

## Programa Munigestión: la capacitación como herramienta de fortalecimiento para gobiernos locales

Por **Carolina Sanchís**

Directora de Acción de Territorial de la Secretaría de Extensión, Universidad Nacional del Litoral (UNL), Argentina.

Coordinadora de la Comisión Técnica del Programa Munigestión de la UNL.  
*munigestion@unl.edu.ar*

### Presentación

El Programa Munigestión se sustenta en el principio de cooperación mutua entre universidades y gobiernos locales (municipios, comunas y concejos deliberantes), en el cual aquellas no son simples prestadoras de servicio que establecen una relación de oferente–receptor. Este tipo de propuestas está basado en la construcción de conocimientos y saberes compartidos entre los diversos actores sociales comprometidos con el desarrollo de la región.

Munigestión nació en el año 1998, en el marco del Programa Universidad–Municipios de la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacionales del Litoral (UNL). En el año 2014 comenzó una nueva etapa del Programa a partir de la firma convenio celebrado entre la UNL y la Universidad Nacional de Rosario (UNR). Del acuerdo, se generaron lineamientos para brindar capacitación a los gobiernos locales de la provincia de Santa Fe y a sus agentes. Estas líneas de capacitación constituyen una herramienta importante e innovadora para el fortalecimiento de la gestión municipal. Con la firma de este convenio se creó una Comisión Técnica que está integrada por

dos representantes de cada Universidad y tiene a su cargo la realización de una agenda articulada entre ambas Universidades según las demandas de las localidades, teniendo siempre presente las particularidades y necesidades de cada territorio. Asimismo, es la encargada de difundir el Programa en el territorio de la provincia de Santa Fe, que cuenta con 50 municipios y 312 comunas. Para ello, se estableció una división de departamentos, tomando como parámetro la proximidad de los mismos a las sedes de cada Universidad. Así, la UNL es la encargada del centro–norte de la provincia, en tanto que la UNR lo es de la zona sur. No por casualidad el Munigestión forma parte de las líneas estratégicas de extensión universitaria. La Universidad, a través de la extensión, apuesta a promover la apropiación social del conocimiento y la democratización del capital social y cultural, aspectos claves para contribuir a buscar soluciones a los problemas sociales, culturales y productivos de la región en la que se encuentra inserta. El vínculo entre Estado–universidad–sociedad se encuentra en los fundamentos mismos de la Reforma Universitaria de 1918, aunque ese vínculo

se fue resignificando según los momentos históricos y las dinámicas territoriales en las cuales se entrama esa relación. Así, para la extensión universitaria, el territorio constituye una noción central a la que puede definir como:

“una construcción social, móvil, mutable y con tiempos propios; escenario de las relaciones sociales, la actividad de los agentes es diferencial y por lo tanto su capacidad real y potencial de crear, recrear y apropiarse del territorio es desigual. Es un espacio de poder, de gestión y de disputa del Estado, de individuos, de grupos y organizaciones, donde se sobreponen distintas territorialidades locales, regionales, nacionales y mundiales, con intereses distintos, con percepciones, valoraciones y actitudes territoriales diferentes, que generan relaciones de complementación, de cooperación y de conflicto”. (UNL, 2011:s/n)<sup>1</sup>

Desde esta concepción, Munigestión se construye teniendo en cuenta las características y necesidades propias de cada uno de los territorios, con el propósito

1) UNL, Documento Centros UNL: intervenciones Territoriales (2011)

general de fortalecer las capacidades de gestión e innovación política.

En el caso de la UNL, el Programa Munigestión está asentado en la Dirección de Acción Territorial de la Secretaría de Extensión. Privilegia a los municipios y comunas que conforman el territorio provincial, como también a la región centro del país. Por su parte, los destinatarios del programa pueden distinguirse en tres actores centrales:

- Personal con responsabilidades en la definición de políticas públicas: intendentes, presidentes comunales, secretarios de la gestión (gabinete), concejales, funcionarios políticos, funcionarios de carrera.
- Personal técnico responsable de áreas de producción y servicios: jefes de planta, técnicos especialistas, operarios, etcétera.
- Profesionales cuyas incumbencias refieran a la temática municipal.

### Munigestión: experiencia de los años 2014 y 2015

En 2014 la UNL relevó las diversas necesidades planteadas por los propios gobiernos. A través de estos contactos, y luego de participar en diversas mesas estratégicas de diálogo, la UNL firmó convenios con 15 municipios y comunas.<sup>2</sup> Del trabajo conjunto con los municipios se pautó la capacitación a los equipos técnicos-políticos bajo tres modalidades: cursos semipresenciales (mediante el uso de una plataforma virtual); encuentro de tópicos por ciudades, y foros temáticos que apunten a fortalecer el trabajo con los agentes legislativos de cada localidad. En dicho año, como prueba piloto, se implementó en la UNL una serie de cursos semipresenciales, que abordaron temáticas sobre Ceremonial y Protocolo, Gestión Pública e Imagen y comunicación. Los mismos se dictaron en la modalidad

a distancia y presencial. El total de participantes fue de 66.

En diciembre de 2014, a raíz de esta exitosa experiencia, la UNL firmó convenio con la UNR para iniciar procesos de capacitación conjuntos.

En 2015, la provincia de Santa Fe se vio atravesada por cinco procesos eleccionarios, por lo que resultó difícil poder contar con la participación activa de los gobiernos locales. Sin embargo, se implementaron encuentros quincenales en mesas de trabajo en pos de afianzar los vínculos y diseñar líneas de acción para los próximos años. Por otro lado, se llevaron a cabo diferentes estrategias de difusión y búsqueda de socios estratégicos al interior de la UNL que posibilitaran un mejor desarrollo de las acciones en territorio. Se definieron, para esta etapa, nuevas temáticas para trabajar en las tres modalidades de capacitación (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1: Tipo de capacitación, año 2015**

Tipo de capacitación	Modalidad	Temas
Cursos semipresenciales	Cursos cortos a través de la plataforma virtual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración y gestión municipal</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Planificación urbana</li> <li>• Políticas públicas</li> <li>• Salud-educación</li> <li>• Actualización en desarrollo de técnicas legislativas</li> </ul>
Tópicos por ciudades	Talleres con especialistas en las localidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temas de interés de los municipios y comunas</li> </ul>
Ciclo de Conferencias	Conferencias en la UNL y en la UNR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debates sobre temas complementarios a las ofertas de capacitación</li> </ul>

2) Santo Tomé, San Javier, San José del Rincón, San Cristóbal, Avellaneda, Helvecia, Monte Vera, Recon-

quista, San Cristóbal, San Justo, Santa Fe, Sauce Viejo, Totoras, Villa Constitución y Villa Ocampo.

**Cuadro 2: Tipo de capacitación y cantidad de asistentes, año 2016**

Tipo de capacitación	Modalidad	Tema	Cantidad de personas	
Cursos	Cursos de extensión a distancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de proyectos de investigación en el campo de educación en ciencias experimentales.</li> <li>• Gestión de empresas de la economía social.</li> </ul> <p>Cuestiones prácticas jurídicas, financieras y contables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Local y Economía Social y Solidaria.</li> <li>• Gestión de la preservación: conservación preventiva en museos, archivos y bibliotecas.</li> <li>• Salud, nutrición y educación infantil: construyendo estrategias en el nivel inicial.</li> </ul>	613 inscriptos de 44 localidades
	Cursos semipresenciales: primera y segunda edición (plataforma virtual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de personal en el ámbito municipal.</li> <li>• Compras y contrataciones en el Estado.</li> <li>• El control interno en el ámbito local.</li> <li>• Elementos de Contabilidad.</li> <li>• Herramientas para la reforma y modernización municipal.</li> <li>• Principio de Derecho público.</li> <li>• Sistema de administración financiera municipal.</li> <li>• Ceremonial y protocolo.</li> <li>• Comunicación de gobierno: herramientas básicas para planear una estrategia desde la gestión municipal.</li> <li>• Gobiernos locales: garantizar derechos del niño, responsabilidades para con la primera infancia.</li> <li>• Los concejos municipales en la provincia de Santa Fe.</li> <li>• Prácticas innovadoras en el marco del desarrollo territorial, desde una perspectiva estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de relación Fisco–obligados tributarios.</li> <li>• Calidad en la atención al público.</li> <li>• Los gobiernos locales y las políticas públicas de seguridad.</li> <li>• Sistema de recaudación.</li> <li>• Liderazgo y coaching: la intervención social desde una mirada comprensiva.</li> <li>• Sistema de Información Geográfica (SIG) para la gestión municipal.</li> <li>• Programa Ejecutivo Smart Cities.</li> <li>• De la construcción de políticas públicas.</li> <li>• Desarrollo de estrategias públicas de gestión, prevención y asistencia de adicciones.</li> <li>• Gestión local en complejidades sociales.</li> <li>• De la comunicación como herramienta de gestión.</li> <li>• Herramientas para la formulación de proyectos.</li> </ul>	
Tópicos por ciudades	Taller. Consejo Superior de la UNL	Los concejos municipales en la provincia de Santa Fe. Límites, posibilidades y desafíos.		30 representantes de 14 localidades.
	Taller. Localidad de Avellaneda	Planificación urbana y desafíos locales		25 asistentes de 13 localidades.
Ciclo de Conferencias	Parainfo de la UNL	Políticas públicas y gobiernos locales.		350 representantes de 63 gobiernos locales.

### Munigestión 2016 y 2017: nuevos lineamientos

En el año 2016 se firmaron 84 convenios con 63 localidades de la provincia de Santa Fe: 28 municipios, 30 comunas y 26 concejos deliberantes.

Con posterioridad a la firma de convenios y la formalización de la participación de las localidades en el Programa, durante 2016 se realizaron las actividades de capacitación que se detallan en el Cuadro 2.

En la Figura 1 puede observarse la cantidad de agentes técnicos-políticos que en 2016 participaron en alguna de

las modalidades de capacitación. Durante el año 2017 se revisaron y rediseñaron algunas estrategias a implementar dentro del programa, atendiendo nuevamente a la **coyuntura electoral tanto de la provincia de Santa Fe como a nivel nacional.**

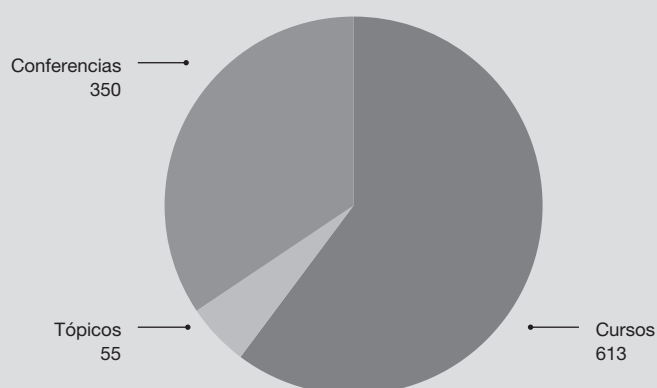
Por ello, se definió no realizar cursos semipresenciales y se hizo hincapié en los cursos a distancia. Por otro lado, se consideró importante priorizar los tópicos por ciudad como otro de los ejes de capacitación.

Ante la importancia creciente de este Programa, la demanda de capacitación

de localidades de provincias vecinas hizo extender los recorridos a Córdoba y Entre Ríos. Así, se incorporaron 6 gobiernos de la provincia de Entre Ríos; 1 localidad de la provincia de Córdoba, y de 3 localidades de la provincia de Santa Fe. De esta manera, suman 95 los gobiernos locales como socios estratégicos del Programa. Este crecimiento, a su vez, implicó contacto con las universidades públicas de la región para avanzar en la capacitación conjunta.

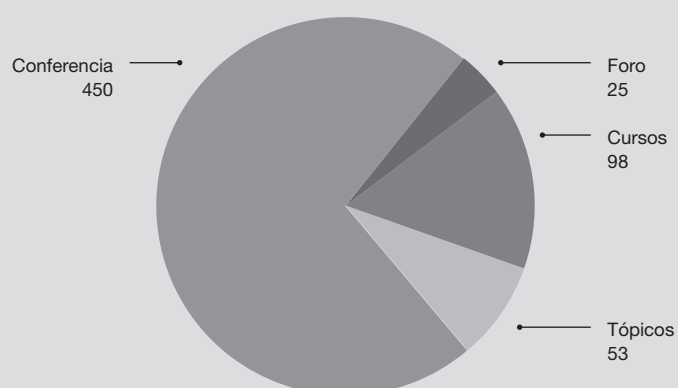
A pesar del momento electoral que atraviesa el país, se realizan actividades de capacitación. Ver Cuadro 3.

**Figura 1. Cantidad de agentes capacitados según modalidad, año 2016**



Fuente: Dirección de Acción Territorial de la Extensión, UNL, octubre de 2017.

**Figura 2. Cantidad de agentes capacitados según modalidad, año 2017**



Fuente: Dirección de Acción Territorial de la Extensión, UNL, octubre de 2017.

**Cuadro 3: Tipo de capacitación y cantidad de asistentes, año 2017**

Tipo de capacitación	Modalidad	Tema	Cantidad de personas
Cursos	Cursos de extensión a distancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento institucional para la Protección de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes.</li> <li>Gestión de la preservación conservación preventiva y restauración en museos, archivos y bibliotecas.</li> <li>Herramientas para la planificación sustentable del desarrollo en comunas y municipios.</li> <li>Introducción a la gestión de experiencias de Economía Social y Solidaria.</li> <li>Juventudes y violencias: un aporte para la comprensión del fenómeno en contextos cotidianos.</li> </ul>	98 inscriptos de 14 localidades de Santa Fe, Entre Ríos y Córdoba.
Tópicos por ciudades	San Justo	<ul style="list-style-type: none"> <li>“La educación como herramienta de empoderamiento para los gobiernos locales.”</li> </ul>	26 representantes de 8 localidades.
	Carcarañá	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Gestión de Riesgo. Políticas Públicas que responden a nuevos enfoques.”</li> </ul>	27 representantes de 4 localidades.
Ciclo de Conferencias	UNL	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Universidad, Estado y políticas públicas.”</li> </ul>	450 personas y 12 localidades participantes del Programa Munigestión.
Foro	III Congreso de Extensión Universitaria de la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo “Democracia, derechos humanos e inclusión social.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Universidad, Estado, Organizaciones Sociales y Políticas Públicas.”</li> </ul>	24 representantes de 8 localidades de Santa Fe.

**Nuevos desafíos**

La generación de formas de gestión mixta entre diferentes universidades —como es el caso de la UNL y la UNR— con los gobiernos locales es el reto que emprendimos en pos de lograr una verdadera contribución al desarrollo regional con características asociativas. Identificar tópicos de interés público por ciudades, propiciar nuevas formas de apropiación del conocimiento, visibilizar experiencias exitosas, ampliar las agendas comunes con otras universidades públicas y convocar a nuevas localidades de otras provincias es un desafío que se nos impone afrontar.

Del mismo modo que se torna imperioso el avance de acuerdos con universidades nacionales de la región para generar instancias de capacitación conjunta para los gobiernos locales. Asimismo, el diseño de carreras cortas; la incorporación de agentes municipales en trayectos curriculares flexibles de la universidad; la orientación de investigaciones sobre problemas socialmente relevantes para la región que requieran un particular compromiso con las políticas públicas locales; el monitoreo y acompañamiento sobre determinadas líneas de gestión consensuadas entre los distintos actores; la construcción de un observatorio

sobre políticas públicas locales, son algunos puntos de la agenda de trabajo de los próximos años para el Programa. Nuestra posición ético-política se consolida sobre la base de considerar a la extensión como el compromiso social que asume la Universidad con la comunidad de la que forma parte. Compromiso indelegable que cotidianamente se pone en juego con políticas y acciones concretas. En donde los conocimientos académicos dialogan con otros saberes al servicio de las políticas públicas y el bienestar de amplios sectores sociales con el objetivo de contribuir a una sociedad más justa, equitativa y democrática.