se realizaron reuniones de trabajo en Asunción con funcionarios de la OPACI, en Ypacarai con autoridades y funcionarios de la Municipalidad y con las Hermanas propietarias de la Casa de Retiro "María de Nazareth"

Las exposiciones en el evento, a cargo de los consultores de IULA y de ALTER-VIDA, se realizaron mediante charlas e intercambio de experiencias fomentando la participación de los concurrentes y utilizando transparencias y videos y,

Los talleres participativos, en la sede del evento, mediante la utilización de matrices, apoyo de los facilitadores de IULA y ALTER-VIDA y participación activa, mediante lluvia de ideas y concreciones a cargo de los miembros de la comunidad. De igual forma se procedió en el caso del taller de microplanificación en la Compañía rural Jao Jao

Entre los resultados alcanzados puede destacarse

- Motivación y reforzamiento de actitudes de las autoridades y funcionarios municipales respecto de la descentralización y necesidad de iniciar procesos de planificación local estratégica y participativa para concretar la democratización local

estratégica y participativa a las autoridades y funcionarios municipales participantes y muy especialmente a los

... a través del taller macromunicipal realizada con la participación de informantes calificados de los sectores económicos, políticos y sociales del Municipio de Ypacaraí, se definió el objetivo estratégico de ese Municipio y se inició el proceso de planificación estratégica que a futuro estaría a cargo de ALTER-VIDA, y eventualmente, a cargo del Programa PRODEP de AID-DAI. Tomese en cuenta que en los talleres se dejó establecida la planificación operativa (actividades, plazos, responsables y presupuesto) para ejecutar la Asamblea de la Ciudad. Vale destacar que en este taller se trabajaron seis temas relacionados con producción y empleo, artesanía, educación, salud, turismo (proyecto para institucionalizar los festivales nacionales de música paraguaya en Ypacaraí),

- Se consiguió el compromiso de los sectores productivos y gremios sociales de Ypacaraí para iniciar de inmediato el Plan Local Participativo, pues se discutió y la comunidad concluyó que la tarea de construir y desarrollar el Municipio es tarea de todos, del sector público y del sector privado,
- Quedó diseñado un esquema de organización, diagnóstico y propuestas para la organización de los sectores productivos,
- Quedó diseñado y formulado un proyecto de microplanificación (parque recreacional de la compañía rural Jao Jao),
- Se entregó a los participantes la metodología de planificación estratégica empresarial, instrumento que facilitará esquemas de gerencia en la municipalidad e impulsará la gestión, operación y mantenimiento de los servicios provistos por las municipalidades, y,
- La Fundación ALTER-VIDA complementó su Plan Estratégico de Ecodesarrollo de Ypacaraí con la concepción y metodología del Plan Estratégico provisto por IULA/CELCADEL

6 OBSTACULOS, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

- La reprogramación del evento para realizarlo en tres días y no en cinco, sin duda, implicó una fuerte carga de trabajo para los participantes, a tal punto que las actividades se prolongaron hasta altas horas de la noche, máxime si dos de los talleres realizados con la comunidad se los ejecutó por la tarde y noche. Por tanto, se recomienda retomar los eventos de cinco días,
- Lamentablemente, se observó irregularidad y atrasos por parte de los participantes permanentes del evento. Este obstáculo puede superarse si aseguramos que los participantes, así vivan en la misma región, se hospeden en la ciudad sede del evento, y preferiblemente en una sede

alejada de la Ciudad,

- En IULA/CELCADEL, queda la sensación de que OPACI pudo realizar una mayor convocatoria de municipios e instituciones participantes. Juzgamos que los costos y esfuerzos desplegados en este tipo de eventos ameritan una mayor participación de agentes de cambio para el proceso que vive Paraguay y que se halla impulsando IULA y la AID. Se recomienda un mayor involucramiento de la Fundación ALTERVIDA para coordinar la convocatoria e invitaciones con la OPACI. Dicha Fundación ha demostrado buenas relaciones con los Municipios del Paraguay. No debería descartarse el involucramiento de otras entidades similares a estas dos,
- Debería insistirse en la necesidad de asegurar la participación de Intendentes y concejales, pues son ellos quienes deben percibir los principios de la descentralización, de la democratización y participación comunitaria, marco en el que se construye el Municipio y se implementa la planificación.
- La metodología desarrollada por IULA/CELCADEL sobre planificación local, estratégica y participativa se ajusta a las realidades cambiantes y dinámicas de los municipios de Paraguay. Este instrumental favorece la aplicación de sus políticas de desarrollo urbano con gobiernos locales. A futuro, debería pensarse en que estos eventos deberían complementarse con algunos temas que apunten a la capacitación de autoridades locales sobre todo en aquellos roles que están llamados a cumplir: Líderes, intermediarios de conflictos, constructores de la organización, fiscalizadores, economistas, etc, etc, y,
- El evento, también fue ocasión para comprobar una vez más, la idoneidad del Manual de "Planificación Local Estratégica y Participativa" de IULA/CELCADEL cuyo autor es el Arq. Gonzalo Darquea Sevilla.



CURSO TALLER
"PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EN LA
PLANIFICACION Y EL DESARROLLO MUNICIPAL"

Ypacarai
LISTA DE PARTICIPANTES

9-10-11 de Marzo 1998

Nº	PARTICIPANTE	CARGO	CIUDAD
1	ALDO GALEANO	FUNCIONARIO MUNICIPAL	YPACARAI
	JULIO CESAR AYALA	DTO DE TRANSITO	YPACARAI
3	KIMBERLEY COYNE	CUERPO DE PAZ	J A SALDIVAR
4	ROMY VAESKEN	ALTER VIDA	ASUNCION
5	ROXANA MONTERO	ASISTENTE DE PLANIFIC	VILLA ELISA
6	RAQUEL ABBATE	DIRECTORA DE PLANIFIC	VILLA ELISA
7	ZONIA SUGASTTI	DIRECTORA DE OBRAS	VILLA ELISA
8	VICTOR RIVEROS	TECNICO ALTER VIDA	ASUNCION
9	SERONIMO MOREL	ALTER VIDA	ASUNCION
10	CLARA TORRES	ASISTENTE DE EVENTO	ITACURUBI DE LA CORD
11	PABLO ZORRILLA	FUNC DE GOBER CENTRAL	AREGUA
12	MARINA DURE	FUNCIONARIA MUNICIPAL	YPACARAI
13	SILVIA BECKER	FUNCIONARIA MUNICIPAL	YPACARAI
14	PAOLA ROJAS	FUNCIONARIA MUNICIPAL	YPACARAI
15	SUSANA ARELLANO	CONCEJALA	GUARAMBARE
16	CARLOS VALLEJOS	CONSEJAL	GUARAMBARE
17	MODESTA AREVALOS	ALTER VIDA	ASUNCION
18	FABRICIO VAZQUEZ	ALTER VIDA	ASUNCION
19	CARMEN MOREIRA	ALTER VIDA	ASUNCION
20	ADOLFINA LOPEZ	OPACI	ASUNCION
21	EDGAR A MARTINEZ	OPACI	ASUNCION
22	FRANCO FEDERICO	INTENDENTE MUNICIPAL	FDO DE LA MORA
23	HUMBERTO LURAGGI	ASESOR DE PREVENC	FDO DE LA MORA
24	ANA MARIA CAZAL	DIRECTORA DE HACIENDA	FDO DE LA MORA
25	JULIO CESAR AYALA	DPTO SALUBRIDAD	VILLETA
26	FRANCISCO AGULERA	CONTADOR	AREGUA
27	RAFAEL FLEITAS	JEFE DE TRANSITO	ITA
28	CELESTINA FERNANDEZ	FUNCIONARIA MUNICIPAL	MARIANO ROQUE ALONSO
29	MARIO VILLALBA	CONSEJAL	ITA
30	PETRO ILA CASTILLO	CONSEJAL	ITA
31	JULIO CESAR AYALA	DPTO DE SALUBRIDAD	VILLETA

Atención de *Jorge Durques*
A *William Díaz*

01-APR-1998 16 43

HECTOR RAMIREZ BOGARIN
 Secretario General

31/03/98
 P 01



CUARTO CURSO DE PLANIFICACION LOCAL ESTRATEGICA Y PARTICIPATIVA

Cármén del Paraná, Departamento de Itapúa, del 6 al 8 de julio de 1998

1 INFORMACION GENERAL

En el marco del Convenio de Cooperación Técnica que mantiene IULA/CELCADEL con USAID-PARAGUAY, del 6 al 8 de julio del presente año, se realizó el curso de la referencia

Para su ejecución, el día 1 de julio, por la noche, me trasladé, desde Quito, a la Ciudad de Asunción, Paraguay, donde se encontraba trabajando el Arq Gonzalo Darquea con quien debíamos ejecutar el mencionado curso

En la tarde del jueves 2 de julio, concurrí a las Oficinas de la OPACI, para, con la presencia del Dr Héctor Ramírez, Secretario General de esa Institución y dos funcionarios, efectuar ajustes al programa del evento, revisar las invitaciones y convocatoria así como la logística y equipos indispensables. También se reprodujo la documentación bibliográfica que debía entregarse a los participantes

El día viernes 3, se revisó el borrador final del diagnóstico que, sobre el Plan Estratégico de la OPACI, habían realizado los participantes, en un Seminario anterior y que fuera facilitado por los Consultores de IULA Gonzalo Darquea y Mario Rosales. Por la tarde, en las mismas oficinas de la OPACI mantuvimos una reunión con cuatro Intendentes Municipales del Departamento de Itapúa, y con la presencia del Intendente de Carmen del Paraná, sede del cuarto curso de capacitación.

El día Sábado 4, acompañe al Arq Gonzalo Darquea a la Ciudad de Ypacaraí para realizar el Foro de la Ciudad, pues en el curso anterior, participé en calidad de facilitador - expositor en el curso sobre Planificación Estratégica Local y Participativa en esa Ciudad

El domingo 5, junto a Gonzalo Darquea y cuatro participantes de los Departamentos Central y Cordillera viajamos a la Ciudad Coronel Bogado, a 350 kilómetros de Asunción y a 15 kilómetros de la Ciudad Carmen del Paraná, sede del evento. En Coronel Bogado nos alojamos el personal de IULA, OPACI y los participantes que viajaron con nosotros

Entre el 6 y 8 de julio del presente año, se verificó el curso, y los días 9 y 10 de julio mantuvimos, con Gonzalo Darquea, reuniones en las Oficinas de AID y en la OPACI. En la primera Institución, para revisar el Presupuesto del Proyecto y sobre esa base, reprogramarlo incluyendo dos cursos adicionales a los dos que restan, a ejecutarlos a mediados de agosto y septiembre próximos y un seminario de Planificación Estratégica para la OPACI a realizarse a inicios del mes de agosto

En la OPACI se realizaron las cuentas del curso y con el Director Ejecutivo, se definió la fecha para realizar el Seminario ya referido

2 EJECUCION DEL CURSO

A las 08h30, del día lunes 6 de julio del presente año, en las instalaciones de la Municipalidad de Carmen del Parana, se inauguró el curso con la asistencia de más de 100 personas entre Intendentes del Departamento de Itapua, participantes permanentes al curso (49), funcionarios municipales de la Region y líderes comunitarios de C del Parana

Intervenimos en la apertura del evento el Intendente de C del Paraná, Héctor Ramírez de la OPACI, Marcos Ferreira, en representación de AID y quien suscribe este informe por IULA

En el transcurso de la mañana, y ya que contabamos con una importante presencia de Intendentes y funcionarios municipales como de la Secretaria Nacional de Planificacion (ya que por la tarde se verificaba en esa Municipalidad con los Gobernadores entrante y saliente del Departamento de Itapua) se expusieron los siguientes temas introductorios al curso "Descentralizacion fiscal, politica y administrativa" (Jorge Proaño), "Integridad y transparencia en la gestion municipal" (Gonzalo Darquea), "Principios y fundamentos de la Planificación y Gestión Local" (Gonzalo Darquea), y, "Metodología general de la Planificación Local Estrategica y Participativa, incluyendo los componentes del Plan El Plan economico sectorial, el Plan Operativo Anual Municipal, El Programa de Desarrollo Institucional Municipal y el Programa de Ordenamiento Físico Espacial" (Jorge Proaño y Gonzalo Darquea)

Entre las 14h30 y las 16h30, se realizo la reunion antes referida. A continuacion, se expusieron, por parte de los dos consultores de IULA, los siguientes temas, tal como consta en el Programa que se adjunta

- Programacion de la Asamblea o Foro de la Ciudad,
- Constitución del Comité de Desarrollo del Plan Estrategico y de la Unidad de Planificación, y,
- El Objetivo Estratégico de la Region y del Municipio

A partir de las 18h00, se realizo el primer taller participativo con la concurrencia de los cursantes y 58 miembros de la Comunidad - informantes calificados de C del Paraná. Con ellos, se realizo una mini Asamblea de la Ciudad para determinar el Objetivo Estratégico de Carmen del Parana, sintetizado así:

"Cármén del Paraná, aspira a convertirse, en los próximos siete años, en un puerto exportador e importador de granos del Paraguay y plataforma de servicios turísticos a partir del espejo de agua originado en la represa de Yacerita, Ciudad industrial para procesar celulosa para producir papel, Ciudad donde se desarrolla la pequeña y mediana industria y artesanía contando con servicios de educación y salud integrales, y, ejemplo de desarrollo sustentable del Paraguay"

Para alcanzar este objetivo, los participantes identificaron, previamente, sus problemas y los priorizaron, sugirieron soluciones, establecieron con qué ventajas comparativas cuentan y definieron lo que necesitan para tomarse competitivos, y por ultimo, concluyeron en una

serie de proyectos, acciones inmediatas y trabajos conjuntos a realizar con varias instituciones publicas y privadas, nacionales e internacionales

La permanente preocupación de los participantes, sin embargo, fue, la incertidumbre que enfrenta ante la indefinición de los encargados del Proyecto Binacional "Represa Hidroeléctrica Yacerita" ante la falta de políticas, proyectos y acciones tendientes a relocalizar o indemnizar a los afectados por el impacto ambiental e inundaciones de la Represa. Por eso mismo, se concluyó que el taller se ajustó a sus requerimientos y determinaron además, la necesidad de incursionar en un Plan Estratégico

El martes 7, por la mañana, se expusieron e intercambiaron experiencias sobre estos temas

- El diagnóstico participativo y de competitividad el taller macromunicipal, los talleres urbanos y rurales las mesas de concertación el diagnóstico institucional municipal y el diagnóstico físico espacial,
- La constitución de las mesas de concertación y la elaboración de los planes estratégicos sectoriales, y,
- Las metodologías de trabajo para conducir las mesas de trabajo y los planes estratégicos sectoriales y al interior de los Departamentos de la Municipalidad El análisis FODA y su cualificación y cuantificación

Por la tarde, y hasta las 17h30 se expusieron estos temas

- El análisis de los escenarios y de las líneas estratégicas del Plan,
- El Programa de Fortalecimiento Municipal que incluye, en su primera fase, el informe de Reconocimiento y Recomendaciones y el análisis de los servicios provistos por la municipalidad incluyendo la gestión administrativa, y
- Elementos del Programa de Ordenamiento Físico Espacial

Para el Taller participativo programado para las 17h30, concurren, a más de los participantes del curso, 56 representantes de los sectores comercio, agricultura, ganadería, artesanos y profesionales. Con ellos, a manera de una mesa de concertación de "Producción y Empleo", se identificaron los factores externos que desembocan en Oportunidades y Amenazas, y, los factores internos para identificar Fortalezas y Debilidades de Carmen del Paraná. Estas estrategias permitieron aproximarse al Objetivo Estratégico previamente determinado por la comunidad. De igual manera, se identificaron una serie de estrategias para aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas y menguar las debilidades y amenazas de esos sectores productivos

En la mañana del miércoles 8 de julio se expusieron y discutieron los temas

- Programas proyectos y estrategias para implementar un Plan Estratégico

A las 10h30 de la mañana, con la participación de los jóvenes del Municipio de C del Parana, que concurrieron en un numero de 150, se constituyo la mesa de concertacion de la "Juventud para la participación popular", y, con ellos nos trasladamos a un barrio periferico de la ciudad para ejecutar un taller de microplanificación barrial. En este taller, se disció con la comunidad de ese barrio el proyecto de rehabilitación de un parque comunal, recreativo y deportivo, concertando apoyos de la municipalidad y de otros sectores de la ciudadanía de ese Municipio.

A las 13h30, se evaluo el evento, se entregaron los certificados de participación y se clausuro el curso con las intervenciones del Intendente Anfitrión, de otros dos Intendentes de la Region, del delegado de la OPACI y del Arq Gonzalo Darquea Sevilla por IULA.

3 LOS RESULTADOS DEL EVENTO

Tanto el Programa de Capacitación y Asistencia Técnica que viene desarrollando IULA con la AID, así como lo que viene realizando el PRODEP del Paraguay, sin duda, han despertado un inusitado interes en las municipalidades del Paraguay. Esto se reflejó en la masiva presencia de participantes en el evento desarrollado entre el 6 y 8 de julio.

Sobre la base de esas expectativas, y ya que es interés de IULA como de la AID fortalecer a los gobiernos locales del Paraguay a base de una fuerte motivación e intercambio de experiencias en la gestion de los Municipios tomando como marco de referencia la descentralización y de la participación comunitaria, una vez concluido el evento se pudo alcanzar los siguientes productos:

- Una fuerte motivación y explicación de los alcances y metodología de la Planificación estratégica y participativa a los Intendentes y funcionarios de la mayoría de los Municipios del Departamento de Itapúa,
- Concienización del rol técnico y administrativo de las Municipalidades en la gestión local y en la promoción del desarrollo,
- Para la Municipalidad de Carmen del Paraná tal como consta en los anexos quedó estructurado:
 - Su objetivo estratégico, en base al análisis de sus problemas y posibles soluciones. Vale decir, su horizonte o meta de largo plazo. Sus representantes y funcionarios municipales, están en capacidad de organizar la Asamblea o Foro Ciudadano,
 - Un análisis general del tema "producción y empleo",
 - El análisis FODA para viabilizar la mesa de concertación de "producción y empleo",
 - Una microplanificación para construir un parque recreativo en un barrio de la Ciudad,

- La mesa de concertación de los jóvenes para la participación popular, y,
- Lineamientos generales para establecer una gestión gerencial al interior de la Municipalidad

En definitiva, se establecieron las bases para iniciar inmediatamente un Plan Estratégico para el Carmen de Paraná, gestión que ya la está realizando el Intendente ante el PRODEP de Paraguay

4 LOS PARTICIPANTES

Tal como se desprende de los listados anejos, participaron en el curso

- En forma permanente, durante los tres días del evento Adicionalmente	49 personas,
- Para la inauguración, Intendentes funcionarios y miembros de la comunidad	100 personas
- Para el primer taller (6 de julio por la tarde), informantes calificados representantes de varias organizaciones civiles	58 personas
- Para las conferencias (7 de julio por la mañana)	29 personas
- Para el segundo taller (7 de julio por la tarde), representantes del comercio, agricultura, ganadería, artesanos, profesionales	56 personas
- Para el tercer taller (8 de julio por la mañana), estudiantes y líderes barriales y vecinales	<u>150 personas</u>
<u>TOTAL GENERAL PARTICIPANTES</u>	<u>442 personas</u>

Respecto de los participantes permanentes en el curso, vale distinguirlos así

TOTAL PARTICIPANTES	49
Mujeres	17 (35%)
Hombres	32 (65%)
Municipios participantes	20
Entidades participantes	25
Intendentes	6

5 LA ORGANIZACION Y LOGISTICA

Cabe reconocer una extraordinaria organización del evento por parte de la OPACI en estrecha coordinación con el Intendente Luis Gneiting de Carmen del Parana. Se verificó una extraordinaria convocatoria y la óptima disposición de locales, amplificación y atención a los participantes e instructores como al personal de AID y de la OPACI

Cabe resaltar que, con cargo a los recursos financieros del Proyecto AID/PARAGUAY se pudo cubrir los gastos de almuerzos y refrigerios para un número limitado de participantes

ya que para el resto, que excedía del número de personas previstas para este curso, sufragó los gastos el señor Intendente de Carmen del Paraná, destacándose que para la atención de los participantes en la Sede del evento, se había contratado los servicios de restaurant, meseros y más logística en la Ciudad de Encarnación

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Sobre los impactos del curso de capacitación ya se comenta en el apartado 3 del presente informe. Sin embargo, vale comentar que este tipo de eventos están generando grandes expectativas en los municipios paraguayos derivándose una mayor demanda de este tipo de cursos y otros para fortalecer la gestión administrativa y financiera de los gobiernos locales. También es notoria la demanda por nuevos planes estratégicos participativos, aspecto que seguramente, AID tomará en cuenta para futuros proyectos.

En esta ocasión, también he de insistir en la necesidad de ampliar la duración de este tipo de cursos, al menos a cuatro días, es decir a 32 horas, y de esta forma, compatibilizar aun más los contenidos del curso con los talleres con la comunidad y más gremios económicos y sociales.

Se adjuntan los resúmenes de los talleres participativos ejecutados en el curso.

INFORME DEL CUARTO CURSO DE PLANIFICACION LOCAL ESTRATEGICA Y PARTICIPATIVA Concepción, Departamento de Concepción, del 23 al 26 de agosto de 1998

A las 08H30 del día lunes 24 de agosto, con las instalaciones de la Municipalidad de Concepción, se inauguró el curso con la asistencia de más de 50 personas entre Intendentes del Departamento de Concepción y participantes permanentes al curso

Intervinieron en la apertura del evento el Intendente de Concepción, Hector Ramirez de la OPACI y Todd Sorenson, en representación de AID, y, Gonzalo Darquea por IULA

En el transcurso de la mañana, contando con una importante presencia de Intendentes, funcionarios municipales, representantes de la comunidad y de la Secretaria Nacional de Planificación (ya que, a las 11 de la mañana de ese día, se suscribía el acta de creación de la Asociación de Municipalidades de Concepción), se expusieron los siguientes temas introductorios al curso "Descentralización fiscal, política y administrativa" (Jorge Proaño), "Integridad y transparencia en la gestión municipal" (Gonzalo Darquea), "Principios y fundamentos de la Planificación y Gestión Local" (Gonzalo Darquea), y, "Metodología general de la Planificación Local Estratégica y Participativa, incluyendo los componentes del Plan El Plan económico sectorial, el Plan Operativo Anual Municipal, El Programa de Desarrollo Institucional Municipal y el Programa de Ordenamiento Físico Espacial" (Jorge Proaño y Gonzalo Darquea)

Por la tarde, los dos consultores de IULA, expusimos los siguientes temas, tal como consta en el Programa que se adjunta

- Programación de la Asamblea o Foro de la Ciudad
- Constitución del Comité Ejecutivo del Plan Estratégico y de la Unidad de Planificación
- El Objetivo Estratégico de la Región y del Municipio

A partir de las 18H00, se realizó el primer taller participativo con la concurrencia de los cursantes y miembros de la comunidad - informantes calificados de Concepción. Con ellos, se realizó una mini-Asamblea de la Ciudad para determinar el objetivo estratégico de Concepción, sintetizado así:

"Concepción, en los próximos siete años, aspira a consolidarse en una zona franca para el fomento de la producción agropecuaria y el comercio exterior con Brasil, puerto exportador e importador del Paraguay, ciudad democrática y solidaria manteniendo su tradición revolucionaria Rosa del Paraguay, con infraestructura vial y de servicios para potenciar su producción minera y agro-industrial Corredor del Paraguay y hacia el Océano Pacífico"

Para alcanzar este objetivo, los participantes identificaron previamente, sus problemas y los priorizaron, sugirieron soluciones, establecieron con qué ventajas comparativas cuentan y definieron que necesitan para tornarse competitivos, y por último, concluyeron en una serie de proyectos, acciones inmediatas y trabajos conjuntos a realizar con varias instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales

La permanente preocupación de los participantes, sin embargo, fue el total abandono del Poder Central para con la ciudad de Concepción y con todo el Departamento por el deplorable estado de

las vías de comunicación, pues hasta ahora, no cuentan con vías y rutas pavimentadas que los conecte con Asunción y otras importantes ciudades del Paraguay como con el Brasil

El martes 25, por la mañana, se expusieron e intercambiaron experiencias sobre estos temas

- El diagnóstico participativo y de competitividad el taller macromunicipal, los talleres urbanos y rurales, las mesas de concertación, el diagnóstico institucional municipal y el diagnóstico físico espacial,
- La constitución de las mesas de concertación y la elaboración de los planes estratégicos sectoriales, y,
- Las metodologías de trabajo para conducir las mesas de trabajo y los planes estratégicos sectoriales, y, al interior de los Departamentos de la Municipalidad El análisis FODA y su cualificación y cuantificación

Por la tarde, y hasta las 17H30 se expusieron estos temas

- El análisis de los escenarios y de las líneas estratégicas del Plan
- El Programa de Fortalecimiento Municipal que incluye, en su primera fase, el informe de Reconocimiento y Recomendaciones y el análisis de los servicios provistos por la municipalidad, incluyendo la gestión administrativa, y,
- Elementos del programa de Ordenamiento Físico Espacial

Para el taller participativo, programado para las 17H30, concurrieron, a más de los participantes del curso, unos pocos representantes de los sectores comercio, agricultura, ganadería y artesanos. Con ellos, a manera de una mesa de concertación de "Producción y Empleo", se identificaron los factores externos que desembocan en Oportunidad y Amenazas, y, los factores internos para identificar fortalezas y debilidades de Concepción. Estas estrategias permitieron aproximarse al objetivo Estratégico previamente determinado por la comunidad. De igual manera, se identificaron una serie de estrategias para aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas y menguar las debilidades y amenazas de esos sectores productivos

En la mañana del miércoles 26 de agosto, se expusieron y discutieron los temas

- Programas, proyectos y estrategias para implementar un Plan Estratégico

A las 10H30 de la mañana, nos trasladamos a un barrio periférico de la Ciudad para ejecutar un taller de micro-planificación barrial. En este taller, se diseñó con la comunidad de ese barrio el proyecto de rehabilitación y hermoseamiento de una avenida y espacios verdes, concertando apoyos de la municipalidad y de otros sectores de la ciudadanía de ese Municipio

A las 23H30, se evaluó el evento, se entregaron los certificados de participación y se clausuró el curso con las intervenciones del Intendente Anfitrión, de otro Intendente de la Región y de quien suscribe el presente informe, en representación de IULA

2 LOS RESULTADOS DEL EVENTO

Se confirma, nuevamente, que, tanto el Programa de Capacitacion y Asistencia Tecnica que viene desarrollando IULA con la AID, así como lo que viene realizando el PRODEP de Paraguay, han despertado un formidable interes en las municipalidades del Paraguay. Esto se refleja, entre otras cosas, en la masiva presencia de participantes en los eventos organizados por USAID, IULA y la OPACI

Sobre la base de esas expectativas, una vez concluido el evento se pudo alcanzar los siguientes productos

- Una fuerte motivacion, cambio de actitudes y asimilacion de los alcances y metodologia de la planificacion estrategica y participativa a los Intendentes y funcionarios de la mayoria de los municipios del Departamento de Concepcion,
- Concientizacion a los participantes respecto del rol tecnico y administrativo de las Municipalidades en la gestion local y en la promocion del desarrollo,
- Para la Municipalidad de Concepcion, quedo estructurado
 - Su objetivo estrategico, en base al analisis de sus problemas y posibles soluciones. Vale decir, su horizonte o meta de largo plazo. Sus representantes y funcionarios municipales, estan en capacidad de organizar la Asamblea o Foro Ciudadano,
 - Un analisis general del tema "produccion y empleo",
 - El analisis FODA para viabilizar la mesa de concertacion de "produccion y empleo",
 - Una micro planificacion para construir una avenida y espacios verdes y recreativos, en un barrio de la ciudad,
 - Lineamientos generales para establecer una gestion gerencial al interior de la Municipalidad

En definitiva, se establecieron las bases para iniciar inmediatamente un Plan Estrategico para Concepcion, gestion que, como en casos anteriores, ya la solicito el Intendente ante USAID, aprovechando la presencia de Todd Sorenson

3. LOS PARTICIPANTES

Tal como se desprende de los listados anexos, participaron en el curso

- En forma permanente, durante los tres dias del evento 40 personas

Adicionalmente,

- Para la inauguracion, Intendentes, funcionarios y miembros de la comunidad	30 personas
- Para el primer taller, informantes calificados representantes de varias organizaciones civiles	25 personas
- Para el segundo taller, representantes de los sectores comercio agricultura, ganaderia y artesanos	16 personas
- Para el tercer taller, estudiantes y lideres barriales y vecinales	<u>60 personas</u>
TOTAL GENERAL PARTICIPANTES	171 personas

Respecto de los participantes permanentes en el curso, vale distinguirles asi

TOTAL PARTICIPANTES	40
Mujeres	16 (40%)
Hombres	24 (60%)
Municipios participantes	7
Entidades participantes	15
Intendentes	6

4 LA ORGANIZACION Y LOGISTICA

Cabe reconocer, una buena organizacion del evento por parte de la OPACI en estrecha coordinacion con los funcionarios de la Intendencia de Concepcion Se verifico una buena convocatoria, susceptible de mejorar en el futuro Asi mismo, un buen local en la municipalidad, amplificacion, equipos y atencion a los participantes e instructores como al personal de AID y de la OPACI

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Sobre los impactos del curso de planificacion ya se ha comentado en este informe Pero ademas, vale señalar, nuevamente, que este tipo de eventos estan generando grandes expectativas en los municipios paraguayos, definiendose una mayor demanda de este tipo de cursos y otros para fortalecer la gestion administrativa y financiera de los gobiernos locales Tambien es notoria la demanda por nuevos planes estrategicos participativos, aspecto que seguramente, AID tomara en cuenta para futuros programas en el Paraguay

Para IULA/CELCADEL, la profunda satisfaccion de saber y constatar que estos impactos se originan en nuestros enfoques y metodologias de trabajo, aspecto que es suficientemente reconocido y publicitado por las instituciones y participantes paraguayos que concurren a los eventos asi como por los medios de comunicacion colectiva de la Republica del Paraguay

En esta ocasion, tambien se ha de insistir en la necesidad de ampliar la duracion de este tipo de cursos, al menos a cuatro dias, es decir a 32 horas, y de esta forma, compatibilizar aun mas los contenidos del curso con los talleres con la comunidad y mas gremios economicos y sociales

SEXTO CURSO DE PLANIFICACION LOCAL ESTRATEGICA Y PARTICIPATIVA

Yatytay, del 24 al 26 de septiembre de 1998

A las 08H30 del día jueves 24 de septiembre, en las instalaciones de la Municipalidad de Yatytay, se inauguro el curso con la asistencia del Intendente de esa Ciudad y de otra municipalidad vecina, concejales y funcionarios de la municipalidad sede del evento y de otras del Departamento de Itapua Norte

Intervinieron en la apertura del evento el Intendente de Yatytay, Hector Ramirez, de la OPACI, Todd Sorenson, en representacion de AID, y, Gonzalo Darquea por IULA

En el transcurso de la mañana, se expusieron los siguientes temas introductorios al curso "Descentralizacion fiscal, politica y administrativa" (Jorge Proaño), "Integridad y transparencia en la gestion municipal" (Gonzalo Darquea), "Principios y fundamentos de la Planificacion y Gestion Local" (Gonzalo Darquea), y, "Metodologia general de la Planificacion Local Estrategica y Participativa, incluyendo los componentes del Plan El Plan economico sectorial, el Plan Operativo anual Municipal, el Programa de Desarrollo Institucional Municipal y el Programa de Ordenamiento Fisico Espacial" (Jorge Proaño y Gonzalo Darquea)

Por la tarde, los dos consultores de IULA, expusimos los siguientes temas, tal como consta en el Programa que se adjunta

- Programacion de la Asamblea o Foro de la Ciudad,
- Constitucion del Comite Ejecutivo del Plan Estrategico y de la Unidad de Planificacion, y,
- El objetivo estrategico de la region y del Municipio

A partir de las 18H00, se realizo el primer taller participativo con la concurrencia de los cursantes y miembros de la comunidad - informantes calificados de Concepcion Con ellos, se realizo una mini Asamblea de la ciudad para determinar el objetivo estrategico de Yatytay

Para alcanzar su objetivo estrategico, los participantes identificaron, previamente, sus problemas y los priorizaron, sugirieron soluciones, establecieron con que ventajas comparativas cuentan y definieron que necesitan para tornarse competitivos, y por ultimo, concluyeron en una serie de proyectos, acciones inmediatas y trabajos conjuntos a realizar con varias instituciones publicas y privadas, nacionales e internacionales

El viernes 25, por la mañana, se expusieron e intercambiaron experiencias sobre estos temas

- El diagnostico participativo y de competitividad el taller macromunicipal, los talleres urbanos y rurales, las mesas de concertacion, el diagnostico institucional municipal y el diagnostico fisico espacial,
- La constitucion de las mesas de concertacion y la elaboracion de los planes estrategicos sectoriales, y,

- Las metodologías de trabajo para conducir las mesas de trabajo y los planes estratégicos sectoriales, y, al interior de los Departamentos de la Municipalidad El análisis FODA y su cualificación y cuantificación

Por la tarde, y hasta las 17H30 se expusieron estos temas

- El análisis de los escenarios y de las líneas estratégicas del Plan,
- El Programa de Fortalecimiento Municipal que incluye, en su primera fase, el informe de reconocimiento y recomendaciones y el análisis de los servicios provistos por la Municipalidad, incluyendo la gestión administrativa, y,
- Elementos del Programa de Ordenamiento Físico Espacial

Para el taller participativo, programado para las 17H30, en el que se conformó la mesa de concertación de la juventud que impulsaría un proyecto de arborización y heroseamiento de la ciudad, concurren, a más de los participantes del curso, algunos representantes de los sectores productivos y alrededor de 80 jóvenes provenientes de dos colegios secundarios. En este taller, también se expusieron y discutieron otros programas y proyectos y estrategias para implementar un Plan Estratégico conjuntamente entre la comunidad y la municipalidad.

A las 19H30, se evaluó el evento, se entregaron los certificados de participación y se clausuró el curso con las intervenciones del Intendente Anfitrión y el representante de IULA.

2 LOS RESULTADOS DEL EVENTO

Una vez concluido el evento se pudo alcanzar los siguientes productos

- Una fuerte motivación, cambio de actitudes y asimilación de los alcances y metodología de la planificación estratégica y participativa de los Intendentes y funcionarios de los Municipios del Departamento de Itapúa Norte que concurren al curso,
- Concientización a los participantes respecto del rol técnico y administrativo de las Municipalidades en la gestión local y en la promoción del desarrollo,
- Para la Municipalidad de Yatytay, quedó estructurado
 - Su objetivo estratégico, sobre la base del análisis de sus problemas y posibles soluciones. Vale decir, su horizonte o meta de largo plazo. Sus representantes y funcionarios municipales, están en capacidad de organizar la Asamblea o Foro Ciudadano,
 - Un análisis general del tema “producción y empleo”,
 - El análisis FODA para viabilizar la mesa de concertación de los jóvenes,

- Una micro planificación para arborizar la ciudad y potenciar el vivero municipal con la participación de la comunidad y de los estudiantes secundarios del Municipios,
- Lineamientos generales para establecer una gestión gerencial al interior de la Municipalidad

En definitiva, se establecieron las bases para iniciar inmediatamente un Plan Estratégico para Yatytay, gestión que, como en casos anteriores, ya la solicitó el Intendente ante USAID, aprovechando la presencia de Todd Sorenson

3 LOS PARTICIPANTES

Tal como se desprende de los listados anexos, participaron en el curso

- En forma permanente, durante los dos días del evento 37 personas

Adicionalmente

- Para la inauguración, Intendentes, funcionarios y miembros de la comunidad 15 personas
 - Para el primer taller, informantes calificados, representantes de varias organizaciones civiles 10 personas
 - Para el segundo taller, representantes de los sectores productivos y jóvenes 85 personas
- TOTAL GENERAL DE PARTICIPANTES 147 personas**

Respecto de los participantes permanentes en el curso, vale distinguirlos así:

TOTAL PARTICIPANTES	37
Mujeres	8 (22%)
Hombres	29 (78%)
Municipios participantes	5
Entidades participantes	9
Intendentes	2

No obstante lo expuesto, habría sido deseable una mayor presencia de Intendentes de la región Norte de Itapúa, tal como estaba programado y se justificaba el curso en esa ciudad. Sin embargo, nos reportaron que por la presencia de fuertes lluvias y vientos en esa región, algunos municipios estaban en emergencia, razón por la que no concurren al evento.

4. ORGANIZACIÓN Y LOGÍSTICA

En medio de las limitaciones señaladas, se dio una buena organización del evento por parte de la OPACI y el Intendente de Yatytay

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se ha insistido en reiteradas ocasiones, este tipo de eventos estan generando grandes expectativas en los municipios paraguayos, derivandose una mayor demanda de este tipo de cursos, de los planes estrategicos y de otros eventos para fortalecer la gestion administrativa y financiera de los gobiernos locales

Para IULA/CELCADEL, y para los consultores que participamos en el Programa de USAID, queda la satisfaccion de saber y constatar que estos impactos se originan en nuestros enfoques y metodologias de trabajo, aspecto que es suficientemente reconocido y publicitado por las instituciones y participantes paraguayos que concurren a los eventos asi como por los medios de comunicacion colectiva de la Republica de Paraguay

ANEXO No. 4

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE APOYO TECNICO Y
CONSULTA PARA LAS MUNICIPALIDADES EN
PARAGUAY**

Informe Consultoría en Paraguay
IULA/CELCADEL – USAID

Diseño de un Sistema
de Apoyo Técnico



y Consulta para las
Municipalidades en Paraguay

Giorgio Martelli
Santiago de Chile
Abril de 1988

CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORIA

ANTECEDENTES

Esta consultoria se desarrolla en el marco del Convenio que en 1997 suscribio el centro Latinoamericano de Capacitacion y Desarrollo de los Gobiernos Locales CELCADEL organo ejecutivo del Capitulo Latinoamericano de IULA, con la oficina en Paraguav de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID, mediante el cual CELCADEL se compromete a ejecutar *un Programa de Capacitacion para el Desarrollo Local en Paraguay*

Dentro de este Programa que comprende diversas actividades, tales como seminarios, talleres y publicaciones, se considera el diseño de un sistema de apoyo tecnico y consulta para las municipalidades en Paraguay

OBJETIVOS

- Estudiar el potencial para establecer en Paraguay un centro de servicios que brinde asesoramiento y asistencia legal en temas de procedimientos administrativos y financieros, asesoria legal y temas afines
- Garantizar una mejora en la administracion municipal mediante la aplicacion de diversas modalidades de comunicacion entre los usuarios y la sede del sistema
- Construir una red de servicios asequibles y a bajo costo de acuerdo a la realidad paraguaya
- Diseñar un sistema que permita un aumento progresivo en la automatizacion de la recoleccion sistematizacion procesamiento y recuperacion de preguntas y respuestas
- Proyectar un sistema asequible tanto a autoridades municipalidades como a ONG, organizaciones comunitarias de base, tecnicos y asesores legales grupos de estudios politicos y otras instituciones de interes

METODOLOGIA

- Entrevistas a informantes e instituciones especializadas
- Aplicacion de cuestionarios
- Visita en terreno a instituciones
- Comparacion de ventajas de cada institucion
- Analisis de documentacion

FECHAS Y PLAZOS

La consultoria tiene un plazo de dos meses

La primera parte consiste en realizar un viaje de trabajo a Asuncion Paraguay, con el fin de recopilar toda la informacion necesaria para diseñar el sistema

La segunda parte esta dedicada a construir el diseño del sistema propuesto, tarea que concluye con el informe final

PRIMERA PARTE <i>VIAJE A ASUNCION PARAGUAY</i>	LUNES 23 - VIERNES 27 FEBRERO DE 1998
SEGUNDA PARTE <i>CONSTRUCCION DISEÑO SISTEMA E INFORME FINAL</i>	LUNES 2 DE MARZO - LUNES 20 ABRIL DE 1998

ENTREVISTAS REALIZADAS

INSTITUCION	PERSONA	FECHA (1998)	LUGAR
COMISION NACIONAL PARA LA DESCENTRALIZACION DEL ESTADO CONADE	OSCAR ARIAS COORDINADOR	LUNES 23 AM	MINISTERIO DE HACIENDA
AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL DEL GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS AID	TODD SORENSON ASESOR GOBIERNOS LOCALES	LUNES 23 AM	AID
CENTRO DE ANALISIS Y DIFUSION DE ECONOMIA PARAGUAYA CADEP	RAUL MONTE ECONOMISTA	LUNES 23 PM	CADEP
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL PFM	JOSE MARTIN PALUMBO COORDINADOR	MARTES 24 AM	PFM
	JORGE BONADONA PROFESIONAL		
INSTITUTO DE DESARROLLO MUNICIPAL IDM	MIGUEL ANGEL VILLALBA PRESIDENTE	MARTES 24 AM	IDM
	ROBERTO LAVANDERO PROFESIONAL PROYECTO LOCAL		
CENTRO DE ESTUDIOS Y FORMACION PARA EL ECODesarrollo ALTER VIDA	MYRIAN CABALLERO DIRECTORA EJECUTIVA	MARTES 24 PM	ALTER VIDA
	JORGE ABBATE DIRECTOR PROGRAMA DESARROLLO LOCAL		

ORGANIZACION PARAGUAYA DE COOPERACION INTERMUNICIPAL OPACI	DAVID OBREGON PRESIDENTE	MIERCOLES 25 AM	OPACI
	REINERIO CACERES DIRECTOR EJECUTIVO		
	HECTOR RAMIREZ SECRETARIO GENERAL		
DIRECCION DE MUNICIPALIDADES DEL MINISTERIO DEL INTERIOR	BLANCA LOPEZ DIRECTORA	MIERCOLES 25 AM	MINISTERIO DEL INTERIOR
CENTRO DE INFORMACION Y RECURSOS PARA EL DESARROLLO DEL COMITE PARAGUAY-KANSAS, CIRD	MARIA VICTORIA ROJAS PROFESIONAL	MIERCOLES 25 PM	CIRD
	RUBEN GAETE PROFESIONAL		
MUNICIPALIDAD DE ASUNCION	OSCAR STARK DIRECTOR DE PLANIFICACION	JUEVES 26 AM	MUNICIPALIDAD DE ASUNCION
	MABEL CAUSARANO ASESORA INTENDENTE		
ASOCIACION DE JUNTAS MUNICIPALES DEL PARAGUAY AJUMPA	SIMON GONZALEZ PRESIDENTE	JUEVES 26 AM	MUNICIPALIDAD DE ASUNCION
	RUBEN ACOSTA SECRETARIO GENERAL		
PROYECTO DE DESCENTRALIZACION EN PARAGUAY PRODEP	ARTURO URRUTIA	JUEVES 26 PM	PRODEP

REGIMEN MUNICIPAL Y PROCESO DE DESCENTRALIZACION

EL SISTEMA MUNICIPAL

Sintesis Historica

Al igual que gran parte de los paises latinoamericanos Paraguay hereda el municipio de la conquista española Sin embargo, en el pais nunca las instituciones municipales han tenido una importancia destacada en la vida nacional y no han sufrido tampoco grandes transformaciones en su historia

Con la llegada al poder del gobierno autoritario del General Stroessner tampoco cambia esta situacion Por el contrario, los municipios pasan a ser instancias de ferreo control ciudadaro Los intendentes son de plena confianza del Jefe de Gobierno y por lo tanto no existe ninguna cuota de autonomia en su gestion

Se debe agregar a esta situacion el hecho que existe una confusion extrema respecto a la figura del intendente con la del encargado de la seccion del Partido Colorado (de Gobierno), a tal punto que era practicamente lo mismo ser alcalde que jefe del partido en los municipios Esta situacion de extremo centralismo partidario similar tal vez al caso del Partido Revolucionario Institucional de Mexico, mantuvo el municipio sumido en una profunda relacion vertical y centralista en la estructura del Estado

Con la llegada de la democracia y el restablecimiento de las elecciones a nivel ejecutivo y parlamentario, se abrio tambien el sistema regional y municipal En efecto, en los departamentos (diecisiete mas Asuncion) se establecio la eleccion popular de Gobernadores y los miembros de la Junta Departamental respectiva A nivel local, se establecio la eleccion de intendentes y concejales, junto con dotarlos de mayores recursos y competencias

Sistema Politico-Legal

La Constitucion paraguaya establece que las municipalidades (actualmente 221) son gobiernos locales con personeria juridica con autonomia politica y autarquia financiera Se establece tambien que el gobierno estara compuesto por el Intendente y una Junta Municipal El primero tiene como funcion la administracion general de la municipalidad, mientras que los concejales tienen un rol legislativo y deliberativo

Ambas instancias son elegidas por sufragio universal y duran cinco años en su cargo. El numero de concejales por municipio varia entre veinticuatro miembros, en el caso de Asuncion doce miembros en las municipalidades intermedias, y nueve miembros en las municipalidades mas pequeñas.

Competencias y Funciones

La ley organica municipal (1996) establece las siguientes funciones municipales:

- Planeamiento
- Construccion y mantenimiento de calles, plazas, caminos, etc.
- Aseo
- Limpieza de espacios publicos
- Reglamentacion y fiscalizacion urbana
- Mercados y abastos
- Fomento de la educacion, cultura, deportes y turismo
- Conservacion monumentos historicos
- Transito y transporte
- Reglamentacion y fiscalizacion de espectaculos y publicidad
- Reglamentacion de casas de empeño e institutos de credito
- Policia municipal
- Alumbrado publico, alcantarillado (en el caso que estos servicios no sean prestados por otros organismos del Estado)
- Servidumbre y delimitacion
- Servicios funerarios y cementerios
- Preservacion del medio ambiente
- Fomento salud publica
- Construccion viviendas sociales
- Programas de bienestar para la poblacion
- Promocion conciencia civica y solidaridad social
- Planes de empleo
- "Las demas funciones para el cumplimiento de los fines municipales"

En la realidad, solo los municipios de mayor tamaño se encargan de todas estas funciones, mientras que a menor tamaño de los municipios, las funciones que asumen se van reduciendo.

En los dos ultimos años se ha comenzado a debatir la descentralizacion de la educacion y salud, pero en terminos reales no hay nada aun y las propuestas no se encuentran consolidadas.

Regimen Fiscal

En la Constitucion se señala expresamente que correspondera a las municipalidades y departamentos la totalidad de los tributos que graven la propiedad inmueble. La recaudacion estara a cargo de las municipalidades y correspondera a estas el 70 %, el 15 % al departamento respectivo, y el restante 15 % sera distribuido entre las municipalidades de menores recursos

La composicion de los ingresos se percibe en el siguiente cuadro

INGRESOS CORRIENTES	TRIBUTARIOS	IMPUESTOS
		TASAS
		CONTRIBUCIONES ESPECIALES
	NO TRIBUTARIOS	MULTAS
		PRESTACIONES DE SERVICIOS
		RENTAS DE ACTIVOS FIJOS
		RENTAS DE ACTIVOS FINANCIEROS
		CONCESIONES
	TRANSFERENCIAS	ASIGNACIONES DEL GOBIERNO NACIONAL
		ASISTENCIAS FINANCIERAS NO REEMBOLSABLES
INGRESOS DE CAPITAL	REEMBOLSOS DE PRÉSTAMOS	
	EMPRÉSTITOS INTERNOS Y EXTERNOS	
	VENTAS DE ACTIVOS FIJOS	
	VENTAS DE VALORES FINANCIEROS	
	SUPERAVIT EN LA APLICACIÓN PRESUPUESTARIA	
LEGADOS Y DONACIONES		

Perspectivas del Sistema Politico y Municipal

El actual momento politico en Paraguay es altamente complejo, puesto que esta en tension el sistema democratico. En efecto, existe una fuerte disputa al interior del propio partido gobernante, y entre este y las fuerzas opositoras. Un componente que complica aun mas esta situacion son los militares debido a la reiterada amenaza de pronunciamiento armado.

Lo anterior no amenaza directamente a los municipios, sobretodo porque sus autoridades fueron electas recientemente y tienen una duracion de cinco años, la que no coincide con las elecciones nacionales y regionales. Sin embargo, en caso de un conflicto politico, probablemente se vea afectado el conjunto del sistema democratico.

A pesar de esta tension de caracter coyuntural en el largo plazo existen ciertos indicios mas profundos que podrian provocar cambios positivos para el pais. El hecho de la existencia de una fuerza politica gobernante de caracter cuasi permanente (al estilo del PRI en Mexico) hace que los cambios necesarios en el pais se vean estancados. Sin embargo, hay una gran conciencia (que probablemente se transforme en voluntad politica) de cambios que apunten en la direccion de la modernizacion del Estado, la privatizacion de este, la descentralizacion, el fin de caciquismo, etc.

Incluso al interior del partido gobernante existen multiples expresiones en tal sentido, y por cierto tambien en las fuerzas opositoras. Si estas expresiones logran el poder, o parte de el, las posibilidades de cambios profundos, aunque sea en forma gradual, son mas factibles, lo cual abre un cierto horizonte de esperanza hacia el futuro.

A nivel municipal es necesario distinguir lo que es la situacion actual de la direccion del cambio. Sin duda alguna la situacion actual del municipio paraguayo es debil y precaria. Esta afirmacion se hace basicamente comparando con los otros paises latinoamericanos como en relacion al pasado mismo en Paraguay.

Sin embargo y a pesar lo anterior se percibe nitidamente que el sistema municipal paraguayo camina en una direccion positiva en cuanto a una mayor autonomia, una mayor valoracion ciudadana y a una mejor calidad en su gestion. En efecto en los ultimos diez años (y en particular a partir de 1992) se ha avanzado en tres aspectos que permiten afirmar que el municipio en Paraguay es hoy mas importante que antes. En primer lugar respecto a su solvencia politica, puesto que sus autoridades son hoy electas, siendo en el pasado designados centralmente. En segundo termino hoy los municipios paraguayos perciben un mayor volumen de recursos, producto basicamente de la transferencia del impuesto territorial a sus arcas. Y en tercer lugar, el municipio en Paraguay realiza ahora nuevas funciones y competencias que antes las desarrollaba en forma ineficiente o bien sencillamente eran asumidas por el gobierno central o no las realizaba ninguna institucion publica ni privada.

En cuanto a la mayor y mejor valoracion ciudadana, esto tiene dos niveles comparativos. Uno es el sistema politico en general, el cual esta profundamente deteriorado ante la ciudadania, lo cual hace que los municipios sean practicamente la unica institucion publica que verdaderamente soluciona (o al menos intenta hacerlo) los problemas de la ciudadania. En segundo lugar la gente percibe que hoy los municipios tienen mayor legitimidad, tienen mayores recursos y tienen mayores facultades que antes. Por ejemplo, ser intendente hoy en Paraguay tiene un peso politico muy superior que hace cinco y diez años.

Respecto a la calidad de la gestion, tambien se percibe un avance en el municipio Paraguayo. Hay una creciente informatizacion, existen mejores sistemas de comunicacion, hay mas profesionales en los municipios, se contratan mayores y mejores servicios externos, etc. Todo esto hace que la gente vea un municipio mas activo que en el pasado.

Todo lo anterior es por cierto una vision general del sistema municipal del Paraguay que da cuenta de una media. Por ello es que existe un gran numero de municipios en que todo lo anterior es parcialmente valido o practicamente nulo. Si bien esto es asi en todos los paises, un grave problema del sistema municipal en Paraguay (y que se encuentra sin solucion aun) es la gran cantidad de municipios en relacion a la poblacion y la creciente subdivision de estos.

En efecto, por razones mas politicas que reales, los municipios paraguayos se siguen subdividiendo, independientemente si tienen los recursos necesarios para operar eficientemente. Probablemente una media de veinte mil habitantes por municipio (como hay actualmente en Paraguay) no sea exagerada en paises desarrollados. Pero en estos los municipios si cuentan con la autonomia y los recursos financieros, profesionales y fisicos para llevar a cabo sus competencias y funciones en forma adecuada, cuestion que no ocurre hoy en Paraguay.

Por otra parte es singular la situación del gobierno municipal en Paraguay, puesto que existe una separación demasiado amplia entre el ejecutivo – intendente- y el legislativo y fiscalizador –la junta municipal. Esta situación, si bien correcta desde el punto de vista jurídico-institucional conlleva desgastes excesivos para el municipio en su conjunto. Una gran cantidad de demandas de los municipios se refiere a roces y diferencias entre los intendentes y sus juntas, conflictos más de carácter político e incluso personal que diferencias realmente significativas sobre visiones diferentes del desarrollo.

En resumen, el sistema municipal paraguayo a pesar de su debilidad presenta hoy una situación de cambio positivo hacia una situación de mayor autonomía, financiamiento y competencias.

SITUACION DE LAS INSTITUCIONES MUNICIPALES

Características y Perspectivas

INSTITUCION	CARACTERISTICAS	PERSPECTIVAS
COMISION NACIONAL PARA LA DESCENTRALIZACION DEL ESTADO, CONADE (1997)	COMISION DEL GOBIERNO CUYO FIN ES PROMOVER EL PROCESO DE DESCENTRALIZACION ESTA CONSTITUIDA POR MIEMBROS DEL GOBIERNO PARLAMENTO, GOBERNACIONES Y MUNICIPIOS	SE TRATA DE UNA INSTITUCION QUE PROMUEVE ESTUDIOS Y DEBATES SOBRE LA DESCENTRALIZACION, CON UNA RELATIVA IMPORTANCIA EN LOS NIVELES DE DECISIONES SI BIEN ALGUNOS SECTORES LA CRITICAN POR SU EXCESIVO PARTIDISMO, POTENCIALMENTE PUEDE SER UN INTERESANTE ESPACIO DEBIDO A LA DIVERSIDAD DE SUS INTERESANTES
AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL DEL GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS AID	OFICINA DE CARACTER TECNICO DEL GOBIERNO NORTEAMERICANO, DENTRO DE LA CUAL SE DESARROLLA UN IMPORTANTE PROGRAMA MUNICIPAL SU PRINCIPAL METODO DE ACCIONES INDIRECTO, A TRAVES DEL FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS	HA CUMPLIDO UNA NOTORIA ACTIVIDAD EN LA PROMOCION DE ACTIVIDADES A FAVOR DE LA DESCENTRALIZACION A PESAR DE CONTAR CON EL ESTIGMA DE TRABAJAR PREFERENTEMENTE CON LA OPOSICION ES INDISPENSABLE CONTAR CON SU APOYO Y COORDINACION PARA INICIATIVAS MUNICIPALES
CENTRO DE ANALISIS Y DIFUSION DE ECONOMIA PARAGUAYA. CADEP (1990)	ONG DEDICADA A DIVERSOS TEMAS ECONOMICOS, DENTRO DE LOS CUALES SE ENCUENTRA LA LINEA DE GOBIERNO LOCAL HAN DESARROLLADO DIVERSAS EXPERIENCIAS LOCALES EN EL TEMAS DE PRESUPUESTO MUNICIPAL	SE TRATA DE UN INTERESANTE ESPACIO DE PRODUCCION TEORICA SOBRE LA DESCENTRALIZACION SI BIEN ES UNA INSTITUCION PEQUEÑA ESPECIAL RELEVANCIA PODRIAN TENER EN LOS TEMAS FINANCIEROS DE LOS MUNICIPIOS

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL PFM (1996)	OFICINA GUBERNAMENTAL QUE EJECUTA PROGRAMAS FINANCIADOS POR EL BID SE HAN PREOCUPADO BASICAMENTE DE ACTUALIZAR CATASTROS URBANOS, AUNQUE TIENEN LINEAS DE PRE-INVERSION, ASISTENCIA TECNICA Y MARCO JURIDICO	SU PUESTA EN MARCHA HA ESTADO DEMORADA POR DIVERSAS RAZONES A PESAR DE LAS OPINIONES CONTRADICTORIAS RESPECTO A SU ACCION PUEDE CONTRIBUIR POSITIVAMENTE EN EL TEMA DE CATASTROS
INSTITUTO DE DESARROLLO MUNICIPAL, IDM (1971)	REPARTICIÓN DEPENDIENTE INDIRECTAMENTE DEL MINISTERIO DEL INTERIOR CUYA MISION GENERAL ES PROMOVER EL DESARROLLO DE LOS MUNICIPIOS SU TAREA MAS IMPORTANTE ERA DISTRIBUIR PRESTAMOS FINANCIEROS A MUNICIPIOS PARA OBRAS FISICAS Y SOCIALES	SE TRATA DE LA TIPICA GRAN INSTITUCION DEL ESTADO CENTRAL DEDICADA A LOS MUNICIPIOS EN EL PASADO ENTRIGO UN ELVADO VOLUMEN DE PRESTAMOS A LOS MUNICIPIOS (DE LOS CUALES GRAN PARTE NUNCA RETORNARON) HOY VIVE UNA CRISIS DE FALTA DE ACTIVIDAD Y SENTIDO A PESAR DE SER FUERTEMENTE CRITICADA POR SU INMOVILISMO SE ACEPTA QUE CUENTA CON UN INTERESANTE POOL PROFESIONAL Y TECNICO
CENTRO DE ESTUDIOS Y FORMACION PARA EL ECODesarrollo, ALTER VIDA (1983)	ONG DE SELLO MEDIOAMBIENTALISTA QUE HA TENIDO UN ACERCAMIENTO AL TEMA MUNICIPAL POR SU TRABAJO COMUNITARIO	SI BIEN TRABAJA ESPECIFICAMENTE EN EL TEMA DEL MEDIO AMBIENTE Y DE TRATARSE DE UNA INSTITUCION PEQUENA PUEDE DAR UN INTERESANTE APORTE EN LOS TEMAS DE PARTICIPACION CIUDADANA
ORGANIZACION PARAGUAYA DE COOPERACION INTERMUNICIPAL OPACI (1957)	ASOCIACION DE MUNICIPIOS QUE PROMUEVE LA DESCENTRALIZACION Y FACILITA LA GESTION MUNICIPAL HASTA 1992 TENIA FINANCIAMIENTO Y AFILIACION OBLIGADA DE LOS MUNICIPIOS HOY ES VOLUNTARIA	SIN DUDA ES LA INSTITUCION MUNICIPAL MAS IMPORTANTE DEL PAIS A PESAR DE REQUERIR MAYOR FINANCIAMIENTO PLURALIZAR SU BASE POLITICA PLURALISMO, Y SOFISTICAR SU APORTE TECNICO, ES UN ESPACIO INDISPENSABLE PARA CUALQUIER ACCION MUNICIPAL
DIRECCION DE MUNICIPALIDADES Y GOBERNACIONES DEL MINISTERIO DEL INTERIOR	DEPENDIENTE DIRECTAMENTE DEL MINISTERIO, ES UNA REPARTICION PEQUENA Y CON ESCASA IMPORTANCIA PAR LOS MUNICIPIOS	SE SUELE SEÑALAR QUE ESTA REPARTICION NO SE HA DISUELTO POR INEFICIA BUCROCRATICA YA QUE NO PUEDE CASI NINGUNA UTILIDAD A LOS MUNICIPIOS
CENTRO DE INFORMACION Y RECURSOS PARA EL DESARROLLO CIRJ	ONG CON INTERESANTES PROGRAMAS EN EL AREA SOCIAL, SE HAN INVOLUCRADO EN DIVERSAS PROPULSTAS DE DESCENTRALIZACION DE LA SALUD PRIMARIA APOYANDO AL MINISTERIO DEL RAMO	SU CONTRIBUCION AL SISTEMA MUNICIPAL DEPENDE DE LA AGILIZACION DEL PROCESO DE MUNICIPALIZACION DE LA SALUD PRIMARIA

MUNICIPALIDAD DE ASUNCION	MANTIENE UNA ESTRECHA Y CONSTANTE RELACION CON DIVERSOS MUNICIPIOS QUE LE SOLICITAN INFORMACION Y ASISTENCIA TECNICA	POR SU PESO ESPECIFICO ESTA ENTIDAD TIENE UNA ALTA GRAVITACION SIMBOLICA Y PRACTICA EN EL PROCESO DE DESCENTRALIZACION Y EN LA GESTION MUNICIPAL SU EFECTO DE DEMOSTRACION ES NOTABLE Y RECURRENTEMENTE SEÑALADO
ASOCIACION DE JUNTAS MUNICIPALES DEL PARAGUAY AJUMPA (1997)	PEQUEÑA AGRUPACION CUYO FIN PRINCIPAL ES PROMOVER EL ROL DE LAS JUNTAS MUNICIPALES Y DE SUS CONCEJALES REALIZAN DIVERSAS ACTIVIDADES DE DIFUSION, ENCUENTROS ASISTENCIA TECNICA, ETC	SI BIEN SE TRATA DE UNA AGRUPACION DE UN IMPACTO REDUCIDO EN LA VIDA MUNICIPAL DEL PAIS, ES CLAVE CONTAR CON SU APOYO EN TODA INICIATIVA ASOCIATIVA DE LOS GOBIERNOS LOCALES PARTICULARMENTE IMPORTANTE ES PROMOVER EL TRABAJO CONJUNTO CON OPACI CON EL FIN DE ENSANCHAR LOS ESFUERZOS ASOCIATIVOS
PROYECTO DE DESCENTRALIZACION EN PARAGUAY, PRODEP (1996)	ONG QUE TIENE COMO OBJETIVO APOYAR EL PROCESO DE DESCENTRALIZACION Y PARTICIPACION CIUDADANA A TRAVES DE CONFERENCIAS Y PUBLICACIONES	NO OBSTANTE SU REDUCIDO TAMAÑO, SE TRATA DE UNA LUCIDA INSTITUCION, CUYO MAYOR CONTRIBUCION ES PROMOVER EL DESARROLLO, PERFECCIONAMIENTO Y LEGITIMIDAD DE LAS INSTITUCIONES MUNICIPALES DEL PAIS

SERVICIO DE CONSULTA PARA MUNICIPIOS

SITUACION ACTUAL

En Paraguay existen actualmente 221 municipalidades, las cuales han ido adquiriendo una mayor importancia en los últimos cinco años asumiendo nuevas tareas y competencias. Esta asimilación de funciones obliga a los municipios paraguayos a contar, de manera urgente, con un mejor sistema de información y asesoría técnica.

Sin embargo actualmente la implementación de un sistema de consultas tropieza con dos problemas fundamentales. Por un lado, la existencia de municipios de tamaño reducido como consecuencia de la constante subdivisión muchos de los cuales no cuentan con sistemas de comunicación básicos. A modo de ejemplo, aproximadamente la mitad de las municipalidades paraguayas no tiene teléfono, mientras que solo un tercio de ellas cuenta con acceso a fax.

Por otro lado, y aunque no se trata de un problema tan grave como el anterior, se hace imprescindible determinar la disponibilidad de información y la capacidad de las diversas instituciones municipalistas de país para prestar asesoría técnica. En este sentido, cabe destacar la existencia de problemas de disponibilidad y compatibilidad de información en estos organismos, los cuales tienen además celos entre ellos generando un problema que hace que la información, en algunos casos, carezca de la validez técnica y política necesaria.

En resumen para construir un centro de servicios que brinde asesoramiento y asistencia técnica a los municipios paraguayos, se hace imprescindible determinar un sistema de comunicaciones compatible con las precarias condiciones tecnológicas que viven muchas municipalidades de ese país, además de validar a una serie de instituciones municipalistas cuya opinión tenga la validez técnica y política necesaria, para que participen como fuentes de información de este sistema de consultas.

ROL DE LAS INSTITUCIONES MUNICIPALES

Uno de los primeros aspectos a definir en la construcción de un sistema de consultas es determinar quien lo operara. Considerando los objetivos y fines de la Organización Paraguaya de Cooperación Intermunicipal (OPACI), se sugiere que sea esta la encargada de administrar el sistema. El principal objetivo de entregar a OPACI la administración del sistema de consultas es garantizar a todos los municipios paraguayos un acceso igualitario a la información, a la vez que permitiría ubicar la sede de la red en un lugar central y con eficiente capacidad de comunicaciones como es Asunción. A esto se agrega que una de las metas de la OPACI en el mediano plazo es la adquisición de modernos equipos informáticos y de comunicación, sin duda uno de los aspectos centrales para que el sistema de consultas funcione de una manera eficiente y eficaz.

Paralelamente las diversas municipalidades paraguayas además de contar con este servicio de respuesta, deberán jugar un doble papel, aportando sus propias experiencias locales en la solución de problemas a la base de datos del sistema.

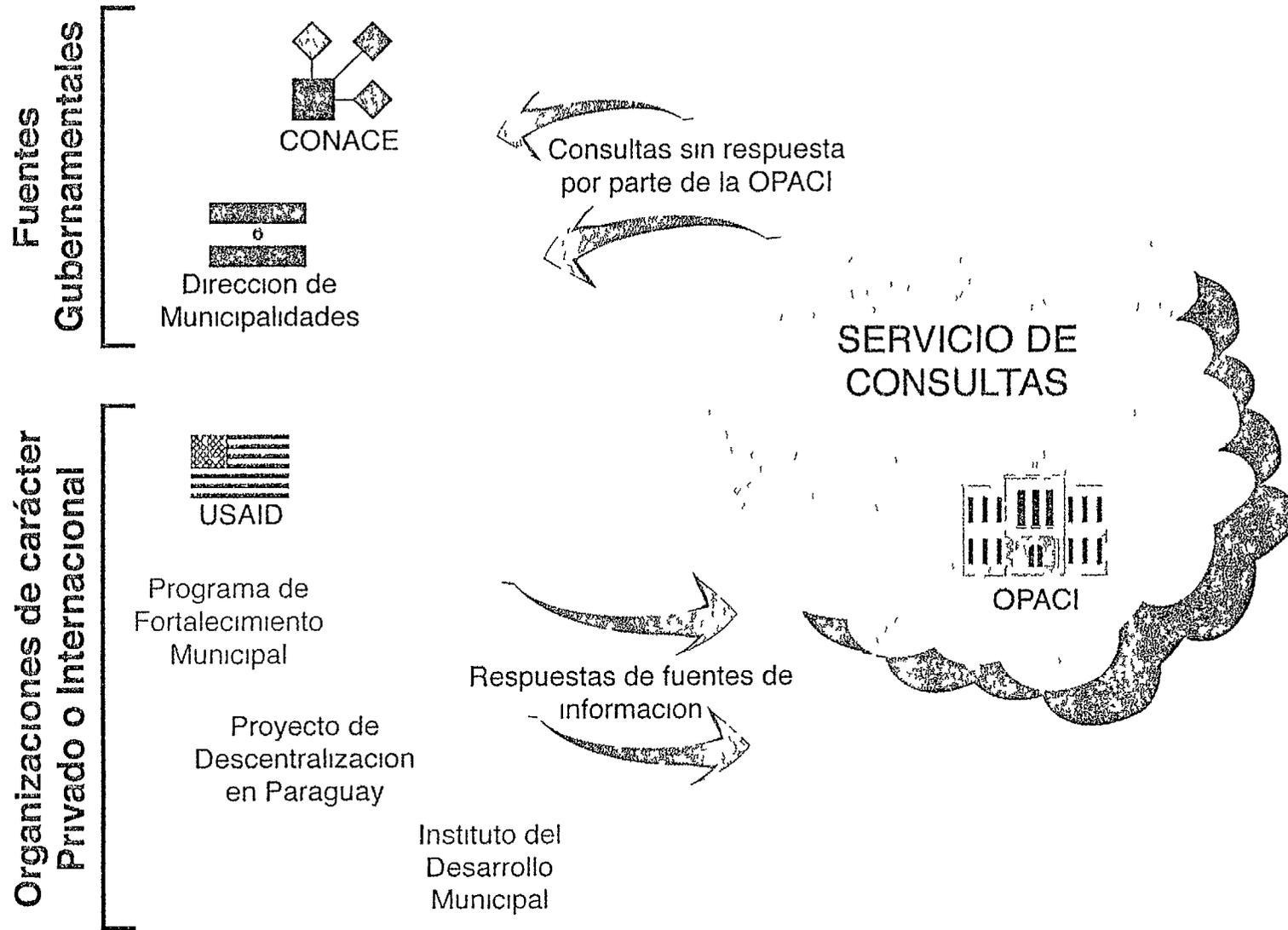
FUENTES DE INFORMACION

El problema de determinar las fuentes de información es clave a la hora de validar las respuestas entregadas por el servicio. En una primera etapa, se sugiere que el trabajo se realice directamente con la OPACI, a través de sus departamentos de asesoría técnica, jurídica, informática y de procesamiento de datos.

Asimismo, también debería contarse con la participación de fuentes gubernamentales y otras de carácter privado, de manera de garantizar diferentes enfoques y evitar visiones oficialistas. El siguiente cuadro enumera algunas de las instituciones y organismos, tanto gubernamentales como privadas, que deberían formar parte del grupo asesor.

CARÁCTER	NOMBRE
ORGANISMOS PUBLICOS	COMISIÓN NACIONAL PARA LA DESCENTRALIZACIÓN DEL ESTADO (CONACE) DEL MINISTERIO DE HACIENDA
	DIRECCIÓN DE MUNICIPALIDADES DEL MINISTERIO DEL INTERIOR
INSTITUCIONES PRIVADAS	AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL DEL GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS (USAID)
	PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL (PFM)
	INSTITUTO DEL DESARROLLO MUNICIPAL (IDM)
	PROYECTO DE DESCENTRALIZACIÓN EN PARAGUAY (PRODEP)

Fuentes de Información



En una segunda etapa, cuando el servicio comience a responder un mayor volumen de consultas, se sugiere la contratacion de asesores expertos en las areas de consulta mas frecuentes de modo que el servicio comience a generar sus propias respuestas y afiance con mayor fuerza una imagen de "servicio de respuesta a consultas municipales", por encima del rol de canalizador de consultas que tendra en una primera etapa

CALIFICACION DE LAS CONSULTAS

Demandas Municipales

Para determinar eficientemente las areas tematicas en las cuales se calificaran las consultas municipales, es imprescindible primero determinar las principales demandas de los municipios paraguayos. En una primera mirada, estas demandas parecen claras, ya que aparentemente se trata de requerimientos comunes al resto de los gobiernos locales, es decir, temas ligados a aspectos de caracter tecnico, en las cuales se requiere de un experto, como son las materias legales, juridicas, financieras, administrativas, etc

Esta conclusion se basa principalmente en expresiones de representantes de la OPACI y de algunos gobiernos locales que participaron en diversos talleres seminarios y otros encuentros de caracter municipal. Algunos de los ejemplos mencionados por estos en relacion a las necesidades de las municipales paraguayas son

- Exigencias del Tribunal de Cuentas
- Patrimonio de las municipalidades
- Legislacion municipal
- Presupuestos
- Reforma Tributaria Municipal

Area Tematicas

Como se ha explicado las areas tematicas en las cuales deberan calificarse las consultas para su posterior calificacion estan directamente relacionadas con el tipo de consulta que hagan los propios gobiernos locales. Por ello, considerando las demandas anteriormente descritas, en una primera etapa se sugiere la division de las consultas en las siguientes areas tematicas

- Consultas legales
- Consultas jurídicas
- Consultas financieras
- Consultas administrativas
- Otras consultas

Durante la segunda etapa, cuando se masifique el numero de consultas y el servicio contrate algunos asesores expertos, estos profesionales podran determinar que nuevas areas tematicas deberan agregarse, a raiz de aquellas consultas que por su numero lo ameriten

SISTEMA DE COMUNICACIONES

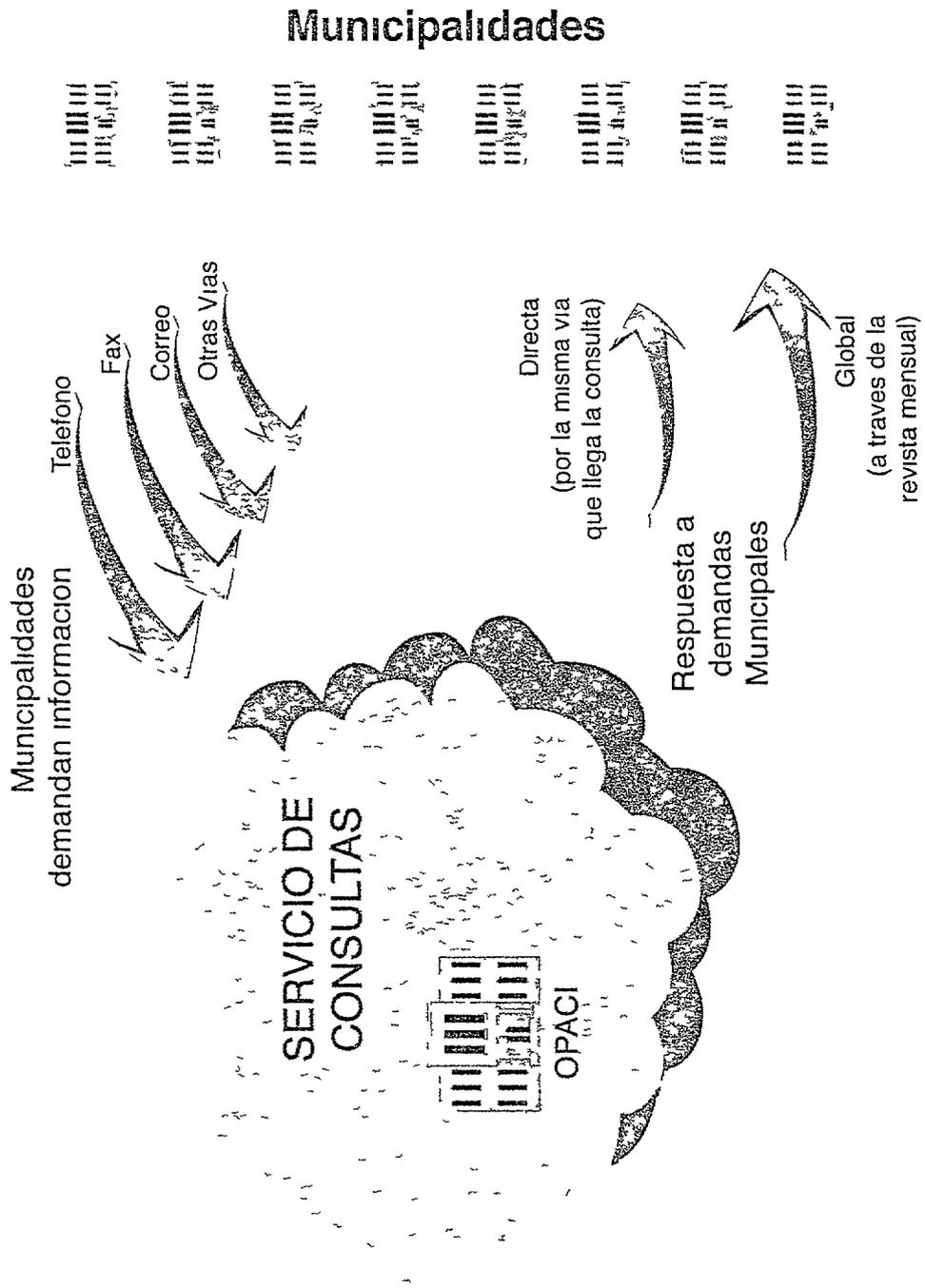
Para definir un sistema de comunicaciones que funcione eficientemente debe considerarse la realidad paraguaya en materia de comunicaciones, que como se ha mencionado es muy diversa y heterogenea

En primer termino, es necesario definir el modo en que los municipios haran llegar sus consultas a la red. Se sugiere que este mecanismo sea lo suficientemente flexible para lograr que la mayor parte de los municipios paraguayos tengan acceso al servicio. De este modo, aquellas municipalidades que cuenten con fax podran hacer llegar sus consultas hasta la sede de OPACI via fax, mientras aquellas que solo tengan telefono, podran hacerlo por esta via. El sistema debera estar capacitado incluso para permitir que los municipios que no cuentan con ninguno de estos dos sistemas puedan hacer llegar sus consultas, ya sea por correo o por algun otro mecanismo.

Dentro de las posibilidades de los municipios habria que considerar la utilizacion de canales de comunicacion pertenecientes a otras instituciones como la policia, que en el caso paraguayo cuenta con uno de los sistemas de comunicaciones mas eficientes del pais.

En cuanto a la forma de hacer llegar las respuestas a los municipios, el sistema debe contar con una flexibilidad similar a la señalada anteriormente. Por ello, se sugieren dos modalidades para conseguir este fin.

Relaciones del Servicio de Consultas con las Municipalidades



- Que las respuestas se hagan llegar a las municipalidades por la misma via utilizada por estas para hacer llegar la consulta respectiva
- Que el sistema de consultas edite, mensualmente, una revista en la que se publiquen las consultas que posean una mayor universalidad, es decir, que puedan ser de interes para la mayor parte de los municipios paraguayos, sean estos grandes, medianos o pequeños. Esta revista cumple una doble finalidad. Por un lado, permitira evitar que diversas municipalidades envíen una misma consulta a la red, evitando un doble trabajo a las fuentes de informacion. Por otro, se convertira en una util herramienta de difusion de la red, ya que servira para difundir su existencia, utilidad y la manera en que las municipalidades pueden acceder a ella.

FUNCIONAMIENTO

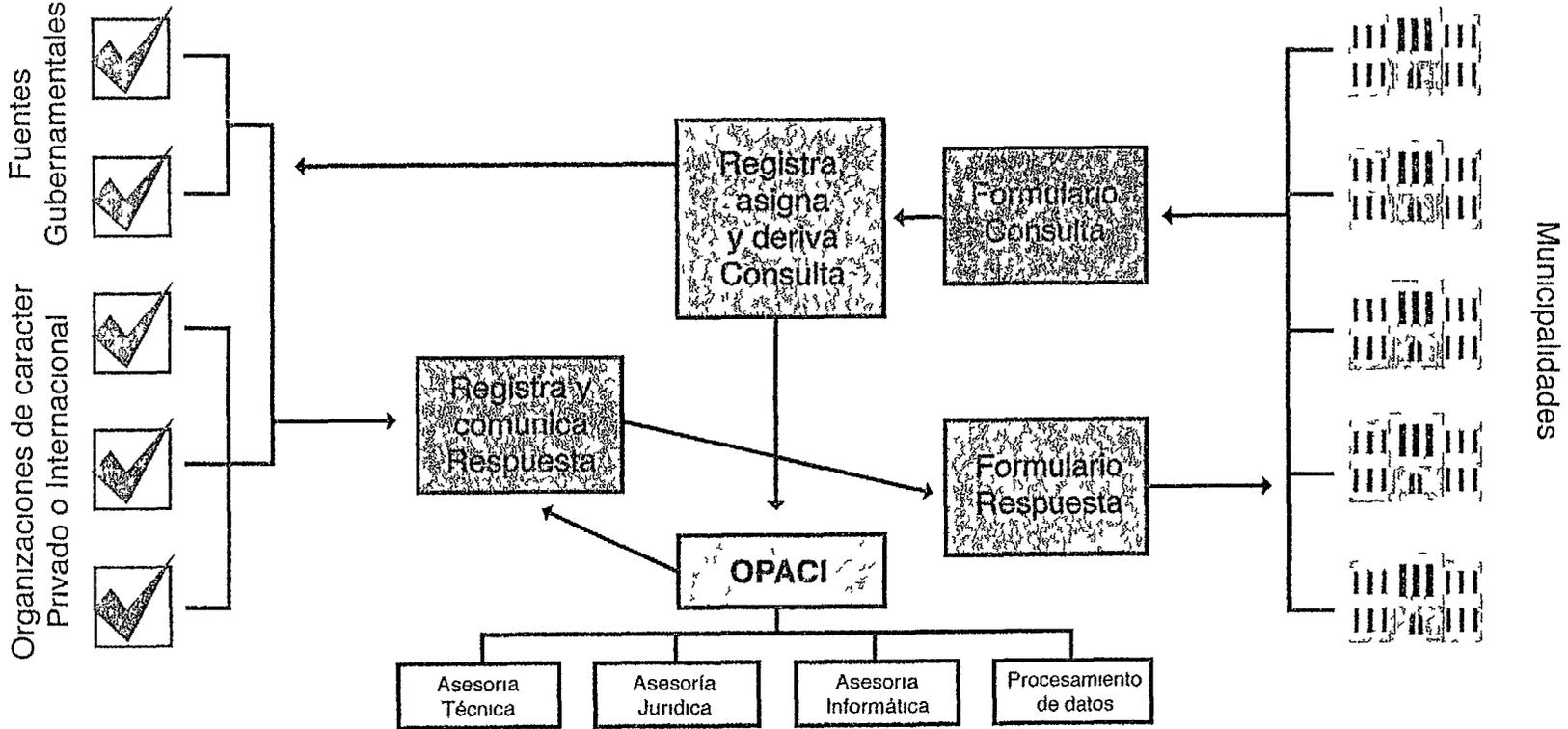
Como se ha mencionado, sera la OPACI la institucion encargada de administrar el sistema. Las dos razones principales para entregar a la OPACI este importante rol, ademas de dar un caracter intermunicipal al servicio, su posicion geografica en relacion con las comunicaciones y su meta de adquirir en el mediano plazo modernos equipos informaticos y de comunicacion.

Equipo de Trabajo

Para que el sistema funcione mas eficientemente, se sugiere la contratacion de un pequeño equipo de trabajo que lleve a cabo las siguientes tareas:

- Recepcion de las consultas municipales
- Calificacion de las consultas en diferentes areas tematicas
- Alimentacion de una base de datos con las consultas realizadas anteriormente
- Derivacion de las consultas hacia los organismos que deberan responderlas
- Recepcion de las respuestas de las fuentes de informacion
- Calificacion de la universalidad de las respuestas para su posterior inclusion en la revista mensual del servicio
- Devolucion de las respuestas a las municipalidades consultantes

Servicio de Consultas para Municipios



En la primera etapa bastara con un equipo de tres personas para realizar estas tareas. Una secretaria para recibir las consultas, las respuestas, alimentar la base de datos, y despachar posteriormente las respuestas a los municipios consultantes. Un experto en temas municipales, capaz de calificar las consultas en las diferentes areas tematicas, derivarlas a los organismos que deberan responderlas, y calificar su universalidad para su posterior inclusion en la revista mensual del servicio. Y un empleado de caracter administrativo para realizar las tareas de este tipo.

A estos tres funcionarios iniciales deben agregarse, en una segunda etapa, aquellos asesores expertos en las areas de consulta mas frecuentes mencionados en el punto "Fuentes de Informacion".

Infraestructura

En una primera etapa no se requiere un alto nivel de inversion en infraestructura, ya que solo se necesita una oficina para el equipo de trabajo antes señalado, un computador equipado con software de base de datos, telefono y fax. Estos elementos permitiran una correcta y eficiente administracion de la informacion, ademas de servir de base para el posterior desarrollo de la red.

En una segunda etapa, cuando los municipios paraguayos alcancen mayor homogeneidad en relacion con sus sistemas de comunicacion, esta misma infraestructura podria servir de base para la implementacion de nuevos sistemas, como el correo electronico (e-mail), e incluso a largo plazo, la consulta "en linea" a traves de una pagina web en internet.

Financiamiento

El servicio de consultas podria financiarse de dos maneras. Una primera alternativa es idear un mecanismo de membresia que permita a los municipios asociarse al sistema de consultas y, a traves de una cuota mensual (por definir) realizar todas las consultas que requieran en un determinado plazo.

Una segunda via es el "cobro por consulta", cuya principal ventaja es que garantiza que cada municipalidad cancelara solo por la utilizacion real que haga del servicio. Sin embargo, como contrapartida, este mecanismo es poco rentable a largo plazo, ya que no permite contar con recursos estables para definir nuevos servicios, como la contratacion de los asesores expertos señalados anteriormente.

En relacion con la revista mensual de servicio de consultas tambien existen dos modalidades que pueden utilizarse para su financiamiento En primer termino, puede establecerse un precio por la adquisicion de este boletin y su despacho hasta la municipalidad Sin embargo, la gran desventaja de esto es que no permite una masificacion del servicio

Quizas una segunda via, la venta de publicidad al interior de la revista posibilitaria que esta tenga un caracter gratuito para las municipalidades, ya que para gran cantidad de empresas proveedoras de bienes y servicios a las municipalidades se mostrarian interesadas en promocionar sus ventajas en un medio dirigido especificamente a las 221 municipalidades paraguayas

Cabe destacar que en ambos casos -el servicio de consultas como la revista mensual- pueden combinarse las modalidades de financiamiento

IMPLEMENTACION

La puesta en marcha del servicio de consultas municipales contempla principalmente dos etapas La primera de ellas se refiere a la adquisicion de la infraestructura necesaria para poner en funcionamiento la red, a la conformacion del equipo de trabajo, y a la realizacion de una labor informativa y de difusion sobre la existencia del servicio y sus beneficios

PRIMERA ETAPA		
SUB-ETAPA	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
1 ADQUISICION DE INFRAESTRUCTURA	DISPONER DE LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA PONER EN FUNCIONAMIENTO LA RED	NO SE REQUIERE UN ALTO NIVEL DE INVERSION YA QUE SE NECESITA UNA PEQUEÑA INFRAESTRUCTURA INICIAL OFICINA COMPUTADOR TELEFONO FAX SOFTWARE BASICO (BASE DE DATOS PROCESADOR DE TEXTO ETC)
2 CONFORMACION DEL EQUIPO DE TRABAJO	DISPONER DE PERSONAL CAPACITADO PARA LLEVAR A CABO LAS TAREAS DE FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL SERVICIO	SÓLO SE NECESITA UN EQUIPO DE TRABAJO CONFORMADO POR TRES PERSONAS UNA SECRETARIA • UN EXPERTO EN TEMAS MUNICIPALES UN EMPLEADO DE CARACTER ADMINISTRATIVO
	ESTABLECER CONTACTO CON ORGANIZACIONES PUBLICAS E INSTITUCIONES PRIVADAS QUE SIRVAN DE FUENTES DE INFORMACION A LA RED	ACORDAR CONVENIOS DE COOPERACION CON ORGANISMOS COMO ORGANIZACION PARAGUAYA DE MUNICIPIOS (OPACI) COMISION NACIONAL PARA LA DESCENTRALIZACION DEL ESTADO (CONACE) DEL MINISTERIO DE HACIENDA DIRECCION DE MUNICIPALIDADES DEL MINISTERIO DEL INTERIOR AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL DEL GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS (USAID) PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL (PFM) INSTITUTO DEL DESARROLLO MUNICIPAL (IDM) PROYECTO DE DESCENTRALIZACION EN PARAGUAY (PRODEP)
3 DIFUSION	DAR A CONOCER EL SERVICIO DE CONSULTAS MUNICIPALES Y SUS POTENCIALES BENEFICIOS	MAILING A LAS DISTINTAS MUNICIPALIDADES DANDO A CONOCER EL INICIO DEL FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO AVISAJE EN REVISTAS Y PUBLICACIONES MUNICIPALES

Posteriormente, una vez que el servicio de consultas municipales se encuentre funcionando con un buen nivel de consultas recibidas, debera iniciarse una segunda etapa, consistente en incorporar, en el mediano plazo, nuevas herramientas y actores al proceso de tratamiento de la informacion (como la implementacion de un servicio via correo electronico, la creacion de una pagina web o la contratacion de consultores propios, por ejemplo)

SEGUNDA ETAPA		
SUB-ETAPA	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
1 MODERNIZACION DE INFRAESTRUCTURA	DISPONER DE NUEVAS HERRAMIENTAS PARA MEJORAR EL ACCESO DE LOS USUARIOS A LA RED Y LA RAPIDEZ EN LA RESPUESTA	LOS REQUERIMIENTOS DE INFRAESTRUCTURA ESTAN EN DIRECTA RELACION CON LAS NUEVAS TECNOLOGIAS Y LA HOMOGENEIDAD ALCANZADA POR LOS MUNICIPIOS PARAGUAYOS EN UN MEDIANO PLAZO SIN EMBARGO ES FACTIBLE PENSAR EN LAS SIGUIENTES NECESIDADES INCORPORACION DEL E-MAIL O CORREO ELECTRONICO PARA MEJORAR LA RAPIDEZ EN LA RECEPCION DE LAS CONSULTAS Y EL ENVIO DE LAS RESPUESTAS IMPLEMENTACION DE UNA PAGINA WEB EN INTERNET, DE MANERA QUE LAS MUNICIPALIDADES PUEDAN CONSULTAR DIRECTAMENTE EN SUS PROPIAS OFICINAS LA BASE DE DATOS DE CONSULTAS ANTERIORES
2 INCORPORACION DE NUEVOS ACTORES AL EQUIPO DE TRABAJO	DISPONER DE ASESORES EXPERTOS PROPIOS Y AFIANZAR LA IMAGEN DE 'SERVICIO DE RESPUESTA A CONSULTAS MUNICIPALES POR ENCIMA DEL ROL DE CANALIZADOR DE CONSULTAS	CONTRATAR EXPERTOS EN AQUELLAS AREAS QUE SE JUSTIFIQUEN POR EL NIVEL DE CONSULTAS RECIBIDAS

ANEXO No. 5

**PLAN ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACION
PARAGUAYA DE COOPERACION INTERMUNICIPAL
"OPACI"**

**MEMORANDUM No PARAGUAY-024-98**

PARA	JAIMÉ TORRES LARA, Secretario Ejecutivo de IULA
DE	JORGE PROAÑO B. Consultor de IULA para el Proyecto USAID- PARAGUAY-IULA
ASUNTO	SEMINARIO TALLER Y ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACION PARAGUAYA DE COOPERACION INTERMUNICIPAL, OPACI.
FECHA	Quito, septiembre 14 de 1998

1. INFORMACION GENERAL

En el marco del Convenio de Cooperación Técnica que mantiene IULA/CELCADEL con USAID-PARAGUAY, previo acuerdo de las partes, se programaron tres eventos adicionales con cargo a los recursos presupuestarios sobrantes en el Proyecto, esto es un curso de planificación estratégica para la buena gestión municipal, a desarrollarse en la Ciudad Coronel Franco, del 23 al 25 de septiembre próximo, un seminario de políticas municipales y descentralización, a ejecutarse en Ciudad del Este, entre el 17 y 18 del mismo mes y año, y, un seminario sobre el "Plan estratégico de la OPACI que incluye la elaboración del respectivo documento", actividades estas, que se iniciaron el pasado 6 de agosto

2 EJECUCION DEL EVENTO

Para la ejecución de esta tercera actividad, que también es motivo del presente informe, los días martes 4 y miércoles 5 de agosto, en base a la información recopilada y traída en la anterior misión a Paraguay, se preparó el seminario taller a ser ejecutado con los niveles corporativo funcional y operativo de la OPACI

Ese mismo día miércoles, por la noche, me trasladé, desde Quito, a la Ciudad de Asunción, Paraguay

En la tarde del jueves 6, concurrí a las Oficinas de la OPACI Y allí, con funcionarios de esa Institución, finiquitamos detalles del seminario taller, verificamos el listado de participantes y pude obtener más información institucional a ser utilizada en el seminario como en la posterior elaboración del Plan

El día viernes por la mañana, y ya contando con la presencia del Soc. Mano Rosales, consultor de IULA, nos trasladamos, junto, con algunos participantes, a la Ciudad de San Bernardino, lugar donde se desarrolló una parte del seminario

En las instalaciones del Club Náutico "San Bernardino", a partir de las 08h00 del viernes 7, el Presidente y más miembros del Comité Ejecutivo de la OPACI estaban

realizando una reunion ordinaria, acto luego del cual se inicio el seminario taller para formular el Plan estratégico de la OPACI

A las 10h30 se inició el evento con la participación de Hector Ramirez quien explicó los alcances de la reunion, y, a continuacion, quien suscribe el presente documento, hizo una exposicion de los objetivos y metodología de trabajo, describiendo el proceso de planificación estratégica institucional

Inmediatamente, Mario Rosales trató el tema "visión institucional de una Asociación de Municipalidades", tomando como base las experiencias de la Asociación Chilena de Municipios. Se explicó cual debía ser el rol de la OPACI y se sugirió una estructura organizativa para la consecución de los futuros objetivos de esa Organización, objetivos que también fueron tratados por el Consultor

En la mañana y tarde de ese mismo dia, procedí a facilitar los talleres y con éstos, identificar

- Los clientes externos de la OPACI, sus demandas y la forma cómo se las está satisfaciendo,
- Los clientes internos de la OPACI, sus demandas y la forma cómo se las está satisfaciendo,
- Los factores externos, esto es, las OPORTUNIDADES y AMENZAS de la OPACI, con su respectiva cualificación y cuantificación,
- La cultura organizacional positiva y negativa de la OPACI, y,
- Los factores internos, esto es, las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la OPACI con su respectiva cualificación y cuantificación

Para efectuar estas tareas, tanto los miembros del Directorio como los funcionarios y técnicos de la OPACI, trabajaron en grupos y expusieron los contenidos en plenaria

El día sábado 8 de agosto, con la presencia de la mitad de los miembros del Directorio, del Secretario General y de otros funcionarios y técnicos de la OPACI, en una jornada que duró hasta las 18h00, se realizó el análisis de los problemas de la OPACI, sus posibles causas y soluciones tomando como base la información originada en las demandas insatisfechas de los clientes externos, de mandas insatisfechas de los clientes internos, amenazas, cultura organizacional negativa y debilidades

Antes de formular los objetivos institucionales, Mario Rosales abordó el tema "La cultura organizacional de la OPACI"

A continuación se empezaron a identificar los objetivos institucionales tomando como referencia el análisis de problemas

Cabe destacar, a lo largo del evento, la presencia de los señores Arturo Urrutia y Tod Sorensen, el primero, representante del PRODEP, y el segundo de USAID Paraguay

Por la falta de tiempo y ante la necesidad de complementar el trabajo con la participación del Director Ejecutivo y otros funcionarios de la Institución, el Secretario General de la OPACI solicitó continuar el trabajo el día lunes 10 de agosto a partir de las 09h30 en la Sede de Asuncion

El día lunes 10 de agosto, a partir de las 09h30 y hasta las 19h00, se realizaron las siguientes actividades mediante talleres participativos

- Revisión general de la fase de diagnóstico elaborada en San Bernardino, así como los resultados del trabajo anterior que fue facilitado por los Consultores Gonzalo Darquea y Mario Rosales,
- Se completó el análisis de clientes internos, básicamente, las demandas identificadas por el Director Ejecutivo,
- Se formuló la misión de la OPACI,
- Se formuló la visión de la OPACI, y,
- Se definieron algunos objetivos y estrategias institucionales que sirvieron de base para que el Consultor de IULA procese la información y formule la PLANIFICACION OPERATIVA

Con estos antecedentes, a continuación se explica el objetivo del trabajo encargado al Consultor de IULA, la metodología utilizada y los productos obtenidos

3. OBJETIVO DEL TRABAJO, METODOLOGIA Y PRODUCTOS A OBTENIDOS

Con el presente trabajo, se aspira a que la OPACI disponga de un Plan Estratégico que presente la visión del futuro para enfrentar con éxito los desafíos de los actuales y venideros escenarios y contribuya a mejorar su gestión, la competitividad, la productividad y la calidad de los bienes y servicios que ofrece a sus asociados. Adicionalmente

- Enfrentar con éxito el futuro cambiante,
- Mejorar la gestión institucional y los mecanismos de coordinación interna,
- Involucrar a los directores y asociados a la gestión de la OPACI,
- Disponer de elementos básicos para promover y administrar el cambio,
- Disponer de equipos de trabajo con criterios uniformes y con objetivos sinérgicos,
- Contar con lineamientos y directrices que sirvan de base para orientar el desarrollo de otros programas vinculados al Plan Estratégico de la OPACI

Respecto a la metodología de trabajo, vale señalar que, en la **PRIMERA PARTE**, se han realizado las siguientes actividades

- a) Revisión de la información institucional provista por la OPACI, incluyendo el análisis FODA que fue facilitado por los consultores de IULA en una anterior oportunidad Cuatro días Consultor, y,
- b) Talleres para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la OPACI y la propuesta de su Plan Estratégico (Talleres verificados en San Bernardino y en la Sede de la OPACI) Cuatro días Consultor

En la **SEGUNDA PARTE**

- a) Elaboración y procesamiento del Plan Estratégico edición del diagnóstico de la situación actual y de la propuesta del Plan Estratégico (misión y visión institucional, valores corporativos, objetivos institucionales, estrategias, políticas y planeación operativa de los objetivos, programas y proyectos) Cinco días Consultor,
- b) Revisión, observaciones y recomendaciones al Plan Estratégico por parte de los señores Director Ejecutivo de IULA, Consultores Mano Rosales y Gonzalo Darquea, Representante de USAID Paraguay Tod Sorensen y Representantes de OPACI Cinco días (OPACI ha solicitado que, con el borrador del Plan, desean realizar un taller interno de trabajo) Pendiente, y,
- c) Ajustes, edición definitiva y entrega del Plan Estratégico Dos días Consultor

**CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA
USAID – IULA/CELCADEL**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN
PARAGUAYA DE COOPERACIÓN
INTERMUNICIPAL**

**JORGE PROAÑO BONILLA
CONSULTOR DE IULA**

Septiembre de 1 998

CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA USAID/PARAGUAY – IULA

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN PARAGUAYA DE COOPERACIÓN INTERMUNICIPAL, OPACI (1)

1 ANTECEDENTES

En el marco del Convenio de Cooperación Técnica que mantiene IULA/CELCADEL con USAID-PARAGUAY, previo acuerdo de las partes, se resolvió realizar un seminario taller para formular el "Plan estratégico de la OPACI", actividad que incluyó la elaboración del respectivo documento

1.2 OBJETIVO DEL TRABAJO, METODOLOGIA Y PRODUCTOS OBTENIDOS

Con este trabajo, se aspira a que la OPACI disponga de un Plan Estratégico que presente su visión del futuro para enfrentar con éxito los desafíos de los actuales y venideros escenarios y contribuya a mejorar su gestión, la competitividad, la productividad y la calidad de los bienes y servicios que ofrece a sus asociados. Adicionalmente

- Mejorar la gestión institucional y los mecanismos de coordinación interna,
- Involucrar a los Directores y asociados a la gestión de la OPACI,
- Disponer de elementos básicos para promover y administrar el cambio,
- Disponer de equipos de trabajo con criterios uniformes y con objetivos sinérgicos,
- Contar con lineamientos y directrices que sirvan de base para orientar el desarrollo de otros programas referidos a la defensa de la autonomía de los gobiernos municipales, a la capacitación, a la asistencia técnica de estos, al intercambio de información y de experiencias exitosas en la gestión local

Respecto a la metodología de trabajo, vale señalar que, en la **PRIMERA PARTE**, se han realizado las siguientes actividades

- a) Revisión de la información institucional provista por la OPACI, incluyendo el análisis FODA que, sobre esta Organización, fue facilitado por consultores de IULA en una anterior oportunidad,
- b) Talleres para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la OPACI y la propuesta de su Plan Estratégico (Talleres verificados en San Bernardino y en la Sede de la OPACI, los días 7, 8 y 10 de agosto de 1998)

En esta primera parte, se desarrollaron talleres participativos con la concurrencia del Presidente de la OPACI, miembros del Directorio, Secretario General y algunos funcionarios y técnicos de la Institución, y de esta forma, se pudo identificar y analizar

- Los clientes externos de la OPACI, sus demandas y la forma como se las esta satisfaciendo,
- Los clientes internos de la OPACI, sus demandas y la forma como se las esta satisfaciendo,
- Los factores externos, esto es, las OPORTUNIDADES y AMENZAS de la OPACI, con su respectiva cualificación y cuantificación,
- La cultura organizacional positiva y negativa de la OPACI,
- Los factores internos, esto es, las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la OPACI, con su respectiva cualificación y cuantificación,
- Los principales rasgos de la cultura organizacional,
- Los problemas de la OPACI, sus posibles causas y soluciones tomando como base la informacion originada en las demandas insatisfechas de los clientes externos, demandas insatisfechas de los clientes internos, amenazas, cultura organizacional negativa y debilidades,
- La misión institucional,
- La vision institucional, y,
- Algunos objetivos institucionales

En la **SEGUNDA PARTE**

- a) Elaboracion y procesamiento del Plan Estratégico edicion del diagnostico de la situación actual y de la propuesta del Plan Estrategico (mision y vision institucional, valores corporativos, objetivos institucionales, estrategias, políticas y planeacion operativa de los objetivos, programas y proyectos identificados),
- b) Revision, observaciones y recomendaciones al Plan Estratégico por parte de los señores Director Ejecutivo de IULA, Consultores Mario Rosales y Gonzalo Darquea, representante de USAID Paraguay Tod Sorensen y representantes de la OPACI Esta Organización, ha solicitado realizar un taller interno de trabajo para socializar el Plan y formular las respectivas observaciones a la presente version del Plan Estrategico, y,
- c) Posterior edicion definitiva, inclusion de observaciones y entrega del Plan Estrategico, actividades estas, que viene realizando el consultor de IULA en la Ciudad de Quito

2 DIAGNÓSTICO**2.1 CLIENTES EXTERNOS****MATRIZ DE EVALUACION DE CUMPLIMIENTO DE DEMANDAS DE LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA OPACI**

CALIFICACION 1= DEMANDA TOTALMENTE INSATISFECHA,
 2= DEMANDA MENOS QUE REGULARMENTE SATISFECHA
 3= DEMANDA MAS QUE REGULARMENTE SATISFECHA
 4= DEMANDA TOTALMENTE SATISFECHA

CLIENTES EXTERNOS	DEMANDAS	CUMPLIMIENTO DE DEMANDAS			
		PUNT	POND	CALIF	TOTAL
LOS MUNICIPIOS	Asistencia tecnica	10	0.10	2	0.20
	Informacion	8	0.08	2	0.16
	Capacitacion	9	0.09	2	0.18
	Asistencia financiera	10	0.10	1	0.10
	Asesoramiento gestion	8	0.08	2	0.16
	Respaldo politico	10	0.10	3	0.30
	Asistencia en gestiones	8	0.08	2	0.16
	Agilizacion de los tramit	8	0.08	3	0.24
	Apoyo para buscar consult	8	0.08	1	0.08
	Actualizacion normas	10	0.10	1	0.10
	Convocatoria politica	10	0.10	4	0.40
	TOTAL	99	1.00		2.10

ORGANISMOS INTERNACIONALES	DEMANDAS	CUMPLIMIENTO DE DEMANDAS			
		PUNT	POND	CALIF TOTAL	
	Cogestion en proyectos	8	0 04	2	0 09
	Interlocucion	9	0 05	2	0 10
	Contraparte tecnica	8	0 04	2	0 09
	Contraparte financiera y de gestion	7	0 06	1	0 06
	Organizacion y asociativismo fuerte	10	0 06	2	0 11
	Que se recepte la experiencia	10	0 06	1	0 06
	Sociedad natural de trabajo	8	0 04	4	0 18
	Propuestas y estrategias de trabajo	8	0 04	2	0 09
	Liderazgo en las politicas de descentralizacion	10	0 06	2	0 11
	Modelos de capacitacion y asist Tecnica	8	0 04	3	0 13
	Que se capitalice la asist Tecnica	10	0 06	2	0 11
	Informacion socioeconomico de los municipios e indicadores	7	0 04	3	0 12
	Que se gerencie la demanda	10	0 06	1	0 06
	Que se ajuste la oferta a la demanda	8	0 04	2	0 09
	Que se guren y se multipliquen los procesos	9	0 05	1	0 05
	Recursos humanos tecnicos y capacitados	8	0 04	3	0 13
	Infraestructura tecnica	8	0 04	4	0 18
	Gestion descentralizada de la OPACI	10	0 06	2	0 11
	Que la OPACI sea prospectiva	9	0 05	2	0 10
	Que la OPACI tenga una vision multipartidista y consensuada	8	0 04	4	0 18
	Involucramiento en proyectos internacionales	7	0 04	2	0 08
	TOTAL	180	1 02		2 21

Se pudieron haber identificado otros clientes externos como por ejemplo las gobernaciones, el Ministerio de Hacienda, La Secretaria de Planificacion, el Instituto de desarrollo Municipal, etc Sin embargo, los participantes en el seminario taller creyeron que una buena muestra de los clientes externos esta dada por los dos analizados

De los cuadros anteriores se desprende que las autoridades, funcionarios y tecnicos de las municipalidades asi como representantes de los organismos internacionales, principales clientes externos de la OPACI, perciben que sus demandas son menos que regularmente satisfechas (2 10 en el primer caso y 2 21 en el segundo), aspecto que se refleja en los problemas identificados en el apartado 2 6 de este documento, pero, en el caso de los municipios, la falta de afiliaciones y adhesiones a la OPACI, puede ser un reflejo de que la Institución no cumple satisfactoriamente con las demandas de sus clientes o potenciales clientes

2 2 CLIENTES INTERNOS

MATRIZ DE EVALUACION DE CUMPLIMIENTO DE LAS DEMANDAS DE LOS CLIENTES INTERNOS DE LA OPACI

CALIFICACION 1= DEMANDA TOTALMENTE INSATISFECHA,
 2= DEMANDA MENOS QUE REGULARMENTE SATISFECHA
 3= DEMANDA MÁS QUE REGULARMENTE SATISFECHA
 4= DEMANDA TOTALMENTE SATISFECHA

CLIENTES INTERNOS	DEMANDAS	CUMPLIMIENTO DE DEMANDAS			
		PUNT	POND	CALIF	TOTAL
DIRECTORIO DE OPACI	Mejores Dietas	8	0 09	2	0 18
	Asesoramiento en proyectos	9	0 10	1	0 10
	Mayor comunicacion y Facilidades de comunicacion	8	0 09	2	0 18
	Gestion Financiera	10	0 11	1	0 11
	Mejor asistenc de la capacitacion y de la A/T	8	0 09	2	0 18
	Transparencia en la Gestion	8	0 09	2	0 18
	Fortalecimiento de OPACI	10	0 11	2	0 22
	Mas Profesionalismo	9	0 10	3	0 30
	Mas Liderazgo e Involucramiento	10	0 11	2	0 22
	Mas relacionamiento con empresas Internacionales	9	0 10	2	0 20
	TOTAL	89	1 00		1 89

SECRETARIA GENERAL	DEMANDAS	CUMPLIMIENTO DE DEMANDAS			
		PUNT	POND	CALIF	TOTAL
	Apoyo de la Directiva	10	0 11	3	0 32
	Directrices claras sobre las acciones a ejecutar	8	0 09	2	0 17
	Medios de movilidad	5	0 05	1	0 05
	Capacitacion	8	0 09	3	0 26
	Interrelacion con otras instituciones	8	0 09	3	0 26
	Legitimidad	10	0 11	3	0 32
	Planificacion de actividades	9	0 10	3	0 29
	Asistentes leales	8	0 09	3	0 26
	Interaccion con los Dptos de la OPACI	8	0 09	2	0 17
	Que la institucion tenga planes y objetivos concretos	10	0 11	2	0 21
	Financiamiento para la OPACI	10	0 11	2	0 21
	TOTAL	94	1 00		2 51

DIRECTOR EJECUTIVO	DEMANDAS	CUMPLIMIENTO DE DEMANDAS			
		PUNT	POND	CALIF	TOTAL
	Relacionamiento mas practico y agil con la Junta Directiva	8	006	2	012
	Que la Junta Directiva genere politicas de accion	10	008	1	008
	Vision multipartidista	10	008	2	015
	Trabajo mas coordinado relaciones internacionales con S G	8	006	3	018
	Involucrar al Presidente en las relaciones Internacionales	8	006	2	012
	Estandarizar la eficiencia del personal	5	004	3	012
	Servicio con vision del cliente	5	004	2	008
	Remuneracion	8	006	3	018
	Capacitacion del personal	10	008	2	015
	Lealtad del personal	10	008	2	015
	Horarios flexibles	10	008	1	008
	Simplificacion de los tramites	8	006	3	018
	Trabajo en equipo	10	008	2	015
	Medios de transporte	10	008	1	008
	Sentido de propiedad	10	008	1	008
	TOTAL	130	100		192

PERSONAL TECNICO Y OPERATIVO	DEMANDAS	CUMPLIMIENTO DE DEMANDAS			
		PUNT	POND	CALIF	TOTAL
	Capacitacion de los recursos humano (becas etc)	10	014	1	014
	Espacio fisico	7	010	2	019
	Materiales y equipos	9	012	3	037
	Comunicacion interna permanente	7	010	2	019
	Remuneracion de acuerdo a la calificacion del cargo (trabajo que realiza)	7	010	2	019
	Reuniones periodicas con la Directiva (Ejecutivo)	5	007	1	007
	Integracion	8	011	2	022
	Motivacion	5	007	2	014
	Mas lineas telefonicas	7	010	2	019
	INTERNET E MAIL	1	001	1	001
	Que se nos tome en cuenta nuestras opiniones y propuestas	7	010	2	019
	TOTAL	73	100		190

En planificación estratégica, se concibe que "clientes internos satisfechos viene a ser sinonimo de clientes externos satisfechos, o lo que es lo mismo, niveles corporativos, funcionales y operativos de calidad equivalen a productos o servicios de calidad

De los resultados obtenidos en los cuadros anteriores, se puede concluir que tanto el Directorio de la OPACI como el Director Ejecutivo y el personal técnico operativo de la Institucion, perciben que sus demandas están pasando de totalmente insatisfechas a menos que regularmente satisfechas (en su orden, 1 89, 1 92 y 1 90) Con la sola excepcion del Secretario General de la OPACI que califica s sus demandas como que estan pasando de menos que regularmente satisfechas a

más que regularmente satisfechas (promedio ponderado de **2 51**, mediocre), los niveles político, ejecutivo y operativo de la OPACI, en lo que tiene que ver con sus demandas, se encuentran en niveles realmente preocupantes, cuyo reflejo es la falta de productos y servicios de calidad que la Organización esta llamada a satisfacer

Este diagnostico, perfectamente reversible, también explica el pobre desarrollo institucional de la OPACI, respecto de uno de los factores preponderantes para alcanzar la eficiencia y la optima prestacion de servicios el talento humano

Esta claro, entonces, que por el lado de los recursos humanos hay mucho por hacer, desde satisfacer sus legitimos intereses de bienestar, pasando por la capacitacion, hasta alcanzar de ellos una autentica cultura organizacional a base de fomentar valores corporativos

Las estrategias que tienen que ver con un cambio de actitudes del personal de la OPACI, la implementacion de esquemas gerenciales y el desarrollo de sus valores corporativos, están consignados en la planificación operativa de la propuesta

2 3 ANALISIS DEL ENTORNO AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS DE LA OPACI**

CALIFICACION 1= AMENAZA IMPORTANTE
 2= AMENAZA MENOR
 3= OPORTUNIDAD MENOR
 4= OPORTUNIDAD IMPORTANTE

FACTORES EXTERNOS	PUNT	POND	CALIF	TOTAL
Factores Economicos				
Alta valoracion de los gobiernos locales	9	0 04	3	0 12
Suspension del control de permisos y chapas	9	0 04	1	0 04
Afiliacion de las municipalidades	10	0 04	3	0 13
Transferencias del Gobierno a las municipalidades	8	0 03	3	0 10
Presupuestos municipales	7	0 03	3	0 09
Inflacion	5	0 02	2	0 04
Factores Políticos				
Cambio de Gobierno	8	0 03	4	0 14
Las Gobernaciones	8	0 03	4	0 14
Ley Organica	10	0 04	4	0 17
La Política Fiscal del Gobiernos	9	0 04	1	0 04
Estabilidad política	8	0 03	2	0 07
Falta de recursos financieros	10	0 04	1	0 04
EI PRODEP	8	0 03	3	0 10
Proyectos AID	8	0 03	3	0 10
IULA	10	0 04	3	0 13
Modernizacion del Estado	9	0 04	3	0 12
Los partidos politicos	8	0 03	4	0 14
Cuotas de participacion en el Gobierno Central	8	0 03	3	0 10
Asociaciones Departamentales de Municipios	9	0 04	4	0 16
ONGs	8	0 03	4	0 14
Universidades	8	0 03	4	0 14
Secretaria Tecnica de Planificacion	9	0 04	4	0 16
IDM	7	0 03	3	0 09
Contraloria	8	0 03	3	0 10
El proceso de descentralizacion	10	0 04	4	0 17
Reforma del Estado	9	0 04	4	0 16
Los PDMs (BID Banco Mundial)	10	0 04	4	0 17
TOTAL	230	1 00		3 12

Pese a las dificultades detectadas en el análisis de las demandas de los clientes externos como internos, así como a la presencia de ciertos factores, variables y fenómenos que, estando fuera del control de la Institución, afectan negativamente a la OPACI, el cuadro anterior, nos permite concluir que, con un promedio ponderado de 3 12, en general, la Organización está más expuesta a oportunidades que a amenazas

Este resultado se explica perfectamente por la legitimidad con que OPACI representa a los gobiernos locales en la República de Paraguay y por la ausencia de otros entes que asuman, con propiedad, el papel aglutinador de los municipios y por tanto, impulsen y defiendan la autonomía municipal, los procesos de descentralización, participación comunitaria y el desarrollo institucional municipal

Igual diagnóstico cabe respecto a una posible competencia en los ámbitos de la capacitación y asistencia técnica, aspecto que no debería llevarnos a una extrema confianza sino, todo lo contrario, a aprovechar estas oportunidades antes de que otras instituciones lo hagan pues existe plena conciencia de las oportunidades que se abren con los procesos de reforma del Estado que se han iniciado en el Paraguay

2.4 LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA OPACI

PRINCIPALES RASGOS (POSITIVOS Y NEGATIVOS) DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA OPACI

POSITIVOS	NEGATIVOS
1 Buena organizacion del trabajo	1 No se conocen los objetivos institucionales
2 Se concede importancia al concepto de cliente especialmente en las tareas de control y registro de chapas	2 Faltan mecanismos de comunicacion interna
3 Capacidad del personal para adaptarse a los cambios	3 Burocratizacion en los procesos administrativos
4 La toma de decisiones esta precedida de un buen analisis de informacion	4 No hay una adecuada coordinacion interdepartamental
5 La actitud de los jefes departamentales es predispuesta a escuchar y resolver problemas de los colaboradores	5 Falta transparencia en la gestion competencia interna en la provision de servicios
	6 Con excepciones la Junta Directiva no tiene predisposicion a escuchar los problemas de los colaboradores de la Institucion
	7 Se pone demasiado enfasis al servicio de control y registro de permisos y placas

Los rasgos de la cultura organizacional descritos en la tabla anterior, reflejan con bastante aproximacion el diagnóstico detectado respecto de las demandas menos que regularmente satisfechas de los clientes internos de la OPACI, aspecto que, como se ha dicho, es posible de revertirlo sobre la base de las estrategias planteadas en la tercera parte del Plan Estratégico

2 5 ANALISIS ORGANIZACIONAL (DEBILIDADES Y FORTALEZAS)**MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS DE LA OPACI**

CALIFICACION 1= DEBILIDAD IMPORTANTE
 2= DEBILIDAD MENOR
 3= FORTALEZA MENOR
 4= FORTALEZA IMPORTANTE

FACTORES INTERNOS	PUNTC	POND	CALIF	TOTAL
Capacidad Directiva				
Uso de estrategias y de la planificacion	8	004	2	008
Respuestas a los Cambios	9	004	3	013
Comunicacion y control gerencial	7	003	3	010
Orientacion empresarial de la Institucion	10	005	2	010
Habilidades para responder a los cambios tecnologicos	9	004	3	013
Agresividad para enfrentar a la competencia	8	004	2	008
Evaluacion de la gestion	7	003	1	003
Capacidad Tecnologica				
Efectividad en la produccion de programas	6	003	3	009
Nivel tecnologico	8	004	4	016
Capacidad de innovacion	10	005	4	020
Capacidad de Recursos Humanos				
Nivel academico de los niveles funcional y operativo	10	005	3	015
Experiencia tecnica	9	004	3	013
Rotacion del personal	6	003	3	009
Ausentismo	5	002	4	010
Sentido de pertenencia	8	004	4	016
Motivacion	9	004	2	009
Nivel de remuneraciones	10	005	3	015
Aplicacion de indices de desempeño	8	004	1	004
Capacidad Financiera				
Capacidad de endeudamiento	6	003	4	012
Capacidad de autofinanciamiento	9	004	3	013
Estrategias de autofinanciamiento	10	005	1	005
Ventas de servicios Capacitacion y asist Tecnica	10	005	1	005
Inversiones de capital	9	004	3	013
Costos administrativos y operativos	10	005	2	010
TOTAL	201	1 00		2 61

Nuevamente, el posicionamiento alcanzado por la OPACI, en virtud de la legitimidad y tradicion con que viene representando a los municipios, aunque no haya ampliado su cobertura, y, pese a los problemas detectados, nos permiten concluir que con un índice ponderado de **2 61**, la Institucion goza de mas fortalezas que de debilidades. De hecho, pese a los problemas manifiestos en cuanto al factor humano, las ultimas innovaciones tecnologicas implementadas, confirman la idea de que se cuenta con las bases necesarias para emprender en un ambicioso cambio

2 6 ANALISIS Y DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS

LISTA JERARQUIZADA DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LA GESTIÓN DE LA OPACI, CON LA INDICACIÓN DE SUS CAUSAS Y POSIBLES SOLUCIONES

PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
CLIENTES EXTERNOS		
Municipios		
Falta asistencia tecnica	<ul style="list-style-type: none"> * Falta presupuesto, * Faltan programas de capacitacion y asist Tecnica, * No hay diagnostico de necesidades de capacitacion y asistencia tecnica, * Falta infraestructura y recursos humanos calificados, * Falta decision politica, * Control e informacion de chapas absorbe mucho tiempo y recursos 	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar estudio de necesidades de capacitacion y asistencia tecnica, * Alcanzar decision politica para acometer frontalmente la capacitacion y asist tecnica, * A partir del estudio de capacitac y asistenc tecnica, elaborar proyecto integral de capacitac y asistenc tecnica, * Presentar proyecto de capacitac y asist tecnica a organismos nacionales e internacionales para conseguir financiamiento, * Experto sectoriales de la OPACI deberan escribir los terminos de referencia para hacer el estudio de demandas de capacitac y asist tecnica, * Solicitar a IULA o a otro organismo nacional o internacional, asistencia tecnica para realizar un estudio de demandas de capacitac y asistenc tecnica
* OPACI no presta suficiente apoyo en dotar de informacion a los municipios	<ul style="list-style-type: none"> * Municipios no cuentan con canales adecuados de comunicacion, * Falta crear y canalizar mas publicaciones y estadisticas para los municipios, * A OPAC le falta difundir la informacion en forma integral, * Falta fortalecer al Departamento de comunicaciones de OPACI 	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar un plan de informacion de la OPACI a las municipalidades, * Elaborar propuesta de comunicacion a traves del uso de la radio y adquisicion de equipos, * Proyecto para fortalecer el departamento de comunicaciones
* No existe una oferta integral de capacitacion en la OPACI sobre todo la que tiene que ver con nuevos estilos de gestion municipal descentralizacion, planificacion estrategica, participacion comunitana y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> * La mayor cantidad de actividades de la OPACI y por tanto de recursos es absorbida por el control y gestion de chapas, * OPACI tiene una vision tradicional y clasica de la 	<ul style="list-style-type: none"> * Estudio y proyecto integral de capacitacion y asistencia tecnica * Alcanzar la decision politica de la Junta Directiva, * Sobre la base de una oferta descentralizada de capacitacion y asistencia tecnica moderna

PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
institucional municipal	capacitacion y asistencia tecnica No se da respuesta a los nuevos retos del municipalismo en el marco de la descentralizacion y reforma del Estado * Se carece de politicas y lineamientos en este sentido, * En el pasado ha primado posiciones politicas mas que tecnicas	concienciar el asociativismo en el 100% de las municipalidades
* Falta gestion de asesoramiento y gestión de la OPACI para que las municipalidades consigan recursos financieros	* Se carece de estrategias y recursos humanos para gestionar financiamiento en favor de las municipalidades * Municipalidades no presentan proyectos susceptibles de ser financiados, ni OPACI capacita y asesora en este sentido, * Falta coordinacion entre las gobernaciones y las municipalidades para presentar proyectos susceptibles de ser financiados, * Falta gestion integral de la OPACI para presentar un proyecto de descentralizacion fiscal	* Presentar una propuesta politica y tecnica para alcanzar la descentralizacion fiscal y una mejor gestion del gobierno central en las transferencias corrientes y de capital en favor de las municipalidades, * Estrategia de coordinacion entre las gobernaciones y las municipalidades, * Propuesta de capacitacion y asistencia tecnica en formulacion y elaboracion de proyectos para las gobernaciones y municipalidades del Paraguay
* OPACI no ofrece la suficiente asistencia a los Intendentes que realizan gestiones en Asuncion	* Se carece de estrategias y de recursos para atender este tipo de demandas, que no sean las instalaciones en la sede de OPACI	* Compatibilizar esta demanda con las ofertas de capacitacion y asistencia tecnica, * Incluir esta demanda en el fortalecimiento del departamento de comunicacion y/o crear un departamento de gestión municipal
* Falta apoyo de la OPACI para conseguir consultoria en distintos aspectos	* No hay una estrategia institucional para atender esta demanda, * Se carece de un banco de datos nacional e internacional sobre opciones de consultoría, * Municipalidades no formulan demandas claras	* Integrar el proyecto de base de datos de consultoria en el programa integral de capacitacion y asistencia tecnica
* Falta asesoria de la OPACI en asuntos juridicos y para actualizar las normas juridicas/ordenanzas	* Falta mecanismos de comunicacion entre la OPACI y las municipalidades, * No se formulan demandas regulares en este sentido, * No se cuenta con una estrategia para satisfacer esta demanda	* Proyecto de asesoria juridica itinerante con sede en la OPACI, * Mejorar los mecanismos de comunicacion para compartir las experiencias de municipalidades mas desarrolladas y actualizadas
Organismos Internacionales AID – PRODEP		
* Falta cogestion en proyectos de capacitac y asist tecnica	* Falta involucramiento, * Se desconoce las opciones	* Alcanzar la decision politica de la J Directiva

PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
	internacionales de desarrollo y fortalecimiento municipal * Falta interes y decision politica	* Investigar las opciones internacionales de cooperacion tecnica y economica para el fortalecimiento municipal, * Estrategia de involucramiento tecnico en los Programas Internacionales existentes * Asesoramiento al Presidente y a la Junta Directiva
Falta interlocucion	* Salvo alguna excepcion, la OPACI no demuestra interes politico ni tecnico en programas de fortalecimiento municipal auspiciados por organismos internacionales * Se carece de un enfoque y propuesta de modernizacion municipal en el marco de la descentralizacion, * Falta difundir los objetivos de la OPACI asi como sus fortalezas en recurso humanos y equipamientos, * Los organismos internacionales tampoco ejercen demandas puntuales a la OPACI	* Alcanzar la decision politica de la J Directiva para incursionar en programas internacionales, * Dar a conocer las fortalezas de la Institucion, * Contar con una propuesta de descentralización politica, administrativa y fiscal del Paraguay para impulsar el debate nacional y para convocar el interes de los organismos internacionales
* Falta contraparte tecnica	* No se conoce las fortalezas tecnicas de la OPACI * No se cuenta con especialistas sectoriales en temas de descentralizacion, participacion comunitaria, planificacion estrategica y proyectos, * No ha existido la decision politica par que OPACI brnde capacitacion y asistencia tecnica en estos temas	* Alcanzar de la Junta directiva la decision politica y el respaldo para incursionar en estos temas, * Elaborar un documento que permita difundir las ventajas comparativas y fortalecimiento tecnico de la OPACI, * Elaborar una propuesta tecnica de capacitacion y asistencia tecnica
* Falta contraparte financiera y de gestion	* No ha existido la vision de ser contraparte financiera y de gestion, * No ha existido la decision politica, * No se dispone de suficientes recursos financieros Los ingresos propios de la institucion se los destina a gastos operativos y a renovar ciertos equipos y matenales * No se cuenta con un financiamiento originado en cuotas de la totalidad de municipalidades	* Alcanzar la decision politica de la Junta directiva y asesorar a la misma acerca de la necesidad de participar en proyectos internacionales de fortalecimiento municipal e impulso a la descentralizacion, * Sobre la base de la prestacion Optima de servicios y de una propuesta descentralizada de capacitacion y asistencia tecnica conseguir financiamiento y aportes de la totalidad de las municipalidades paraguayas * Elaborar una estrategia de venta de servicios a las gobernaciones y a las

PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
		municipalidades que hasta ahora no son miembros de la OPACI, * Iniciar el fortalecimiento político de la OPACI a partir de la organización de las Asociaciones departamentales de municipios con la coordinación de los miembros de la Junta Directiva representantes de los Departamentos del País
* Falta organización y visión de un Asociativismo fuerte y consolidado	* No existe la suficiente credibilidad de la totalidad de municipalidades, * Falta ejecutar los objetivos existentes, * Se carece de una visión política de asociativismo municipal * Falta respaldo técnico, * Se carece de una propuesta seria y técnica de asesoramiento y gestión en favor de las municipalidades, * No se cumplen las expectativas de las municipalidades, * Falta incorporar a la totalidad de los potenciales asociados, * Ausencia de una visión política multipartidista, * No existe una propuesta técnica integral para ofrecer capacitación y asistencia técnica a las municipalidades, * Municipalidades hacen consistir la efectividad de la OPACI en su capacidad para asesorarles en la consecución de recursos financieros	* Ganar credibilidad de las municipalidades con una Óptima prestación de servicios, * Dar a conocer los actuales objetivos institucionales y una propuesta integral de capacitación y asistencia técnica integral, * Estructurar una visión política institucional, * Se requiere asesoramiento técnico para el fortalecimiento interno de la OPACI, * En el marco de la autonomía municipal, buscar un mayor relacionamiento con el gobierno central para discutir un proyecto integral de descentralización y de cooperación mutua, * Implementar nuevos objetivos institucionales en función del Plan Estratégico de la OPACI, * Discutir las bondades del asociativismo municipal a través de seminarios y eventos de concientización entre las municipalidades, el gobierno central y la sociedad civil
* A OPACI le falta receptar la experiencia técnica que, en temas municipales, vienen desarrollando otras instituciones nacionales e internacionales	* No hay voluntad política ni institucional, * La mayor parte de los recursos y esfuerzos institucionales están centrados en la prestación de otro tipo de servicios, * Falta socializar esta necesidad al interior de los funcionarios y técnicos de la OPACI, * La estructura de la OPACI no responde a estos objetivos	* OPACI necesita conocer más las bondades de esas experiencias, * Mejorar los canales de comunicación entre la OPACI y las entidades nacionales e internacionales responsables de proyectos municipales, * OPACI presentará nuevas propuestas de capacitación y asistencia técnica a los organismos nacionales e internacionales
* Faltan estrategias y planes de trabajo para trabajar con organismos internacionales	* Falta decisión política de la Junta Directiva y asesoramiento del cuerpo técnico a ese cuerpo colegiado	* Sobre la base de una propuesta política y técnica de la OPACI, asesorar a la Junta Directiva y alcanzar de esta su decisión

PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
		politica
* A OPACI le falta liderar las politicas nacionales de descentralizacion y fortalecimiento municipal	<ul style="list-style-type: none"> * Se carece de una propuesta integral de descentralizacion y fortalecimiento municipal, * No se cuenta con suficiente respaldo tecnico para abordar este tema, * Falta decision politica y vision multipartidista, * No se ha tratado a profundidad el tema de la descentralizacion, * No se ha aprovechado la experiencia internacional en el tema de la descentralizacion y fortalecimiento municipal 	<ul style="list-style-type: none"> * Recoger la experiencia latinoamericana, nacional e internacional en descentralizacion y fortalecimiento municipal, * Buscar apoyo tecnico y financiero de organismos nacionales e internacionales para hacer una propuesta de descentralizacion, * Organizar un seminario internacional de descentralizacion en Asuncion, * Liderar el debate de descentralizacion a nivel nacional
Falta capitalizar la asistencia tecnica de organismos nacionales e internacionales asi como de los proyectos piloto que se desarrollan en el Paraguay, en el tema municipal	* Analizado	* Analizado
* Falta gerenciar la demanda de capacitacion y asistencia tecnica	<ul style="list-style-type: none"> * No se dispone de un estudio de necesidades de capacitacion y asistencia tecnica ni de los indicadores para evaluar la potencial oferta, * La capacitacion y asistencia tecnica ofrecida por la OPACI, se limita a tematicas puntuales mas no integrales, * Con limitados recursos, la oferta de capacitacion y asistencia tecnica se centraliza en Asuncion, lo cual implica costos de oportunidad y de eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar estudio de necesidades de capacitacion y asistencia tecnica, * Concienciar al interior de la OPACI, la necesidad de ampliar la oferta de capacitacion y asistencia tecnica en funcion de la demanda, * Introducir en el citado estudio, una estrategia descentralizada para responder a la demanda, esto es, que OPACI gerencie estas actividades mediante la contratacion de servicios a terceros
* A la OPACI le falta ajustar la oferta de capacitacion y asistencia tecnica a la demanda de las municipalidades y a la coyuntura politica y economica del Pais	<ul style="list-style-type: none"> * Analizado, * No se ha establecido con claridad las expectativas del gobierno central y resto de actores sociales y politicos respecto de la descentralizacion y el fortalecimiento municipal 	<ul style="list-style-type: none"> * Analizado, * Presentar una propuesta de descentralizacion y fortalecimiento municipal a distintas instancias del gobierno central y exigir politicamente un pronunciamiento
* Falta que se guie y multiplique los procesos de capacitacion y asistencia tecnica ofrecida por otras instituciones publicas y privadas, en temas municipales	* Analizado	* Analizado
* A OPACI le hace falta una gestion politica y tecnica descentralizada	<ul style="list-style-type: none"> * No se ha tomado conciencia del nuevo rol de la OPACI ni de las ventajas comparativas y potenciales ventajas competitivas de que dispone, 	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar propuesta de fortalecimiento politico y tecnico de la OPACI para conocimiento y decision de la Junta Directiva, * Alcanzar la decision politica

PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
	<ul style="list-style-type: none"> * Se mantienen ofertas de trabajo y de servicios tradicionales, * No se cuenta con suficiente vision y decision politica 	<p>para construir la nueva vision de la OPACI,</p> <ul style="list-style-type: none"> * Introducir criterios de gerencia y de una oferta descentralizada de servicios en la nueva vision y propuesta de la OPACI, * Respalidar y aplicar estrictamente el Plan Estrategico de la OPACI
* A la OPACI le falta ser prospectiva	<ul style="list-style-type: none"> * No se tiene una vision de futuro, * Las ofertas de servicios responden a demandas del pasado y reaccionan a la problematica presente, * Se mantienen estructuras administrativas centradas en la prestacion de determinados servicios (informacion y control de chapas), * No se dispone de una planificacion estrategica 	* Respalidar y aplicar rigurosamente el Plan Estrategico de la OPACI
* A OPACI le falta involucrarse en la formulacion y negociacion de proyectos nacionales e internacionales de fortalecimiento municipal e impulso a la descentralizacion	<ul style="list-style-type: none"> * Falta una estrategia de comunicacion y relacionamiento con otras entidades nacionales e internacionales, * Se desconoce las ofertas reales y potenciales de recursos y asistencia tecnica para el desarrollo institucional municipal 	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar una estrategia de comunicacion, * Solicitar apoyo a organismos nacionales e internacionales, * Investigar nuevas opciones en el Internet, * Disponer de una pagina WEB en el Internet, * Efectuar una investigación de las distintas opciones de fortalecimiento municipal a nivel nacional e internacional
Gobierno Central		
* A mediados de 1 999 OPACI entregara al Gobierno Central el control y registro de chapas y patentes. Por tanto, se priva de una importante y definitiva fuente de recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> * El traspaso obedece a una reforma juridica, * A esta fecha OPACI no tiene una estrategia para reemplazar esa fuente de recursos, * Tampoco OPACI dispone de una estrategia sistematizada para incorporar a todas las municipalidades paraguayas a la Asociacion y tampoco una propuesta de reforma juridica a la Ley Organica Municipal para consagrar un aporte obligatorio de las Municipalidades a la OPACI 	<ul style="list-style-type: none"> * Disponer de una estrategia urgente para reemplazar la fuente de financiamiento del control y registro de chapas y patentes, * Elaborar un proyecto de reforma a la Ley Organica Municipal y negociarla con el Congreso y Gobierno para introducir la obligacion de un aporte financiero (un porcentaje de los ingresos de las municipalidades) de los municipios en favor de la OPACI. Este proyecto debe estar sustentado en un proyecto integral de capacitacion y asistencia tecnica a las municipalidades por parte de la OPACI
CLIENTES INTERNOS		
Directorio OPACI		

PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
<p>* Valor insuficiente percibido por los miembros de la Junta Directiva impide una mayor dedicacion a la formulacion de politicas y mayor trabajo en beneficio de la Institucion</p>	<p>* No se ha revisado monto de los honorarios, * No existe un reglamento interno para el trabajo de la Junta Directiva ni para la conformacion de Comisiones Sectoriales, * Junta Directiva no se reúne con la frecuencia deseada y necesaria</p>	<p>* En funcion de las disponibilidades financieras de la OPACI, revisar e incrementar dietas percibidas por los miembros de la Junta, * Elaborar un proyecto de Reglamento para el funcionamiento de la Junta, incluyendo Comisiones Sectoriales presididas por los Directores para impulsar el fortalecimiento de la OPACI</p>
<p>* Junta Directiva no recibe asesoramiento en formulacion de proyectos para las municipalidades y para el fortalecimiento político y técnico de la OPACI</p>	<p>* Junta Directiva desconoce los proyectos implementados por el nivel Directivo de la Institucion, * Falta sustento técnico para presentar nuevos proyectos para el fortalecimiento de la OPACI, * Faltan recursos económicos y humanos para formular proyectos de infraestructura urbana o equipamiento municipal, * Se carece de una estrategia en este sentido</p>	<p>* Hacer conocer a la totalidad de los miembros de la Junta Directiva los últimos proyectos de equipamiento y modernización de la OPACI, * Incorporar en el Plan estratégico de la OPACI, una propuesta de Desarrollo Institucional Interno, en función de las disponibilidades financieras y de personal Técnico, * Analizar la posibilidad de montar una unidad de proyectos para apoyo de las municipalidades o incluir esta propuesta en el Programa de capacitación y asistencia técnica</p>
<p>* Falta comunicación y facilidades para acceder a la información producida o canalizada por la OPACI</p>	<p>* Analizado</p>	<p>* Analizado</p>
<p>* Falta apoyo de la OPACI para que los miembros de la Junta Directiva hagan gestión financiera</p>	<p>* Aparte de las facilidades de infraestructura y equipos así como la gestión del Secretario General y Director Ejecutivo, en la estructura de la OPACI no se ha previsto un Departamento que se dedique exclusivamente a este servicio, * Faltan recursos financieros para contratar personal especializado</p>	<p>* En el Proyecto integral de capacitación y asistencia técnica, en el área de proyectos, incorpora personal que se dedique a tiempo completo a apoyar la gestión de los intendentes y funcionarios municipales para conseguir recursos financieros, * Determinar la viabilidad económica y financiera para incorporar este tipo de personal, que bien podrían ser ex-funcionarios de gobierno o del Congreso que tengan experiencia en este asunto</p>
<p>* Falta una mejor capacitación y asistencia técnica en favor de las municipalidades</p>	<p>* Analizado</p>	<p>* Analizado</p>
<p>* Falta más profesionalismo en el personal técnico de la OPACI</p>	<p>* Junta Directiva desconoce al detalle número y calidad de los técnicos y personal operativo</p>	<p>* Hacer conocer detalladamente a la Junta Directiva, las estructuras, número y calidad</p>

145

PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
	de la OPACI, * Junta Directiva no recibe asesoramiento ni propuestas para el fortalecimiento integral de los municipios y de la OPACI * Personal Directivo y tecnico operativo no han presentado una propuesta sistematizada de descentralizacion municipal ni un proyecto innovador para la OPACI como ente Asociado de los Municipios paraguayos	tecnica profesional del personal de la OPACI, * Presentar una propuesta integral de capacitacion y asistencia tecnica para los municipios paraguayos, * Presentar una propuesta sistematizada y moderna de descentralizacion para conocimiento y debate de la Junta Directiva, * Presentar una propuesta integral de fortalecimiento institucional de la OPACI
* Miembros de la Junta Directiva, demandan mayor liderazgo e involucramiento de la Presidencia y Directivos de la OPACI en las gestiones y formulacion de politicas para la descentralizacion y fortalecimiento municipal	* Presidencia y niveles directivos de la OPACI no cuentan con politicas municipales ni institucionales emanadas por la Junta Directiva, * Niveles Ejecutivos y Directivos de la OPACI no han presentado propuestas de fortalecimiento municipal y de la Institucion * Analizado	* Analizado
* Falta mas relacionamiento de la Presidencia y de los niveles ejecutivos de la OPACI, respecto de los temas municipales	* Analizado	* Analizado
* Falta mas relacionamiento de la Presidencia y niveles ejecutivos de la OPACI con organismos nacionales e internacionales que impulsan programas de desarrollo municipal	* Analizado	* Analizado
* Junta Directiva exige mas transparencia en la gestion de asistencia tecnica de la OPACI	* Se percibe cierta competencia de funcionarios y ex-funcionarios de la OPACI en actividades de capacitacion y asistencia tecnica a las municipalidades	* Incorporar plenamente estas ofertas a los servicios de la OPACI o proceder a contratar servicios de terceros, en un esquema de gerenciamiento de la capacitacion y asistencia tecnica, * Eliminar competencia de capacitacion y asistencia tecnica desde el interior de la OPACI
Director Ejecutivo		
*No se cuenta con un relacionamiento mas practico y agil con la Junta Directiva	* Estructura organizacional de la OPACI esta concebida de esta manera, * Junta Directiva no genera politicas municipales ni institucionales * Tampoco los niveles ejecutivos y directivos asesoran a la Junta Directiva en un plan de trabajo sostenido * Junta Directiva ha centrado	* Se requiere una propuesta integral de trabajo de la OPACI con involucramiento directo de la Junta Directiva * Propuesta de politicas institucionales para conocimiento y aprobacion de la Junta Directiva, * Presidencia de la OPACI deberia definir el organo regular para dar cumplimiento al plan de

PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
	sus esfuerzos en asuntos eminentemente politicos, * Junta Directiva no ha demostrado interes en asuntos tecnicos ni administrativos de la OPACI o le falta informacion en este sentido	trabajo de la OPACI, * Asesorar y concienciar a la Junta Directiva acerca de la necesidad de tener una propuesta politica y tecnica, multipartidista, en torno a los temas municipales
* Junta Directiva no propone politicas municipalistas ni institucionales	* Falta asesoramiento a la Junta Directiva, * Falta compromiso y conocimiento de los miembros de la Junta Directiva, * Junta Directiva no se organiza por comisiones para formular politicas municipalistas e institucionales	* Presentar metodologia de trabajo y asesoramiento para que la Junta Directiva formule politicas municipalistas e institucionales, conformando Comisiones Sectoriales con la participacion de sus miembros y otros que se vayan incorporando
* No se ha consolidado una vision politica multipartidista ante la problematica municipal y a la necesidad de impulsar los procesos de descentralizacion	* Primacia de un partido politico, * Miembros de la Junta Directiva no estan claros en el rol de una Asociacion de Municipalidades a lo que debe tender la OPACI	* Analizado
* Se requiere involucrar al Presidente de la OPACI en la formulacion y puesta en practica de politicas municipalistas e institucionales	* Analizado	* Analizado
* La OPACI no desarrolla sus actividades con vision del cliente	* OPACI se maneja con una mision tradicional y burocratizada * No se ha contado con un plan estrategico ni se dispone de una estrategia de trabajo empresarial, * Falta concienciar a la Junta Directiva, al personal ejecutivo y tecnico de la Entidad sobre la necesidad de trabajar en funcion de los municipios que son los principales clientes	* Paralelamente a la implementacion del plan estrategico de la OPACI realizar seminarios de concienciaci3n sobre el nuevo rol empresarial de la OPACI, * Organizar uno o vanos seminarios para conseguir el cambio de actitud de los miembros de la OPACI y de su personal tecnico y de apoyo, * Implementar nuevos valores corporativos y trabajar en una cultura organizacional de la OPACI
* Personal de la OPACI no se capacita suficientemente	* No existe una estrategia ni cultura organizacional de estimulos motivacion y capacitacion de los recursos humanos de la OPACI	* En el plan institucional de la OPACI incluir programas de capacitacion y motivacion de los funcionarios y tecnicos de la OPACI * Proponer pasantias en otras asociaciones de municipalidades de Latinoamerica
* Lealtad de los funcionarios y tecnicos de la OPACI no es generalizada	* Se trabaja por objetivos departamentales, sin alcanzar la debida coordinacion interdepartamental ni una	* A partir del Plan Estrategico de la Institucion, implementar un sistema de estimulos y sanciones para los funcionarios y tecnicos

249

PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
	sinergia en la consecucion de los objetivos institucionales, * Se carece de objetivos institucionales para el mediano y largo plazo, * Se carece de un sistema de estímulos y sanciones en la organizacion, * No se ha tomado en cuenta al personal al momento de tomar decisiones, * No se trabaja con sentido empresarial y en funcion de las demandas de los clientes	de la OPACI, * Socializar el Plan Estrategico al interior de la OPACI buscando la participacion general de los funcionarios, tecnicos y trabajadores * Implementar politicas administrativas y estructuras organizacionales mas horizontales y en torno al cumplimiento de los objetivos de la Organizacion * Revisar la asignacion de funciones de los funcionarios y tecnicos de la OPACI
* Los horarios de cumplimiento de los funcionarios y tecnicos de la OPACI son rigidos	* Se trabaja bajo esquemas tradicionales y burocraticos * No se socializa los objetivos institucionales, * No se tiene una vision de mediano y largo plazo compartida por todos, * No se implementan sistemas de estímulos y compensacion por objetivos cumplidos y para remunerar horas extras	* Implementacion del Plan Estrategico de la OPACI involucrando a todos los funcionarios, tecnicos y trabajadores de la OPACI, * Elaboracion de cronogramas de actividades en funcion de los nuevos objetivos institucionales previstos en el Plan Estrategico de la OPACI
* No existe trabajo en equipos	* Estructura y organizacion del trabajo tradicional y muy departamentalizada, * No se socializa los objetivos institucionales ni se toma en cuenta lo suficiente a los funcionarios y tecnicos de la Institucion	* Analizado
* No se cuenta con elementales medios de transporte para el cumplimiento de los servicios de capacitacion y asistencia tecnica	* El unico transporte de la Institucion esta al servicio del nivel politico, lo cual refleja la falta de importancia que se da a la oferta de servicios de capacitacion y asistencia tecnica a las municipalidades, * Para trasladarse a las municipalidades o al interior del Pais, se arrienda medios de transporte Se pone en riesgo la vida de los funcionarios de la OPACI y el mantenimiento de equipos delicados a ser trasladados, * El uso de los vehiculos particulares para los tramites diarios desestimula al personal y encarece los costos de los servicios	* Se requiere adquirir un vehiculo, de preferencia una Van para movilizar al personal y equipos de la OPACI en los eventos de capacitacion y asistencia tecnica
* No se ha desarrollado el sentido de propiedad en los funcionarios y	* No se ha fomentado una cultura organizacional,	* Analizado, * Programa especifico para

PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
tecnicos de la OPACI	* No se dispone de un plan estrategico institucional	fomentar la cultura organizacional y para romper esquemas burocratizados de la OPACI * Con el Plan Estrategico de la OPACI, emprender en una gestion empresarial que fomente la productividad y un sistema de incentivos
Secretario General		
* Se carece de directnces y politicas municipalistas e institucionales	* Analizado	* Analizado
* Se carece de medios de movilidad	* Analizado	* Analizado
* No se cuenta con un buen sistema de coordinacion interdepartamental al interior de la OPACI	* Analizado, * No existe una clara asignacion de funciones	* Con la implementacion del Plan Estrategico de la OPACI, definir con claudad la asignacion de funciones de los directivos, funcionarios y tecnicos de la OPACI
* No se dispone de una planificacion para el mediano y largo plazo	* Analizado	* Analizado
* No se cuenta con suficientes fuentes de financiamiento para la gestion de la OPACI	* No se ha previsto una estrategia para vender servicios, * La estructura financiera de la Institucion ha descansado unicamente en la actividad de informacion y control de chapas y registros, * No se ha aprovechado suficientemente los apoyos financieros nacionales e internacionales y peor incorporado estas opciones a la estrategia permanente de financiamiento de la OPACI	* En el Plan Estrategico de la OPACI, PEO, incorporar la formulacion de un plan financiero para el mediano y largo plazo, * Incorporar las opciones de proyectos internacionales, venta de servicios y contraparte de la OPACI en la estrategia de financiamiento
Personal técnico y operativo de la OPACI		
* No existe una politica ni objetivos definidos de capacitacion al personal de la OPACI	* Oportunidades de capacitacion al personal han sido eventuales y no sistematizadas, * Analizado	* Analizado
* Se carece de espacio físico para el cumplimiento eficiente de los trabajos al interior de la OPACI	* Crecimiento institucional y del personal satura los espacios físicos, * Existe una mala asignacion de espacios físicos * Hay deficit de espacio físico en el edificio de la OPACI	* Asignar el espacio físico existente, en funcion de las actividades que desarrolla el personal * Proyecto de expansion física de la OPACI en funcion de los nuevos objetivos institucionales, siempre y cuando estas nuevas actividades cumplan pnmero con el cliente externo
* Se carece de un sistema de	* Modelos de gestion verticales	* Analizado,

PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
comunicacion fluido que permita al personal conocer los objetivos y nuevas acciones institucionales	y tradicionales, * Gestion centralizada en los Departamentos sin socializar los objetivos institucionales, * Personal tampoco ha demostrado interes en los objetivos institucionales, * No se ha tomado en cuenta al personal, al momento de implementar decisiones de los Ejecutivos y de la Junta Directiva	* Decision politica de implementar modelos de gestion administrativa y organizacion mas horizontal
* Se carece de un sistema de remuneraciones que funcione paralelamente a un sistema de incentivos y de reconocimiento a la preparaci3n academica y antiguedad, peor a la productividad del funcionario o tecnico de la OPACI	* Gestion administrativa tradicional, * No ha existido un sistema de evaluacion de desempeños y sistema de incentivos	* Propuesta de reglamento para manejar el tema salarial en funcion del cumplimiento de objetivos, productividad preparacion academica y antiguedad
* No se acostumbran reuniones de trabajo con los Directivos de la Organizaci3n	* Analizado	* Analizado
* No existe una integraci3n fluida entre los miembros de la organizaci3n	* Analizado	* Analizado
* No existe un sistema de motivaci3n, incentivos y sanciones para el buen aprovechamiento del personal	* Analizado	* Analizado
* No se cuenta con suficientes lineas telefonicas en la Instituci3n	* Esquema y gestion politica y tecnica de la OPACI no valora este tipo de servicios, basicos para satisfacer al cliente, * Dificultades para conseguir nuevas lineas telefonicas	* Gestion inmediata para adquirir nuevas lineas telefonicas
* No se dispone del servicio de Internet	* Analisis similar al punto anterior	* Adquisici3n inmediata del servicio de Internet y contrataci3n de una p3gina WEB para promocionar a la OPACI a nivel nacional e internacional
* No se toma en cuenta al personal t3cnico y operativo de la OPACI el momento de implementar politicas municipalistas e institucionales	* Analizado	* Analizado
Cultura organizacional		
* Se carece de una orientaci3n empresarial para la gestion de la OPACI	* Analizado	* Analizado
* No se tiene una estrategia para enfrentar a la competencia real y potencial en temas de capacitaci3n y asistencia tecnica	* OPACI carece de una visi3n moderna y actualizada de las politicas municipalistas e institucionales, * OPACI no ha valorado ni ha tomado en cuenta la gestion de otras instituciones vinculadas a	* Analizado

PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
	la capacitacion y a la asistencia tecnica municipal, * OPACI no cuenta con una estrategia para suscribir alianzas estrategicas para la prestacion optima de este tipo de servicios	
* OPACI no dispone de indices de desempeno para evaluar a su personal tecnico y operativo	* No se valora este tipo de instrumentos de gestion administrativa, * Estructura organizacional y de gestion tradicional	* Elaborar indices de desempeno para todos los niveles Politico administrativo y tecnico * Elaborar indicadores de impacto y de resultados finales para la capacitacion y asistencia tecnica
* OPACI experimenta altos costos administrativos y operativos	* Gestion administrativa tradicional y burocratizada, * No se contratan servicios con terceros, * Falta introducir criterios de eficiencia	* Elaborar un estudio de costos por servicios * Utilizar servicios de terceros, * Aplicar un programa de desarrollo institucional
* A mediados de 1999, OPACI transfirió el control de chapas y patentes al Gobierno Central. Por tanto, se privó de una importante y definitiva fuente de recursos financieros	* Analizado	* Analizado

3 LA PROPUESTA

2.2 LA MISIÓN

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE LA OPACI Elementos que deben tomarse en cuenta para formular la misión

a) En qué negocio estamos?

- En el de mejorar las condiciones de vida de la población paraguaya, mediante una óptima prestación de los servicios provistos por las municipalidades, llamadas también a promover el desarrollo económico local, y,
- En la consolidación y fomento de la autonomía municipal a través de la participación comunitaria, la descentralización y el desarrollo institucional municipal

b) Para qué existe la organización?

- En el plano político, para consolidar, fomentar y defender el asociativismo municipal, como mecanismo para asegurar la autonomía municipal y por tanto para alcanzar la descentralización política, administrativa y fiscal, y, la participación comunitaria,
- En el plano técnico empresarial, para proveer a las municipalidades paraguayas capacitación y asistencia técnica, y,
- Para proveer a las municipalidades paraguayas información, asesoría jurídica y servicios para apoyar la gestión de los gobiernos locales

c) Cuáles son los elementos diferenciales de la organización?

- OPACI representa los genuinos intereses políticos de los municipios del Paraguay, y,
- A nivel empresarial, por su desarrollo tecnológico y conocimiento de las realidades políticas y administrativas de las municipalidades paraguayas, capitaliza mejores ventajas comparativas que otras entidades potencialmente competidoras (consultoría privada, universidades, organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales) Por lo mismo, OPACI puede hacer alianzas estratégicas con miras a obtener un posicionamiento privilegiado en el ámbito político y técnico

d) Quiénes son clientes de la organización?

- Los habitantes paraguayos, las municipalidades (intendentes, concejales, directores y jefes departamentales, funcionarios, técnicos y trabajadores municipales), las empresas municipales, las gobernaciones, algunas instancias

del Gobierno Central, organismos nacionales e internacionales que desarrollan programas de desarrollo municipal

e) Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros de la organización?

- Asesoría política a los intendentes municipales y a la Junta Directiva,
- Seminarios de políticas para fortalecer el asociativismo municipal, la autonomía, la descentralización, la participación comunitaria y el desarrollo institucional municipal, todos estos temas, en el marco de la Reforma del Estado y la globalización de la economía y de la sociedad,
- Cursos de capacitación y capacitaciones en servicio en áreas como gerencia municipal, desarrollo institucional municipal, gerencia financiera municipal, planificación y proyectos, gestión, operación y mantenimiento de servicios municipales, asesoría jurídica, computación y otras áreas de la administración municipal,
- Cursos y capacitaciones en servicio para formar a candidatos y autoridades electas intendentes, concejales y gobernadores sean estos electos o en funciones,
- Asistencia técnica descentralizada en las áreas descritas en el punto anterior,
- Servicios de contraparte a proyectos de desarrollo municipal auspiciados por otras organizaciones nacionales e internacionales, y,
- Registro, control y autorizaciones de placas o matrículas de automotores

g) Cuáles son los mercados presentes y futuros de la organización?

- Las municipalidades de la República del Paraguay, pequeñas, medianas y grandes, pero consideradas en sus áreas geográficas centro sur, occidentales, nor-orientales, centro-orientales y sur-orientales,
- Las gobernaciones ubicadas en las mismas áreas geográficas,
- Los capacitadores y profesionales que desarrollan actividades en las municipalidades y gobernaciones, y,
- Algunas instancias del gobierno central que desarrollan actividades en las municipalidades y gobernaciones, y,
- Otras asociaciones de municipios y municipalidades de América Latina

g) Cuáles son los mecanismos utilizados por la Organización para prestar sus servicios?

- Para asegurar la descentralización de la capacitación y asistencia técnica, así como para ejecutar eventos de asociativismo y defensa de la autonomía municipal, OPACI gerencia la prestación de servicios mediante contratación de servicios a terceros y en virtud de las demandas puntuales de sus clientes,
- OPACI suscribe alianzas estratégicas para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios,

- OPACI se desempeña como contraparte tecnica y financiera de proyectos nacionales e internacionales,
 - OPACI realiza proyectos de capacitacion y asistencia tecnica municipal, conjuntamente con organismos nacionales e internacionales
- h) Cuáles son los objetivos de autosostenibilidad y crecimiento de la organización?**
- Aglutinar al cien por cien de los municipios paraguayos, y, mediante reformas legales pero sobre todo, con una eficiente contraprestacion de servicios, obtener de sus asociados cuotas financieras equivalentes a un porcentaje de los ingresos de las municipalidades,
 - Por las tareas emprendidas hacia conseguir una óptima gobernabilidad y en el marco de adecuadas políticas reivindicatorias, alcanzar, del Gobierno Central y de otros niveles de gobierno intermedio, como por ejemplo de las gobernaciones, subvenciones especiales y transferencias de recursos financieros,
 - Ventas directas o indirectas de servicios de capacitación y asistencia tecnica a sus miembros, servicios que deberian incluir ejecucion de eventos y publicaciones (utiles y efectivas, debidamente financiadas con publicidad privada y pública) que sin duda implican un excedente financiero para la institucion,
 - Aportes y cofinanciamientos de entidades públicas y privadas en el manejo de programas y proyectos de fortalecimiento municipal,
 - Apoyo y créditos reembolsables y no reembolsables de organismos nacionales e internacionales que fomentan la descentralizacion, el fortalecimiento municipal y el desarrollo y participacion comunitaria, y,
 - Venta de servicios a nivel internacional, a partir de las experiencias alcanzadas en su pool de consultores y expertos de planta como de su red de consultores

Con estos elementos, los participantes en el seminario taller (niveles corporativo, funcional y operativo), formularon la siguiente mision de la OPACI

“LA ORGANIZACIÓN PARAGUAYA DE COOPERACIÓN INTERMUNICIPAL, OPACI, SIENDO LA ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DEL PARAGUAY, ESTÁ COMPROMETIDA A DEFENDER Y PROMOVER LA AUTONOMÍA DE LOS GOBIERNOS LOCALES, REPRESENTAR A SUS MIEMBROS EN LAS DISTINTAS INSTANCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA Y PRIVADA, NACIONAL E INTERNACIONAL, PRESTAR SERVICIOS EFECTIVOS Y DESCENTRALIZADOS DE INFORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA, MECANISMOS, TODOS, QUE PERMITAN ALCANZAR EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL POR TANTO, DEBE SATISFACER OPORTUNAMENTE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE SUS ASOCIADOS, Y, A TRAVES DE ELLOS, EL DE LOS CIUDADANOS, ESTIMULANDO LAS PRACTICAS COMUNITARIAS Y EL EJERCICIO PLENO DE LA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA

PARA LOGRAR TODO ESTO, HA COMPROMETIDO LO MEJOR DE SUS RECURSOS HUMANOS EN LA BÚSQUEDA DE LA EFICIENCIA Y DEL BENEFICIO SOCIAL DE LA COMUNIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL”

3 2 LA VISIÓN

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN DE LA OPACI

Con los elementos analizados en el punto anterior, los niveles corporativo, funcional y operativo de la Institucion, reunidos en el seminario taller han formulado algunos elementos que permitieron redactar la siguiente vision a ser alcanzada en los próximos cuatro años

“NOS VEMOS, EN CUATRO AÑOS, SIENDO LA ASOCIACION DE MUNICIPALIDADES MÁS SÓLIDA DE AMERICA LATINA, RECONOCIDOS POR LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PROVEEMOS, A NUESTROS ASOCIADOS

NOS VEMOS AGREMIANDO A LA TOTALIDAD DE LOS MUNICIPIOS DE LA REPÚBLICA DE PARAGUAY EN VIRTUD DEL PLENO EJERCICIO DE LA AUTONOMÍA MUNICIPAL Y DE LA DEMOCRACIA REPRESENTATIVA, Y POR LA EXCELENCIA DE NUESTROS SERVICIOS DESCENTRALIZADOS

NOS VEMOS LIDERANDO EL PROCESO DE DESCENTRALIZACION EN LA REPUBLICA DE PARAGUAY, DIVERSIFICANDO NUESTROS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE NUESTROS ASOCIADOS

NOS VEMOS PROMOVRIENDO LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS A TRAVÉS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON DIVERSOS ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES

NOS VEMOS CON UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DESCENTRALIZADA, INTEGRADA POR MEDIOS TECNOLOGICOS, ÁGIL, FLEXIBLE Y EFICIENTE

NOS VEMOS DIVERSIFICANDO LA FUENTE DE NUESTROS INGRESOS PARA LOGRAR NIVELES DE AUTONOMÍA Y AUTOFINANCIAMIENTO QUE PERMITAN ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

NOS VEMOS VOLCADOS A LA COMUNIDAD MUNICIPALISTA PARAGUAYA Y LATINOAMERICANA, CONOCIENDO SUS NECESIDADES Y POR TANTO PARTICIPANDO ACTIVAMENTE EN EL FORTALECIMIENTO POLÍTICO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

NOS VEMOS CON UN RECURSO HUMANO PROFESIONAL, ALTAMENTE CALIFICADO Y COMPROMETIDO CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

NOS VEMOS CONVOCANDO A LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA Y POR TANTO, CONTRIBUYENDO A LA CONSOLIDACIÓN DE UNA NUEVA CULTURA CIUDADANA EN EL MARCO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE”

3 3 VALORES CORPORATIVOS

ENUMERACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS QUE DEBERÁN REGULAR LA VIDA INSTITUCIONAL DE LA OPACI

VALORES CORPORATIVOS
ETICA
COMPROMISO CON LA ORGANIZACION
SENTIDO DE PERTENENCIA
TALENTO HUMANO
PRODUCTIVIDAD
COMPROMISO CON LA COMUNIDAD
PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE
ORGANIZACION Y PLANIFICACION
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO
ENFOQUE EN EL CLIENTE
COMUNICACIÓN FLUIDA EN SENTIDO HORIZONTAL Y VERTICAL
NUEVOS ESTILOS DE DIRECCION
CLARIDAD EN LOS PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES
RESPONSABILIDAD, INDEPENDENCIA Y CREATIVIDAD DE LOS FUNCIONARIOS
SISTEMAS DE RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS
ESTIMULO AL RIESGO
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Valores todos, que deberan convertirse en habitos por parte de los niveles corporativo, funcional y operativo de la OPACI, y por tanto convertirse en la base de la cultura organizacional, requisito insoslayable para alcanzar la vision de futuro asi como los objetivos de corto, mediano y largo plazo

Para que estos valores corporativos puedan convertirse en habitos, en la planificacion operativa propuesta, se establecen una serie de estrategias conducentes a lograr el cambio de actitudes, comportamientos e implementacion de esquemas gerenciales

3 4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES**LISTA DE OBJETIVOS DE LA OPACI**

OBJETIVOS
1. Ampliar y preservar la autonomía de los gobiernos locales de la República de Paraguay, para lo cual, la OPACI, agremiará, representará y proveerá servicios descentralizados al 60% de los municipios en los próximos dos años; y, al 100% de éstos, en los próximos tres años.
2 Ampliar la cobertura de los servicios de información, capacitación y asistencia técnica al 60 % de las municipalidades paraguayas, en los próximos dos años; y, al 100% de éstas, en los próximos tres años.
3. En los próximos dos años, alcanzar y concretar el fortalecimiento institucional de la OPACI y su autofinanciamiento; para lo cual deberá operarse cambios planificados en los recursos humanos y en los subsistemas técnico-productivos.

3 5 POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

3 5 1 LISTA DE POLITICAS DE LA OPACI PARA CADA OBJETIVO

OBJETIVO No. 1	
Ampliar y preservar la autonomía de los gobiernos locales de la República de Paraguay, para lo cual, la OPACI, agremiará, representará y proveerá servicios descentralizados al 60% de los municipios en los próximos dos años; y, al 100% de éstos, en los próximos tres años.	
POLITICAS	
1	OPACI se reconoce como una Asociación de Municipios caracterizada por su pluralismo ideológico que da cabida a todas las autoridades locales al margen de sus convicciones políticas o religiosas,
2	OPACI impulsara la creación y fortalecimiento de las Asociaciones Departamentales de Municipalidades,
3	OPACI representara a sus miembros ante los diversos niveles de la administracion publica y privada, por tanto, desarrollara una fuerte capacidad negociadora en pro de sus asociados,
4	Para impulsar el asociativismo municipal, OPACI concertara con diversos agentes sociales e institucionales y suscribira convenios de cooperación técnica con organismos nacionales e internacionales,
5	OPACI se vinculará mas activamente al movimiento asociativo municipal internacional y suscribira convenios de cooperacion tecnica con asociaciones de municipios similares,
6	En coordinacion con las distintas instancias del gobierno central y con las gobernaciones departamentales, OPACI impulsara y liderara los procesos de descentralizacion, desarrollo institucional municipal y participación comunitaria,
7	OPACI difundira ampliamente sus nuevos objetivos, politicas y estrategias, mismas que tendran continuidad en el tiempo Por tanto, el cambio o renovación de los niveles corporativos no afectara el normal cumplimiento de su planificación estrategica, y,
8	OPACI se convertirá en brazo ejecutor de las politicas publicas encaminadas a la modernización del Estado

OBJETIVO No. 2

Ampliar la cobertura de los servicios de información, capacitación y asistencia técnica al 60 % de las municipalidades paraguayas, en los próximos dos años; y, al 100% de éstas, en los próximos tres años.

POLITICAS

- 1 OPACI prestara servicios de calidad en informacion, capacitacion y asistencia técnica, mismos que serán ofrecidos en funcion de la demanda de sus clientes externos y mediante una estructura administrativa y operativa desconcentrada y descentralizada,
- 2 OPACI presentará y divulgará ampliamente, a nivel nacional e internacional, su plan integral de informacion, capacitacion y asistencia tecnica municipales,
- 3 La informacion, capacitacion y asistencia tecnica beneficiara por igual a intendentes, concejales electos o en funciones así como a técnicos, funcionarios y trabajadores de las municipalidades y de otros niveles de gobierno vinculados al desarrollo municipal,
- 4 OPACI prestara y co-administrara otros servicios a sus asociados, entre estos, se destaca el de asumir la contraparte local o nacional para la formulacion, ejecucion y evaluacion de proyectos de desarrollo municipal auspiciados por organismos internacionales,
- 5 OPACI se involucrara, decididamente, en proyectos de desarrollo municipal auspiciados por organismos nacionales e internacionales,
- 6 Para alcanzar la eficiencia en la prestación de sus servicios, OPACI auspiciara alianzas estratégicas con organismos municipalistas, nacionales y extranjeros,
- 7 Para la prestacion de los servicios de comunicacion, capacitacion y asistencia tecnica, OPACI aplicará una estrategia de autofinanciamiento, mediante la venta de servicios a sus asociados, la produccion de publicaciones y ejecucion de otro tipo de eventos. Se incorporan como ingresos propios, los originados en los costos indirectos (overhead) de aquellos proyectos nacionales o internacionales administrados por la OPACI
- 8 OPACI impulsara la creación de "La Escuela Latinoamericana de Municipalismo" y de su respectivo Centro de Capacitacion e Investigación Municipal

OBJETIVO No. 3

En los próximos dos años, alcanzar y concretar el fortalecimiento institucional de la OPACI y su autofinanciamiento; para lo cual deberá operarse cambios planificados en los recursos humanos y en el subsistema técnico-productivo y gerencial.

POLITICAS

- 1 OPACI se resistirá a la "tentación de politizarse, es decir, de colocarse al servicio de tal o cual partido o grupo de partidos políticos, por tanto, deberá desarrollar una vocación pluralista en la que tendrán cabida todas las autoridades locales, al margen de sus convicciones políticas y religiosas",
- 2 OPACI, "deberá evitar la natural tendencia reivindicacionista o de un municipalismo exacerbado que le pueda conducir a actuar en contra del Gobierno Central, y por el contrario, desarrollar una fuerte capacidad negociadora para alcanzar acuerdos de complementariedad con ese nivel de gobierno",
- 3 OPACI, "deberá desarrollar una alta solvencia técnica en su gestión, contratando equipos profesionales de excelencia que, a su vez, señalarán los términos de referencia para prestar servicios a sus asociados mediante la contratación de terceros y con plena participación de las Asociaciones Departamentales de Municipios",
- 4 OPACI, deberá prestar servicios de calidad a sus asociados para lo cual no escatimará esfuerzos para concretar alianzas estratégicas con organismos públicos y privados, nacionales e internacionales,
- 5 OPACI, se comprometerá a dar continuidad a su planificación estratégica y por tanto a la concreción de sus políticas, estrategias y metas. Los cambios en la Junta Directiva no impedirán la consecución de este sano propósito,
- 6 OPACI, desarrollará una efectiva cultura organizacional y administrará el cambio de actitudes de sus niveles corporativo, funcional y operativo, haciendo hábitos los valores corporativos,
- 7 OPACI, adecuará su estructura organizacional y disponibilidad de equipos a los nuevos objetivos institucionales. De igual manera, adquirirá los equipos y más bienes que le permitan cumplir con eficiencia sus objetivos y metas,
- 8 OPACI, aplicará una estrategia de autofinanciamiento, basada en la venta de servicios a sus asociados o a otros clientes vinculados al desarrollo y fortalecimiento municipal, y,
- 9 OPACI, complementará sus ingresos con otros, provenientes de las cuotas de sus miembros, subvenciones especiales del gobierno central, publicaciones, ejecución de eventos y aportes de organismos públicos y privados, nacionales e internacionales por la co-financiación de proyectos

2 4 1 LISTA DE ESTRATEGIAS DE LA OPACI POR CADA OBJETIVO

OBJETIVO No. 1	
Ampliar y preservar la autonomía de los gobiernos locales de la República de Paraguay, para lo cual, la OPACI, agremiará, representará y proveerá servicios descentralizados al 60% de los municipios en los próximos dos años; y, al 100% de éstos, en los próximos tres años	
ESTRATEGIAS	
1	Alcanzar la decision política de la Junta Directiva para que OPACI amplie y preserve la autonomia de los gobiernos locales paraguayos,
2	Implementacion de una serie de seminarios y eventos nacionales e internacionales para fomentar el asociativismo municipal asi como la creacion y fortalecimiento de las Asociaciones Departamentales de Municipios,
3	Proyecto de reforma a la estructura de la Junta Directiva de la OPACI para ampliar la participacion de mas intendentes en la formulación y ejecucion de politicas públicas municipalistas (referencia estructura orgánica de la Asociación Chilena de Municipios),
4	Prestar asistencia técnica a la Junta Directiva para la formulacion de politicas municipalistas e institucionales para cuyo impulso deberan crearse las comisiones sectoriales con participacion de los intendentes asociados a la OPACI,
5	Incremento de las dietas a favor de los miembros de la Junta Directiva con miras a mejorar su eficiencia en la gestion,
6	En coordinacion con el gobierno central, gobernaciones e instituciones nacionales e internacionales, implementar una serie de seminarios y eventos nacionales e internacionales para impulsar la descentralizacion, la participación comunitaria y el desarrollo institucional municipal,
7	Presentar al Gobierno y congreso Nacionales, una propuesta integral de descentralización con especial énfasis en la descentralizacion fiscal (que incluya mecanismos de transferencias gubernamentales en favor de los municipios y de otros niveles de gobierno intermedio),
8	Presentar a los municipios una propuesta de creacion y fortalecimiento de las Asociaciones Departamentales de Municipios
9	Buscar el apoyo tecnico y financiero de organismos internacionales para elaborar y difundir una propuesta de descentralización fiscal en el Paraguay (USAID, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, CEPAL, Union Iberoamericana de Municipios, UIM, Cooperacion Española, etc),
10	Recopilación de estudios y propuestas de descentralizacion formuladas para América Latina,
11	Elaboracion de un proyecto de reformas a la Ley Organica de Municipalidades con miras a introducir el reconocimiento oficial de la OPACI como la Asociacion de Municipalidades del Paraguay, y por tanto, para consagrar la obligatoriedad de aportes financieros de los Municipios a favor de la OPACI

OBJETIVO No. 2

Ampliar la cobertura de los servicios de información, capacitación y asistencia técnica al 60 % de las municipalidades paraguayas, en los próximos dos años; y, al 100% de éstas, en los próximos tres años.

ESTRATEGIAS

- 1 Alcanzar la decision política de la Junta Directiva de la OPACI para que la Institucion amplie la cobertura de los servicios de informacion, capacitacion y asistencia tecnica a las municipalidades paraguayas Esta acción inmediata, debera contemplar una amplia informacion, a la Junta Directiva, sobre las últimas innovaciones físicas y tecnologicas emprendidas por el nivel ejecutivo,
- 2 Elaboración de un estudio de necesidades de capacitacion, informacion y asistencia técnica de los municipios y gobernaciones del País,
- 3 Elaboración de un plan integral de informacion, capacitacion y asistencia tecnica a favor de las municipalidades paraguayas,
- 4 En el plan integral de información, capacitación y asistencia tecnica, implementar un mecanismo de provisión de servicios desconcentrado y descentralizado a concretarse mediante la gerencia de servicios prestados por terceros y con pleno involucramiento de las Asociaciones Departamentales de Municipios,
- 5 En el plan integral de informacion, capacitacion y asistencia tecnica, introducir mecanismos de capacitación a distancia mediante el uso intensivo del internet,
- 6 Programa de capacitacion a autoridades y funcionarios municipales en identificación y formulacion de proyectos de infraestructura, con miras a obtener financiamiento,
- 7 Programa de informacion y capacitacion de autoridades electas Intendentes, concejales y gobernadores,
- 8 Elaboracion y difusion de una base de datos de entidades y profesionales, nacionales y extranjeros especializados en la oferta de servicios de capacitación y asistencia técnica para el fortalecimiento municipal,
- 9 Formulacion de un programa de informacion a las municipalidades mediante publicaciones periódicas y uso del Internet,
- 10 Elaboración de un banco de datos sobre experiencias municipalistas exitosas a nivel nacional e internacional y difundirlo en las municipalidades del País

OBJETIVO No. 3

En los próximos dos años, alcanzar y concretar el fortalecimiento institucional de la OPACI y su autofinanciamiento; para lo cual deberá operarse cambios planificados en los recursos humanos y en los subsistemas técnico-productivos.

ESTRATEGIAS

- 1 Alcanzar la decision política de la Junta Directiva para que la OPACI, en los proximos dos años, alcance y concrete el necesario fortalecimiento institucional,
- 2 Amplia difusión interna y externa del Plan Estrategico de la OPACI,
- 3 Implementación de una serie de seminarios y talleres de trabajo, para los niveles corporativo, funcional y operativo de la OPACI en temas relacionados con cambios de actitudes, comportamientos, (valores corporativos), cultura organizacional, gerencia y toma de decisiones,
- 4 Programa de capacitacion permanente y pasantías a favor de los directivos y funcionarios de la Institucion,
- 5 Estudio sobre necesidades y asignaciones de recursos humanos y equipos, segun los lineamientos del Plan Estrategico de la OPACI,
- 6 Constituir, al interior de la OPACI, un Departamento que apoye la gestion que realizan los intendentes en Asunción Para el efecto, debiera reclutarse, un personal técnico mínimo con experiencia en asuntos politicos y gubernamentales,
- 7 Constituir, al interior de la OPACI, un Departamento de Asesoría Jurídica, para absorber consultas en la Sede y realizar trabajos itinerantes en los municipios,
- 8 Fortalecimiento del Departamento de Informacion y Relaciones Publicas de la Institución,
- 9 Adquisicion inmediata de nuevas líneas telefónicas, correo electrónico y contratación de una página Webb para difundir las fortalezas de la Institucion, ofrecer servicios y ganar credibilidad,
- 10 Adquisicion inmediata de un vehículo para el area operativa encargada de la capacitacion y asistencia tecnica,
- 11 Presentación y difusión a nivel nacional e internacional de los programas de capacitacion, información y asistencia técnica ofrecidos por la OPACI, muy especialmente a organismos internacionales que auspician el desarrollo municipal,
- 12 Investigación, en el Internet, sobre las instituciones internacionales que auspician programas de fortalecimiento municipal y de las asociaciones de municipios,
- 13 Contratacion del personal técnico especializado que elaborara los terminos de referencia para gerenciar la capacitación y asistencia tecnica, provista por terceros (universidades, consultoría nacional y extranjera)

(1) Estudio realizado por el Econ Jorge Alfredo Proaño Bonilla, Consultor de IULA/CELCADEL

CONVENIO DE COOPERACION TECNICA USAID-IULA

2 5 PLANIFICACIÓN OPERATIVA

FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES OCTUBRE DE 1 998 (MES 1)

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES PARA CADA ESTRATEGIA

3 6 1 PARA EL OBJETIVO No 1

ACTIVIDADES	PLAZO					RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5		
	<p>PROYECTO O ACCION Alcanzar la decisión política de la Junta Directiva para acometer con el objetivo planteado</p> <p>OBJETIVO Ampliar y preservar la autonomía de los gobiernos locales de Paraguay, para lo cual OPACI agremiara, representara y proveera servicios descentralizados al 60% de los municipios en los proximos dos años, y, al 100% de estos, en los proximos tres años</p>						
Lectura y analisis del Plan Estrategico de la OPACI						Presidente, Director Ejecutivo y Secretario General de la OPACI	Ninguno
Preparación del seminario taller con participacion de la Junta Directiva						Director Ejecutivo y Secretario General	Ninguno
Ejecucion del seminario taller para explicar los contenidos y alcances del Plan Estrategico						Director Ejecutivo y Secretario General, Autor del Plan Estrategico	US 300 dolares
Suscripcion del acta de aprobacion del Plan Estrategico y por tanto, de aceptación de la Junta Directiva a cumplir con el objetivo planteado						Presidente y Secretario General de la OPACI	Ninguno

169

3 6 2 FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES PARA CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No. 1

<p>PROYECTO O ACCION Ejecucion de un evento internacional y tres nacionales para fomentar el asociativismo municipal e impulsar a las Asociaciones Departamentales de Municipios</p>	<p>OBJETIVO Ampliar y preservar la autonomia de los gobiernos locales de Paraguay, para lo cual OPACI agremiara, representará y proveera servicios descentralizados al 60% de los municipios en los proximos dos años, y, al 100% de estos, en los proximos tres años</p>						
ACTIVIDADES	PLAZO					RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5		

165

3 6 3 FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES PARA CADA

PARA EL OBJETIVO No 1

PROYECTO O ACCION Reforma a la estructura orgánica de la Junta Directiva incorporando comisiones sectoriales	OBJETIVO Ampliar y preservar la autonomia de los gobiernos locales de Paraguay, para lo cual OPACI agremiara, representara y proveera servicios descentralizados al 60% de los municipios en los proximos dos años, y, al 100% de estos, en los proximos tres años											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

3 6 4 FORMULACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 1

PROYECTO O ACCIÓN Ejecución de dos seminarios taller sobre políticas institucionales para los miembros de la Junta Directiva	OBJETIVO Ampliar y preservar la autonomia de los gobiernos locales de Paraguay, para lo cual OPACI agremiara, representara y proveera servicios descentralizados al 60% de los municipios en los proximos dos años, y, al 100% de estos, en los proximos tres años						
ACTIVIDADES	PLAZO					RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5		

3 6 5 FORMULACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA CADA UNO DE LOS OBJETIVOS DETERMINADOS PARA LA OPACI

PARA EL OBJETIVO No 1

PROYECTO O ACCIÓN Incremento de las dietas de los miembros de la Junta Directiva como un estímulo para mejorar su eficiencia	OBJETIVO Ampliar y preservar la autonomía de los gobiernos locales de Paraguay, para lo cual OPACI agremiara, representara y proveera servicios descentralizados al 60% de los municipios en los proximos dos años, y, al 100% de estos, en los proximos tres años											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

3 6 6 FORMULACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 1

<p>PROYECTO O ACCIÓN En coordinación con el Gobierno Nacional y otras entidades nacionales e internacionales, ejecución de dos seminarios internacionales y tres nacionales para impulsar el proceso de descentralización</p>	<p>OBJETIVO. Ampliar y preservar la autonomía de los gobiernos locales de Paraguay, para lo cual OPACI agremiara, representara y proveera servicios descentralizados al 60% de los municipios en los proximos dos años, y, al 100% de estos, en los proximos tres años</p>						
ACTIVIDADES	PLAZO					RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5		

169

3 6 7 FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES PARA CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 1

PROYECTO O ACCIÓN Elaboración y presentación al Gobierno y Congreso Nacionales, de una propuesta de descentralización, con énfasis en la descentralización fiscal	OBJETIVO Ampliar y preservar la autonomia de los gobiernos locales de Paraguay, para lo cual OPACI agremiara, representará y proveerá servicios descentralizados al 60% de los municipios en los proximos dos años, y, al 100% de estos, en los proximos tres años						
ACTIVIDADES	PLAZO					RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5		

170

3 6 8 FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES PARA CADA UNA DE LAS ESTRATEGIAS

PARA EL OBJETIVO No 1

PROYECTO O ACCIÓN Presentar a los municipios del País, una propuesta de descentralización que ponga énfasis en la descentralización fiscal	OBJETIVO Ampliar y preservar la autonomía de los gobiernos locales de Paraguay, para lo cual OPACI agremiara, representará y proveera servicios descentralizados al 60% de los municipios en los proximos dos años, y, al 100% de estos, en los proximos tres años						
ACTIVIDADES	PLAZO					RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5		

171

3 6 8 FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 1

<p>PROYECTO O ACCIÓN Alcanzar el apoyo técnico y financiero de organismos nacionales e internacionales para elaborar la propuesta de descentralización</p>	<p>OBJETIVO Ampliar y preservar la autonomía de los gobiernos locales de Paraguay, para lo cual OPACI agremiara, representara y proveera servicios descentralizados al 60% de los municipios en los proximos dos años, y, al 100% de estos, en los proximos tres años</p>											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

112

3 6 10 FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 1

PROYECTO O ACCIÓN Recopilación de estudios y propuestas de descentralización, formuladas para América Latina	OBJETIVO Ampliar y preservar la autonomía de los gobiernos locales de Paraguay, para lo cual OPACI agremiara, representara y proveerá servicios descentralizados al 60% de los municipios en los proximos dos años, y, al 100% de estos, en los proximos tres años					RESPONSABLES	PRESUPUESTO
ACTIVIDADES	PLAZO						
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5		

173

3 6 11 FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 1

PROYECTO O ACCIÓN Proyecto de reforma a la Ley Orgánica de Municipalidades (reconocimiento de OPACI como la Asociación de Municipalidades del Paraguay e inclusión de cuotas obligatorias de los municipios)	OBJETIVO: Ampliar y preservar la autonomía de los gobiernos locales de Paraguay, para lo cual OPACI agremiara, representará y proveera servicios descentralizados al 60% de los municipios en los proximos dos años, y, al 100% de estos, en los proximos tres años						
ACTIVIDADES	PLAZO					RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5		

123

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 2

PROYECTO O ACCIÓN Elaboración de un estudio de necesidades de capacitación, información y asistencia técnica a favor de los municipios	OBJETIVO Ampliar la cobertura de los servicios de informacion, capacitacion, y asistencia tecnica al 60% de las municipalidades paraguayas, en los proximos dos años, y, al 100% de estas, en los proximos tres años						
ACTIVIDADES	PLAZO					RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5		

501

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 2

PROYECTO O ACCIÓN Elaboración de un Plan integral de capacitación, información y asistencia técnica para los municipios paraguayos	OBJETIVO Ampliar la cobertura de los servicios de información, capacitación, y asistencia técnica al 60% de las municipalidades paraguayas, en los proximos dos años, y, al 100% de estas, en los proximos tres años												
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO	
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5								

176

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 2

PROYECTO O ACCIÓN Elaboración de un esquema de gestión desconcentrado y descentralizado para ofrecer los servicios de capacitación, información y asistencia técnica	OBJETIVO Ampliar la cobertura de los servicios de información, capacitación, y asistencia técnica al 60% de las municipalidades paraguayas, en los proximos dos años, y, al 100% de estas, en los proximos tres años											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

117

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 2

<p>PROYECTO O ACCIÓN Sobre la base del programa integral de capacitación y asistencia técnica, presentar un esquema de capacitación a distancia mediante el uso intensivo del internet</p>	<p>OBJETIVO Ampliar la cobertura de los servicios de información, capacitación, y asistencia técnica al 60% de las municipalidades paraguayas, en los próximos dos años, y, al 100% de estas, en los próximos tres años</p>						
<p>ACTIVIDADES</p>	<p>PLAZO</p>					<p>RESPONSABLES</p>	<p>PRESUPUESTO</p>
	<p>MES 1</p>	<p>MES 2</p>	<p>MES 3</p>	<p>MES 4</p>	<p>MES 5</p>		

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 2

PROYECTO O ACCIÓN Propuesta de capacitación a Intendentes y funcionarios municipales sobre formulación de proyectos de infraestructura, equipamientos y servicios municipales	OBJETIVO Ampliar la cobertura de los servicios de informacion, capacitacion, y asistencia tecnica al 60% de las municipalidades paraguayas, en los proximos dos años, y, al 100% de estas, en los proximos tres años						
ACTIVIDADES	PLAZO					RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5		

1-9

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 2

PROYECTO O ACCIÓN Programa de capacitación e información a autoridades de reciente elección	OBJETIVO Ampliar la cobertura de los servicios de información, capacitación, y asistencia técnica al 60% de las municipalidades paraguayas, en los próximos dos años, y, al 100% de estas, en los próximos tres años						
ACTIVIDADES	PLAZO					RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5		

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 2

PROYECTO O ACCIÓN Elaboración y difusión a los municipios, de una base de datos sobre instituciones y consultores especializados en desarrollo municipal	OBJETIVO Ampliar la cobertura de los servicios de información, capacitación, y asistencia técnica al 60% de las municipalidades paraguayas, en los proximos dos años, y, al 100% de estas, en los proximos tres años											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

181

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 2

PROYECTO O ACCIÓN Programa de información y publicaciones periódicas, mediante el uso del internet, con énfasis en aspectos jurídicos para los municipios	OBJETIVO Ampliar la cobertura de los servicios de información, capacitación, y asistencia técnica al 60% de las municipalidades paraguayas, en los próximos dos años, y, al 100% de estas, en los próximos tres años					RESPONSABLES	PRESUPUESTO
ACTIVIDADES	PLAZO						
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5		

181

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 2

PROYECTO O ACCIÓN Banco de datos sobre experiencias municipales exitosas en América Latina	OBJETIVO Ampliar la cobertura de los servicios de informacion, capacitacion, y asistencia tecnica al 60% de las municipalidades paraguayas, en los proximos dos años, y, al 100% de estas, en los proximos tres años											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

183

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 3

PROYECTO O ACCIÓN Amplia difusión interna y externa del plan estratégico de la Institución	OBJETIVO En los proximos dos años, alcanzar y concretar el fortalecimiento institucional de la OPACI y su autofinanciamiento, para lo cual debera operarse cambios planificados en los recursos humanos y en los subsistemas tecnico – productivos											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

181

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 3

<p>PROYECTO O ACCIÓN Ejecución de tres seminarios taller sobre cultura organizacional y gerencia, para los Directivos, ejecutivos y funcionarios de la OPACI</p>	<p>OBJETIVO En los proximos dos años, alcanzar y concretar el fortalecimiento institucional de la OPACI y su autofinanciamiento, para lo cual debera operarse cambios planificados en los recursos humanos y en los subsistemas tecnico – productivos</p>											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

18

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES PARA CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 3

PROYECTO O ACCIÓN Estudio de necesidades de capacitación y pasantías a los directivos, ejecutivos y funcionarios de la Institución	OBJETIVO* En los proximos dos años, alcanzar y concretar el fortalecimiento institucional de la OPACI y su autofinanciamiento, para lo cual debera operarse cambios planificados en los recursos humanos y en los subsistemas técnico – productivos											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

186

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 3

PROYECTO O ACCIÓN Programa integral de capacitación y pasantías a los directivos, ejecutivos y funcionarios de la Institución	OBJETIVO. En los proximos dos años, alcanzar y concretar el fortalecimiento institucional de la OPACI y su autofinanciamiento, para lo cual debera operarse cambios planificados en los recursos humanos y en los subsistemas tecnico – productivos											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

197

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 3

<p>PROYECTO O ACCIÓN Estudio sobre requerimientos y asignación de personal y equipos de la OPACI, conforme a los nuevos objetivos institucionales</p>	<p>OBJETIVO. En los próximos dos años, alcanzar y concretar el fortalecimiento institucional de la OPACI y su autofinanciamiento, para lo cual debera operarse cambios planificados en los recursos humanos y en los subsistemas tecnico – productivos</p>											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

2001

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 3

PROYECTO O ACCIÓN Constitución de un departamento de apoyo a la gestión de los intendentes	OBJETIVO En los proximos dos años, alcanzar y concretar el fortalecimiento institucional de la OPACI y su autofinanciamiento, para lo cual debera operarse cambios planificados en los recursos humanos y en los subsistemas tecnico – productivos											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

189

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 3

PROYECTO O ACCIÓN Constituir un Departamento de Asesoría Jurídica para dar servicio itinerante a las municipalidades del Paraguay.	OBJETIVO En los proximos dos años, alcanzar y concretar el fortalecimiento institucional de la OPACI y su autofinanciamiento, para lo cual debera operarse cambios planificados en los recursos humanos y en los subsistemas tecnico – productivos											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

190

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 3

PROYECTO O ACCIÓN Fortalecimiento del Departamento de Información y relaciones públicas	OBJETIVO En los proximos dos años, alcanzar y concretar el fortalecimiento institucional de la OPACI y su autofinanciamiento, para lo cual debera operarse cambios planificados en los recursos humanos y en los subsistemas tecnico – productivos											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

191

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 3

PROYECTO O ACCIÓN Adquisición inmediata de nuevas líneas telefónicas, correo electrónico y contratación de una página Weeb	OBJETIVO En los proximos dos años, alcanzar y concretar el fortalecimiento institucional de la OPACI y su autofinanciamiento, para lo cual debera operarse cambios planificados en los recursos humanos y en los subsistemas tecnico – productivos											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

60/

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 3

PROYECTO O ACCIÓN Adquisición inmediata de un vehículo todo terreno para el área de capacitación y asistencia técnica	OBJETIVO. En los proximos dos años, alcanzar y concretar el fortalecimiento institucional de la OPACI y su autofinanciamiento, para lo cual debera operarse cambios planificados en los recursos humanos y en los subsistemas tecnico – productivos											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

193

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 3

PROYECTO O ACCIÓN Presentación a nivel nacional e internacional del Programa integral de capacitación, información y asistencia técnica	OBJETIVO En los proximos dos años, alcanzar y concretar el fortalecimiento institucional de la OPACI y su autofinanciamiento, para lo cual debera operarse cambios planificados en los recursos humanos y en los subsistemas tecnico – productivos											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

194

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No. 3

PROYECTO O ACCIÓN Investigación en el internet sobre las distintas instituciones internacionales que auspician programas de desarrollo y fortalecimiento municipal	OBJETIVO En los proximos dos años, alcanzar y concretar el fortalecimiento institucional de la OPACI y su autofinanciamiento, para lo cual debera operarse cambios planificados en los recursos humanos y en los subsistemas tecnico – productivos											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

195

FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES POR CADA ESTRATEGIA

PARA EL OBJETIVO No 3

<p>PROYECTO O ACCIÓN Contratación del personal técnico especializado que elaborará los términos de referencia para contratar servicios de capacitación, información y asistencia técnica en las áreas determinadas por el estudio de demandas</p>	<p>OBJETIVO En los próximos dos años, alcanzar y concretar el fortalecimiento institucional de la OPACI y su autofinanciamiento, para lo cual deberá operarse cambios planificados en los recursos humanos y en los subsistemas técnico – productivos</p>											
ACTIVIDADES	PLAZO										RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5							

19/6

ANEXO No. 6
INFORME FINANCIERO FINAL



PRESUPUESTO PROYECTO PARAGUAY

INFORME FINANCIERO FINAL

		PRESUPUE ORIGINAL	PRESUPU REFORM.	GASTO ACUMULA.	GASTOS PERIODO	SALDO 98-09-30
1	COSTOS ADMINISTRATIVOS					
1 1	Salarios Representante Subregional	18,000 00	22,000 00	15,000 00	7,000 00	0 00
1 2	Viajes 8 Internacionales 7 domést.	4 900 00	6 332 39	3 922 39	2 410 00	0 00
1 3	Viáticos Estimado 120/dianos	6,000 00	7 339 24	4,687 55	2,651 69	0 00
1 4	Comunicaciones correos, otros costos	6 840 00	5 641 30	3 135 68	2,505 62	0 00
2	EVALUACION NECESIDADES CAPACIT.					
2 1	Salarios Consultor externo	2 000 00	2 000 00	2 000 00		0 00
2 2	Viajes 1 Internacional, 3 domést	1 200 00	960 50	960 50		0 00
2 3	Viáticos Estimado \$100/dianos	1,500 00	1,000 00	1,000 00		0 00
3	PLAN DE TRABAJO PARA PONER EN MARCHA	3,270 00	1,238 19	1,238 19		0 00
4	TRES SEMINARIOS DE POLITICA					
4 1	2 consultores externos Salario, viaje, viat	14,600 00	12,050 00	7 050 00	4,983 34	16 66
4 2	Materiales y provisiones	4,500 00	2,921 63	2,805 13	32 86	83 64
4 3	Coordinación logística y apoyo	5 400 00	3 065 50	3 065 50		0 00
4 4	Viajes y viáticos para los participantes	17,250 00	10,685 39	10,304 89	380 50	0 00
5	CUATRO TALLERES					
5 1	2 consultores externos Salario, viaje viat	24,640 00	16,556 84	16,556 84		0 00
5 2	Materiales y provisiones	10,000 00	8,416 05	6,019 97	2 396 08	0 00
5 3	Coordinación logística y apoyo	10 000 00	18 365 00	13 014 50	5 350 50	0 00
5 4	viajes y viáticos para los participantes	32,000 00	10,633 97	10 633 97		0 00
6	DISEÑO DEL SERVICIO DE CONSULTA DE ADMINISTRACION MUNICIPAL					
6 1	Salarios Consultor externo	3 000 00	3 000 00	3 000 00		0 00
6 2	Viajes 1 Internacional 7 domést	1 800 00	500 00		500 00	0 00
6 3	Viáticos estimado \$120/dianos	1,800 00	960 00	500 00	460 00	0 00
7	PUBLICACIONES					
7 1	Salarios, edición, costos de impresión	3,700 00	24,000 00		24,000 00	0 00
8	GASTOS GENERALES 15%	25 860 00	24 550 28	15 734 30	8 815 98	0 00
9	IMPREVISTOS					
	Fondo de previsión para gtos previstos		16 043 72		16 043 72	0 00
TOTAL		198,260 00	198,260 00	120,629 41	77 530 29	100 30

Nota El rubro de Imprevistos por US\$ 16 043 72 fué utilizado para la realización de Seminario de Planificación Participativa en Ciudad del Este y los Cursos en Yataytay y Concepción

Aprobado por,

Jaime Torres Lara
Director Ejecutivo
IULA / CELCADEL

Elaborado por

Nancy Gómez M
Asistente Financiera
IULA / CELCADEL