



ESCUELA DE GOBERNANZA DE SAN JOSÉ: DESARROLLO DE CAPACIDADES LOCALES EN LA APUESTA POR UNA NUEVA CULTURA POLÍTICA Y DE GESTIÓN

Autor: Juan de Dios García Serrano
Intendencia de San José (Uruguay)

Resumen:

Trabajar por la Agenda 2030 implica una “Nueva Gobernanza” del desarrollo, una nueva cultura política e institucional en el territorio, una apuesta por la innovación en la gestión de los gobiernos locales.

La Escuela de Gobernanza nace como una iniciativa del Gobierno Departamental de San José, con la intención de contribuir al fomento de estos principios y objetivos globales desde lo local, a través de:

1. La formación y desarrollo de capital humano y social del departamento.
2. La gestión de información y conocimiento clave para avanzar en los retos de la gestión del departamento
3. Articulación de redes, fomentando liderazgos responsables en todos los sectores.

Concibe la Escuela de Gobernanza como una estrategia de innovación social que busca “más y mejores conexiones críticas de valor” para poder responder a los retos que la sociedad tiene en nuestro tiempo en la búsqueda del bien común.

Palabras clave:

Gobernanza, Innovación Pública, Capacidades, Ciudadanía, Participación, Democracia



**Abstract:**

Working towards the 2030 Agenda involves a "New Governance" for development, a new political and institutional culture at the local level, and a commitment to innovation in the management of local governments.

The School of Governance was born as an initiative of the Departmental Government of San José with the intention of contributing to the promotion of these principles and global objectives at the local level through:

1. Training and developing the human and social capital of the department.
2. Managing key information and knowledge to address the challenges of departmental management.
3. Facilitating network connections and promoting responsible leadership in all sectors.

We conceive the School of Governance as a social innovation strategy that seeks "more and better critical value connections" to respond to the challenges that society faces in our time in pursuit of the common good.

Keywords:

Governance, Public Innovation, Capabilities, Citizenship, Participation, Democracy



1. Introducción

Vivimos en espacios y tiempos llenos de aristas y complejidades que se instalan en los imaginarios y en el análisis, y que en los últimos años se vive como crisis múltiple, como “policrisis global” o incluso como crisis de modelo de civilización según algunas voces prestigiosas. Crisis ecológica o de supervivencia, demográfica, política e institucional, social o de convivencia, ética o de valores, del modelo urbano y rural, en definitiva, de civilización. Como afirma Morin (2011) “un malestar psíquico y moral se instala en el corazón del bienestar material”. La enorme estructura de ideas que hemos construido ha colapsado y arrastra tras de sí modelos y paradigmas ya en desuso pero que mantenemos activas por inercia.

La crisis del Covid-19 ha tensionado, acelerando y evidenciando la policrisis global, enfrentándonos a un reto de supervivencia como sociedad y como especie. Las respuestas sectoriales son incapaces de ni siquiera de contener los efectos inmediatos y visibles de la crisis sanitaria.

En el sentido comentado, la institución “democracia”, como construcción social que entendemos pilar esencial para la convivencia y la vida, está sufriendo tensiones que, en algunos casos, son altamente peligrosas para su supervivencia como institución. El filósofo Michael Sandel (2013)¹, afirma que “desde principios de los 80 hemos experimentado una revolución silenciosa y gradual” (pero con un efecto acumulado inmenso), hemos emprendido un viraje enorme, prácticamente sin darnos cuenta, desde tener economías de mercado hasta convertirnos en sociedades de mercado. Básicamente un modelo de sociedad en la que las relaciones de mercado dominan nuestra existencia. Poco a poco el mercado se ha adueñado de áreas que hasta entonces le eran ajenas. Y sin debate sobre ello. Estamos contemplando cómo el mercado ha empezado a dominar áreas de las relaciones sociales, más allá de los bienes materiales, como la Educación, la Salud, Vivienda digna, Seguridad Alimentaria, Política, etc.

Ante esta realidad descrita, las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil padecen problemas sistémicos para generar capacidad democrática de propuesta y respuesta a esta policrisis, fruto de sus imaginarios, culturas, liderazgos, diseños organizacionales, procesos de generación de valor y de aprendizaje, excesivamente cortoplacistas, sectoriales, asiladas y simplistas.

Para abordar estos problemas sistémicos el sector público y la sociedad en su conjunto deberán generar una nueva mirada política y estratégica para hacer cosas diferentes, deberá generar una estrategia de innovación social que permita “más y mejores conexiones críticas de valor” para poder responder a estos retos u otros cumplir con las expectativas que la sociedad tiene en nuestro tiempo.

Resulta urgente generar proyectos ilusionantes que se enfrenten y superen los retos presentes y, para ello, es necesario construir nuevos liderazgos, con personas que renueven las ideas de las instituciones y organizaciones, con profesionales que motiven a una ciudadanía dispuesta a innovar y participar activamente en el bien común. Estos nuevos líderes deben ser capaces de escuchar permanentemente las demandas sociales, y transmitir sus mensajes de forma clara y comprensible, defendiendo sus propuestas con solvencia; y para ello se requiere estrategias y procesos de comunicación minuciosamente elaborados.

2. ¿De qué hablamos cuando hablamos de gobernanza?

Estamos ante un concepto que en la actualidad ha adquirido un protagonismo central, no sólo en la esfera de lo político y de las instituciones, sino además en el núcleo de los debates y de las propuestas en los ámbitos de lo económico, social, educativo y cultura, etc.

En septiembre de 2015, ONU propugnaba la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ODS), 17 Objetivos que supone una nueva mirada sobre lo que el desarrollo global significa, y donde lo “local” y la calidad de las relaciones entre actores se convierten en los grandes protagonistas. Esto implicará una “Nueva Gobernanza” del desarrollo, una nueva cultura política e institucional en el territorio, una apuesta por la innovación en la gestión de los gobiernos locales. Apuestas por principios explícitamente mencionados en el ODS 16 (16.6; 16.7; 16.10).

El “Informe sobre el Desarrollo Mundial elaborado por el Banco Mundial (2017): Gobernanza y Ley” la define como: “el proceso de interacción entre actores estatales y no estatales para formular y aplicar políticas en el marco de un conjunto determinado de reglas formales e informales que moldean el poder y son moldeadas por este”. Se trataría, por lo tanto, de un proceso, de una dinámica sistémica de generación de relaciones. En algunos casos, se trata de generar nuevas relaciones sociales y de poder entre los agentes de la comunidad y los nuevos modos de gobernanza que resultan de dichos nuevos modos de relaciones (Moulaert et al., 2005; González et al., 2010).

Se trata por tanto de “mejorar las relaciones sociales y los procesos de empoderamiento” (Moulaert et al., 2013). Desde esta perspectiva no se trataría entonces de un mero proyecto, ni de un programa, ni de una mera iniciativa puntual, sino de un proceso que se manifestará en cambios y transformaciones en la cultura política de los actores del territorio y en la eficacia de las políticas de transformación.

El Informe del Banco Mundial (2017) señala que las políticas funcionan cuando se adaptan a las circunstancias cambiantes y cuando las personas deciden juntas para beneficiar al bien común. Pero a veces la distribución desigual del poder puede socavar el compromiso, la coordinación y la cooperación. La gobernanza trabaja de forma consciente del marco de reglas y normas que configuran el poder en el territorio y en la comunidad, asumiéndolo como parte de los cambios que son imprescindibles para romper esas asimetrías o desigualdades de poder, ya que (como se detalla en el propio informe) “la distribución desigual del poder puede derivar en exclusión, captura y clientelismo”.

Cuando contextualizamos la gobernanza en el territorio y analizamos las relaciones (nuevas y clásicas) entre los agentes del mismo, se dan tres ámbitos básicos donde se concretan las relaciones y alianzas, siguiendo el trabajo de Camarinha-Mato y Afsarmanesh (2006):

1.- Intercambio de información: entendiéndose como la comunicación con el propósito de generar beneficio mutuo.

2.- Cooperación: supone que, sin abandonar objetivos, utilizando recursos y métodos diferentes para responder a necesidades propias, existe un cierto alineamiento y redefinición de actividades para alcanzar mayor eficiencia en los resultados.

3.- Colaboración: supone la construcción de una visión compartida, definición de objetivos y acciones comunes, reglas de juego, un nivel de cohesión, de corresponsabilidad con los objetivos y metas y de un liderazgo cooperativo.

Entendemos que debemos aspirar a generar las condiciones, la estructura y las herramientas para co-producir las políticas públicas para el bien común, ampliando la esfera de actores que pueden y deben participar en esta construcción desde el origen. Sin embargo, la gobernanza interactiva, en red (coproducción), no implica gobernanza sin gobierno. Aunque los servicios y las políticas públicas son cada vez más el resultado de redes de actores estatales, privados y sociales, es preciso fortalecer el rol de conducción (steering) del Estado para garantizar el bien público.

Moulaert y Nussbaumer (2005), señalan que las capacidades para afrontar nuevos retos y problemas son resultado de procesos de aprendizaje colectivo en red, en el cual cada agente comparte con el resto su conocimiento con el fin de cogenerar nuevas capacidades. Esto implica la capacidad de involucrar a diversidad de agentes en estos procesos (Crises, 2003; Moulaert, 2000). Tal y como apuntan Moulaert y Nussbaumer (2005), una mayor diversidad supone integrar diferentes tipos de conocimiento y permite construir una visión más plural para la búsqueda de soluciones.

Trabajar bajo la lógica de red implica una cultura política, técnica e institucional transformadora y es expresión de ella. Por eso podemos hablar de la red como una cultura organizacional, como creación cotidiana que atraviesa tanto los espacios de existencia y trabajo institucionales, como los personales.

Como afirma Jara Holliday (2008) el trabajo en red es una forma de ser y de hacer las cosas, que supone ir “tejiendo” relaciones, aprendizajes, complicidades, avanzando “de nudo en nudo” hasta tener constituido un espacio común, abierto y diversificado, en el que se puedan ir sumando nuevas iniciativas, propuestas y empeños.

Este proceso de construcción no obvia el marco de reglas y normas que configuran el sistema de poder en un territorio o en una comunidad dada, más bien lo asume como una variable explicativa muy potente de las relaciones que históricamente se han dado en lo concreto. Sin duda, la nueva gobernanza trabaja de forma muy consciente de este marco, asumiéndolo como parte de las transformaciones que son precisas para generar desarrollo, sostenibilidad, bienestar y justicia. En definitiva, democracia consciente.

Entendemos, en definitiva, que, no es posible pensar, diseñar, planificar y ejecutar políticas que aspiren a resolver y/o superar determinadas necesidades actuales y futuras de los territorios si no generamos las capacidades para ampliar miradas y enfoques tradicionales, ineficaces para un mundo que está en un momento decisivo. No es posible crecer en democracia sin demócratas, no es posible soñar ni construir territorio sin ciudadanía. Nada está escrito ni decidido aún. Vivimos en el “interregno”, donde todo es posible, menos la indiferencia.

3. ¿Para qué y por qué la Escuela de Gobernanza de San José?

Para intentar delinear una respuesta a esta pregunta, retomaremos la idea anterior de “todo menos la indiferencia”. Todos, autoridades públicas, agentes privados y sociales, así como la sociedad civil en su conjunto, nos enfrentamos al reto de liderar y gobernar nuestros territorios en un tiempo y contexto lleno de aristas, complejidades, incertidumbres, sueños y grandes riesgos.

La diversidad y complejidad de las sociedades contemporáneas hacen que los conflictos sean cada vez más difíciles de solucionar, por lo que las decisiones incluyen un grado de participación mayor de agentes especializados para gestionar políticas públicas, que ahora se ven como una contribución simultánea de múltiples actores.

La sociedad en su conjunto no posee las competencias y habilidades óptimas y necesarias para hacer frente a este compromiso cada vez mayor de participación, involucramiento, auto regulación y coordinación en redes, aunque si posee expectativas e intereses que favorecen a modo de palanca la superación de sus dificultades.

Para gestionar estas complejidades es preciso competencias y habilidades para un nuevo liderazgo en el departamento, una nueva forma de encarar la gobernanza del bien común. Las competencias y habilidades óptimas y necesarias para poder generar compromiso, coordinación y cooperación. Porque hemos olvidado y tenemos que aprender otra vez el valor de cooperar y cómo se hace en el ámbito de un San José más complejo y diverso. Y, en este contexto la función de lo político se debe complejizar, transitando de su carácter más técnico a devenir en negociadores de oportunidades, en “ingenieros de relaciones” o en facilitadores en la terminología de Costamagna y Pérez (2013).

Siguiendo con la figura del facilitador en el marco del desarrollo territorial, Costamagna y Pérez (2013) proponen una serie de tareas esenciales por parte de aquellos que aspiran a esta labor, a saber:

- a) Crear espacios de diálogo (ello implica muchas veces construcción de redes)
- b) Construir visión compartida entre los actores del territorio
- c) Gestionar situaciones de conflicto en el desarrollo territorial
- d) Construir relaciones de confianza
- e) Construir agendas compartidas
- f) Conectar al territorio con los pensamientos y debates externos
- g) Conectar teoría y práctica, reflexión y acción para generar en el proceso capacidades colectivas en el territorio

Para dar una respuesta solvente a los retos y problemas planteados, se decide arrancar en el año 2015 con el proceso de creación de la ESCUELA DE GOBERNANZA, una iniciativa de la Intendencia de San José, liderada en ese momento por su Intendente Falero y por su secretaria general Cra. Bentaberri, que tuvieron la capacidad política para poner sobre la mesa de debate esta problemática y una propuesta de futuro que pretende ser un espacio socialmente construido y compartido de conocimiento, debate y experiencia, apoyada en una propuesta de aprendizaje innovadora. Propuesta que se inspira y alimenta de miradas y procesos que tienen un cierto recorrido histórico en el interior de la ISJ, en experiencias internacionales y en el debate-aprendizaje de un equipo de la Intendencia que viene trabajando hace un tiempo y al que se ha sumado un

nuevo equipo de personas ajenas a la vida orgánica de la ISJ para que la propuesta se desarrolle y fertilice en el ámbito para el que nace: la sociedad en su conjunto.

Figura: Tres saltos de madurez



Fuente: Elaboración propia

La iniciativa va madurando en tres etapas que van generando saltos de innovación y compromiso.

Una primera etapa que denominamos “Un Sueño” la Escuela era una iniciativa y un proyecto del ápice estratégico de la ISJ que la dotó de un presupuesto para generar las capacidades necesarias para su consolidación. En ese momento, por lo tanto, dependía del equipo de gobierno, y especialmente del Sr. Intendente y de la Sra. Secretaria General. Esto habla por sí sólo de la importancia que se le dió al tema de la gobernanza en el pensamiento y en la praxis política en el ápice estratégico de la Intendencia.

Dicho lo anterior, y en coherencia con el espíritu de la nueva cultura política e institucional que supone esto, la Escuela se fue pensando, diseñando y estructurando con la participación activa y libre de un nutrido equipo de personas responsables del equipo de gobierno, al que se le fue sumando el apoyo de un grupo de personas de la ciudadanía con la idea de convertir a la Escuela en ese espacio social construido del que hablamos. En definitiva, la Escuela nace de la ISJ para, por y con la ciudadanía. Espacio que se irá ampliando y profundizando en la medida que la iniciativa fue creciendo y madurando. En la medida que realmente era una respuesta eficaz y eficiente para los sueños y retos de la sociedad del departamento.

El segundo momento de maduración “Una Resolución” llegó en el año 2018. El Intendente emitió una resolución en la que institucionalizó la Escuela de Gobernanza, dotándola de autoridades, siendo la Presidenta, la Secretaria General, Cra. Ana Bentaberri, y los Directores la Lic. Rosana Reyes y el Lic. Javier Gutiérrez (edil departamental de la oposición política).

El tercer momento, “Una política pública” (en la que nos encontramos actualmente) llega con el gobierno de la Cra. Bentaberri como nueva Intendente del gobierno departamental a partir del año 2020 que convierte a la Escuela de Gobernanza en una política pública central departamental con lineamientos estratégicos propios, presupuesto y equipo destinado exprofeso a esta nueva política pública local.

4. Propuesta estratégica de la Escuela de Gobernanza

El equipo de trabajo de la Escuela de Gobernanza diseñó una propuesta estratégica de desarrollo de la que destacamos en este documento la Misión, Visión y Valores:

Cuadro n° 1: Declaración de Misión

Misión:

Impulsar y apoyar iniciativas, procesos y dinámicas de transformación en San José, que apuesten a la esperanza, convivencia democrática y al cuidado del bien común, mediante el compromiso, coordinación y cooperación de todos los actores del territorio.

Elaboración propia

Cuadro n° 2: Visión 2025.

La Escuela es el “núcleo irradiador” de iniciativas y dinámicas territoriales de transformación.

La Escuela es el catalizador en la generación de capacidades locales y facilitador de procesos participativos en San José para dinamizar un tejido económico responsable y comprometido con San José, una Ciudadanía empoderada, con capacidad transformadora y Funcionarios involucrados en un gobierno eficaz, abierto, transparente y sensible.

Elaboración propia

Cuadro n° 3: Valores Organizacionales.

Valores Organizacionales

Colaboración:

Todos ganamos o todos perdemos. La solidaridad y cooperación como motor de las decisiones y acciones propuestas. Liderazgos compartidos

Ética del Bien Común:

Las acciones son coherentes con nuestro propósito y se transparentan, con uso honesto de recursos y sin apropiación particular ni interesada del valor público (bien común)

Iniciativa

Asumimos apuestas con responsabilidad. Tenemos confianza (fe) en la transformación cultural. Catalizamos, no sustituimos ni restamos.

Elaboración propia

Crear: en la necesidad de generar y construir conjuntamente nuevas propuestas de innovación en la gobernanza de los bienes comunes, de la gestión de lo público, del papel esencial de la sociedad civil y la participación activa y con calidad de la misma, así como la urgencia de estimular y promover liderazgos transformadores e inspiradores en el territorio.

Conocer: dotarnos de las capacidades técnicas, humanas, tecnológicas y sociales necesarias para hacer posible una sociedad más educada, más activa, participativa más corresponsable, innovadora y democrática. Esto permitirá aumentar, cualificar y multiplicar los espacios y los bienes comunes que generamos como sociedad.

Crear: Las estrategias, mecanismos, instrumentos, metodologías y capacidades para desarrollar un proceso de cogeneración y construcción colectiva de desarrollo compartido.

Crece: Con más y mejores relaciones que actúen como palanca de oportunidades, mejorando los activos existentes y desarrollando alianzas sostenibles en todos los ámbitos necesarios

5. Acción estratégica de la Escuela de Gobernanza

La Escuela, en coherencia con VISION pretende: Trabajar desde una lógica de redes ganando en efectividad, amplitud, complejidad y pluralidad de respuestas para el territorio.

La Escuela debe ser mucho más que un espacio de formación. Debe ser un agente multiplicador de dinámicas de cambio por lo que desarrollará propuestas en diferentes ámbitos:

- a) Generación de espacios de diálogos territoriales para generar más y mejores respuestas compartidas
- b) Propuestas para el diseño y desarrollo de la Agenda Estratégica departamental 2033
- c) Formación y capacitación de todos los agentes del territorio
- d) Apoyo metodológico en los procesos de capacitación interna de gobierno y funcionarios
- e) Facilitar y dinamizar la participación ciudadana
- f) Diseñar y dinamizar laboratorios y comunidades de aprendizaje de innovación ciudadana y gestión pública
- g) Ser un agente activo y comprometido con la construcción de información territorial y conocimiento para la toma de decisiones.
- h) Facilitador de alianzas internas y externas para un San José más justo, próspero, dinámico y sostenible.

INICIATIVAS CLAVES: Laboratorios de innovación



Planteamos trabajar de forma colaborativa con los actores del territorio en los siguientes laboratorios de innovación.

- 1.- I-Social: Diálogos, Procesos participativos y Sociedad Civil
- 2.- I-Lab GA: Gobierno transparente, abierto a la innovación y al aprendizaje
- 3.- I- Agenda 2030: Agenda territorial de desarrollo sostenible 2030
- 4.- I-Territorio Humanamente Inteligente: Territorio de información y conocimiento humanizado y humanizante.
- 5.- I-E: Empresas y Emprendedores comprometidos con S. José

A modo de breve pantallazo de algunas de las iniciativas que vienen desarrollándose desde los primeros momentos, y sin pretensión de ser exhaustivos en este documento, destacamos:

- a) Diplomado “Liderazgo, Gobernanza para Desarrollo Sostenible e Inclusivo”, en convenio con el CLAEH y en colaboración con Praxis e Icedel, cuyo objetivo general es “Generar las capacidades para desarrollar una nueva cultura de gobernanza mediante la práctica de un liderazgo inspirador, proponiendo e impulsando procesos y acciones innovadoras y transformadoras en el gobierno departamental.
- b) Capacitación interna para los funcionarios del Gobierno Departamental generando espacios de trabajo colaborativos y transversales. Algunas de las temáticas que vienen implementándose giran entorno al trabajo en equipo, comunicación, cultura de servicio, atención a la ciudadanía, etc.
- c) Foro Empresarial “Empresas comprometidas con el Bien Común” para activar los compromisos con el desarrollo del departamento. Se apela al saber ser y al saber estar de las empresas para enlazar las necesidades de la actividad económica con las necesidades de la ciudadanía en general para convertir a San José en el mejor sueño para todos y todas. Se aspira a que este Foro sea el inicio de un camino estimulante de trabajo conjunto, de más compromiso, de mayor coordinación y cooperación entre agentes.
- d) Programa «San José de Nuestros Sueños» trabajando la identidad local en las pequeñas comunidades.
- e) Este fue un programa iniciado en el año 2017, el cual pretendía recorrer la geografía física y humana del departamento generando conocimientos desde la identidad para proyectarnos al futuro como sociedad. Aún está en proceso de ejecución.
- f) Programa «Ágora Infantil» un programa de democracia participativa municipal que nace para reforzar el papel que los niños, niñas y adolescentes (NNA) en nuestra sociedad. Este programa está dinamizado por la Escuela de Gobernanza, en asociación Coglobal, que cuenta con el respaldo de la Universidad de

Málaga, la Universidad de Huelva, la Universidad de Cádiz y la Università degli studi di Palermo.

El Ágora infantil, es un instrumento que permite la participación de los más jóvenes en la construcción, uso o gestión de espacios públicos desde la mirada de la infancia y adolescencia de acuerdo con sus necesidades.

Asimismo, y por su importancia estratégica relevante, no queremos dejar de mencionar el Instituto departamental de Estadísticas y Estudios para el Desarrollo Territorial que viene trabajando desde el año 2021 en el seno de la Escuela de Gobernanza y que tiene la finalidad de “Contribuir al Desarrollo del departamento de San José con la producción y difusión de información estadística y estudios cuantitativos y cualitativos” y como objetivo general: “ Constituir una herramienta que investigue, procese, analice y devuelva a la sociedad datos e información confiables y de calidad para que los actores locales (políticos, sociales, económicos), tomen decisiones fundamentadas”.

Sin duda alguna, hay otras acciones que permanecen en la “caja negra” de la Escuela, no son tan visibles, pero son esenciales para su vida. Nos referimos al trabajo de desarrollo de los equipos internos y externos que vienen apoyando la iniciativa, así como las gestiones de alianzas y acuerdos con otras organizaciones nacionales e internacionales que colaborarán en el desarrollo de la Escuela. En este sentido, destacamos acuerdos con la Icedel de Rafaela (Argentina), Praxis (Argentina), Claeh (Uruguay), Coglobal (España). Universidad Internacional de Andalucía (España), Universidad de Huelva (España) y otras con las que se está en conversaciones en este momento.

6. Estructura organizativa

La Escuela cuenta en este momento con 11 personas con dedicaciones diferentes (completa y parcial). Los ámbitos de trabajo son:

- Organizar cursos, seminarios, talleres de formación y capacitación para miembros del ejecutivo y legislativo, trabajadores y funcionarios públicos, agentes del territorio y personal de instituciones públicas, privadas y sociales aliadas en los procesos de desarrollo local.
- Brindar asesoramiento sobre gestión, cambio, innovación y transformación del gobierno departamental.
- Organizar visitas y encuentros con municipios y organizaciones de otras ciudades para intercambiar conocimientos técnicos y estrategias de gestión.
- Coordinar programas de intercambio de estudiantes, docentes, profesores y agentes públicos de nuestro país y fuera del mismo.
- Coordinar programas de cooperación técnica.
- Generar información adecuada para la toma de decisiones en el territorio.
- Facilitar procesos de mejora y consultoría estratégica.
- Realizar estudios e investigaciones sobre temáticas de interés local.



a) **GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

Entre las diferentes actividades que se desarrollan en esta área se encuentran:

- La elaboración del plan anual de trabajo.
- La definición del presupuesto de gastos y recursos anuales.
- La elaboración de convenios de intercambio con instituciones de fines similares.
- La elaboración de informes de actividades.
- Las rendiciones de cuentas y los informes de la ejecución del plan anual.
- La suscripción de convenios con entidades públicas o privadas para desarrollar proyectos o actividades que tiendan al cumplimiento de funciones encomendadas a la Escuela.

b) **COMUNICACIÓN**

Generación y facilitación de acciones de comunicación y sensibilización para detectar necesidades locales, analizar la información existente, plantear soluciones generales, conectar y conectarse con la sociedad civil y las instituciones del departamento para la generación de mejores políticas públicas e innovaciones sociales.

c) **INFORMACIÓN**

Este eje de trabajo tiene como objetivo sostener, construir y sistematizar información, en forma conjunta con los diferentes actores, que permita conocer y dimensionar las diferentes realidades y las principales problemáticas a abordar en nuestro departamento con el fin de generar políticas públicas.

d) FORMACIÓN

Apoyo a procesos de capacitación, desarrollo y liderazgo de los equipos ejecutivo y legislativo del gobierno de San José.

Apoyo a Procesos Formativos de Funcionarios y Agentes Intendencia.

Apoyo a la Formación de Dirigentes y Fortalecimiento a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

Generar instancias de intercambio de experiencias y aprendizajes para los actuales y potenciales dirigentes de la municipalidad de San José

- Programa de Formación para Dirigentes Vecinales
- Programa de Formación para Dirigentes de la OSC
- Mapa Social
- Programa de Facilitadores

e) CONSULTORÍA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Contribuir a la generación de políticas públicas a partir de la incorporación de aprendizajes obtenidos de otras gestiones innovadoras y/exitosas. Divulgar las buenas prácticas de gestión de nuestro departamento y promover el intercambio de aprendizajes.

- Apoyo al desarrollo de capacidades del departamento.
- Transferencia de experiencias y mejores prácticas a diferentes áreas de la Intendencia.
- Vínculo con las instituciones Educativas y Científico Tecnológicas para apoyo a procesos de mejoras.
- Propuesta y Facilitación de Gabinetes de Reflexión (Laboratorios de Aprendizaje) por temáticas estratégicas identificadas.

7. Conclusiones

Como espacio en construcción, la Escuela se va haciendo con el tiempo, la apuesta política y con la participación. La Escuela participa y es participada a través de su propuesta de acciones anuales y de sus programas.

Lo que nos gustaría dejar claro es una idea esencial: La Escuela es una respuesta, un instrumento que desde la ISJ se pone al servicio de la construcción de una nueva cultura política e institucional. En la medida que dé respuestas al conjunto de la sociedad del departamento para generar esta nueva cultura, podremos decir que es una buena

iniciativa. Pero, la Escuela no puede ni debe justificarse per se, sino como herramienta que apoye la transformación de la cultura, del liderazgo y de la gobernanza.

Esto lo dirá la ciudadanía, que también debe ser construida socialmente a través de los valores éticos y políticos de la democracia, la justicia y la ética pública.

Como síntesis que refleja perfectamente el fin último, destacamos la frase que nos inspira desde un principio: “Que la ciudadanía pase de ser parte a formar parte y tener parte”.

REFERENCIAS

Banco Mundial (2017): “Informe: La gobernanza y las leyes”. NY

Costamagna, Pablo y Pérez, Roxana. “Enfoque Pedagógico del Desarrollo Territorial y su relación con los espacios formales y no formales de formación”. Programa ConectaDEL. Octubre 2013

García Serrano, JD.

- (2014): “Knowledges and Technologies for Learning and Action Network: Towards NGO's Great Transformation”. Ed. IGI, EEUU
- (2018): “Documento base Estrategia Escuela de Gobernanza de San José”. ISJ

Gallichio, Enrique: “Desarrollo local y cooperación al desarrollo: ¿una nueva generación de plataformas de cooperación para el desarrollo local?” en Cuadernos del CLAEH

Gallichio, Enrique: “¿El desarrollo local está de moda?”

Gallichio, Enrique: “El Desarrollo Territorial, agenda, desafíos, gobernanza. Una visión desde América Latina”

Morin, Edgar

- (2011): La Via para el futuro de la humanidad. Paidós Estado y Sociedad Ed. Madrid.
- (2011): ¿Hacia dónde va el mundo? Biblioteca Edgar Morin. Madrid