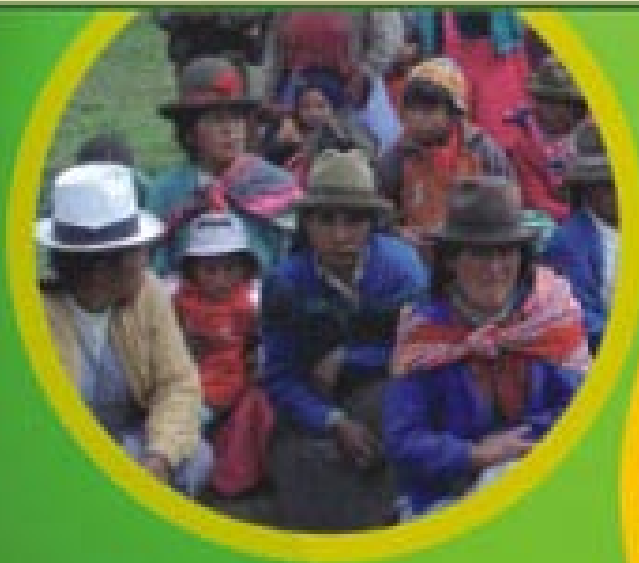




RED DE MUNICIPALIDADES RURALES DEL PERÚ



MUNICIPIO ESCUELA Experiencia de Interaprendizaje

Hecho el Depósito Legal en la
Biblioteca Nacional del Perú N° 2007-10589

“Municipio Escuela, Experiencia de Interaprendizaje”

REMURPE
Ramón Dagnino 201, Jesús María
www.remurpe.org.pe

CONSULTORA:
Elizabeth Salcedo Lobatón.

REVISIÓN DE DOCUMENTO:
Guisela Valdivia,
Eduardo Barzola,
Rómulo Antunez,
Artemio Pérez.

EDICIÓN DE CONTENIDO:
Marcela Aliaga.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:
Hugo Poémape.

TIRAJE:
1000 ejemplares.

Lima, Octubre 2007.

AUSPICIADO POR:
APODER-COSUDE
General Córdova 2576, Lince
www.apoder.org

PRESENTACIÓN	5
I. ANTECEDENTES	7
1. Los primeros pasos hacia el fortalecimiento de capacidades	7
2. La pasantía: estrategia motivacional y educativa	9
3. La política institucional de REMURPE	10
4. Necesidades, demandas y prioridades de las municipalidades de REMURPE	11
II. EL MUNICIPIO ESCUELA: UNIDAD BÁSICA DEL SISTEMA DE APRENDIZAJE INSTITUCIONAL	13
1. Los procesos de aprendizaje institucional	13
2. La noción de sistema en las organizaciones que aprenden	15
3. El sistema de aprendizaje institucional de REMURPE	16
4. Rol del Municipio Escuela en el sistema.....	18
III. EN QUÉ CONSISTE LA EXPERIENCIA DEL MUNICIPIO ESCUELA	19
1. El sustento conceptual del Municipio Escuela	19
2. Los fines y objetivos del Municipio Escuela	21
3. Los agentes educativos del Municipio Escuela.....	21
4. Ciclo y líneas de acción del Municipio Escuela	22
5. El proceso metodológico	23
6. Cómo se logra la producción de saberes en el Municipio Escuela.....	26
IV. LO AVANZADO DE LA EXPERIENCIA	29
1. Experiencias desarrolladas	29
2. Lecciones y valoraciones	32
V. PERSPECTIVAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	34

El desarrollo de capacidades es un tema en la agenda de la descentralización en nuestro país. En efecto, desde que se dio inicio a este proceso allá en el 2002, la preocupación central estuvo enfocada en las transferencias de las competencias y los recursos financieros a los gobiernos subnacionales.

Inmediatamente después de haberse impulsado las primeras transferencias el proceso nos mostró que, si no tomábamos en consideración la particularidad que el centralismo concentraba no solo la capacidad de decidir, así como los recursos económicos, sino a la vez las capacidades expresadas en recursos humanos, el proceso tendría muchos problemas en desarrollarse.

Frente a ello, se estableció estrategias para desarrollar un plan de desarrollo de capacidades por parte del Estado, en ese momento representado por el Consejo Nacional de Descentralización (CND). Este esfuerzo quedó truco y no se volvió a trabajar en esa dirección.

Por su parte, la sociedad civil, desde muchos años atrás ha establecido proyectos y programa para el desarrollo de capacidades de las autoridades locales y funcionarios municipales. Este esfuerzo ha quedado expresado en una oferta interesante para este público objetivo, pero, por sus características es una oferta dispersa y que no viene acompañado de experiencias prácticas.

REMURPE desde el inicio de su vida institucional se concibió como una red de inter aprendizaje. Producto de ello, durante años ha afinado una estrategia de desarrollo de capacidades que se sustenta en el capital institucional que posee en su seno, que es la de contar como socios activos a municipios que han aportado con su práctica a modificar y proponer nuevas formas de hacer gestión pública con el fin de beneficiar a sus ciudadanos.

Es en ese contexto nacional y, particularmente, en el desarrollo de REMURPE que se ubica la propuesta del municipio escuela, como una etapa del sistema de aprendizaje que propone la red que ha buscado combinar diversas modalidades para el desarrollo de aprendizajes y que REMURPE ha venido impulsando para obtener resultado con un mayor impacto que favorezcan a los municipios rurales.

La presente entrega, estamos seguros, contribuirá a continuar con un debate necesario para los municipalistas y descentralistas en general, con el fin de lograr constituir -entre todos los actores involucrados- el fortalecimiento de capacidades de los órganos de gobierno subnacionales para que logren el manejo adecuado de sus competencias y recursos; porque consideramos, que con la existencia de gobiernos locales fortalecidos, como la base de una real y efectiva descentralización, tendremos un país más desarrollado como nos muestran las diversas experiencias de que ya han consolidado su desarrollo.

Artemio Pérez Pereyra
Director de APODER-COSUDE

Eduardo Barzola
Secretario Técnico REMURPE



ANTECEDENTES

I. Los primeros pasos hacia el fortalecimiento de capacidades

La Red de Municipalidades Rurales del Perú, REMURPE, se conforma entre los años 1997 y 1998, ante una necesidad expresada por los nuevos gobiernos locales de esos años, liderados por campesinos que, con el apoyo de diversas instituciones de la sociedad civil y en particular de los gremios campesinos (Confederación Campesina del Perú –CCP- y Confederación nacional agraria – CNA-), se agrupan bajo la denominación de “grupo impulsor”, y convocan al Encuentro Nacional de Municipalidades Rurales y al Taller de Capacitación de Alcaldes Campesinos¹.

Las municipalidades asistentes a dicho evento, al reconocerse a sí mismas como un sector hete-

rogéneo (cultural, social, geográfico, y económico), y como municipalidades diferenciadas por sus nuevas prácticas de “construcción de ciudadanía” con sectores poblacionales históricamente excluidos, y de promoción de “espacios de participación y concertación” para la toma de decisiones públicas, establecieron la necesidad de reunirse en una Red en la que el rol de cada uno de sus miembros sea contribuir a través de prácticas de gestión local con el desarrollo de las capacidades de las otras municipalidades. Este fue el inicio de REMURPE. Luego de varias reuniones deciden organizarse y el 18 de enero del año 2000 se inscriben en los Registros Públicos de Lima como Red de Municipalidades Rurales del Perú (REMURPE)².

¹ Encuentro nacional “municipios rurales y gestión local”, se realizó entre 13 al 16 de octubre de 1997. “Tejiendo nuestra democracia”. Taller de adiestramiento para alcaldes campesinos se realizó entre el 5 al 7 de abril de 1999.

² A esta reciente agrupación se suma en Agosto del 2002 una red de municipalidades alternativas rurales (REMARPE) promovida por el Centro Internacional de Cooperación para el desarrollo Agrícola (CICDA, hoy agrónomos y veterinarios sin fronteras) que, básicamente, tenía entre sus miembros a los mismos participantes.

La REMURPE se gesta en el marco de la política del Gobierno de Alberto Fujimori, buscando visibilizar experiencias y actores democráticos en un contexto de autoritarismo y fuerte violencia en el país. En ese momento, la atención y apoyo a los municipios ubicados en zonas rurales, tanto por parte del gobierno como de las instituciones de la sociedad civil, era muy débil o casi inexistente. Las pocas ofertas de capacitación accesibles, aparecían con un estilo formal, académico, poco adecuadas a la realidad rural y a las necesidades específicas de los líderes y socios de la Red. En vista de ello REMURPE se propuso desde sus inicios atender a las municipalidades rurales y a los líderes campesinos en su demandas específicas de capacitación y fortalecimiento institucional, desarrollando por esos años un conjunto de eventos en diversas partes del país, para autoridades y líderes de la sociedad civil, en apoyo a la promoción y extensión de los procesos de gestión local participativos. Para ello se establecieron alianzas con instituciones de desarrollo y académicas.

En los años siguientes, a propósito del proceso de reforma del Estado y particularmente la descentralización, diversas organizaciones propiciaron la revisión y desarrollo de enfoques y metodologías que permitan una mejor amplia-

ción de capacidades, no sólo de las personas sino de las instituciones municipales, para lograr los objetivos para los cuales fueron creadas, o ejercer mejor la representación política que les ha sido conferida.

REMURPE por su parte, desarrolló en este contexto una tarea intensiva de implementación de pasantías, talleres, diplomados y eventos de intercambio entre las municipalidades de la Red, favoreciendo no sólo la generación de capacidades institucionales e individuales específicas, sino la construcción progresiva de un circuito formativo institucional, con fuerte incidencia en el cambio de sus instituciones y líderes, bajo lo que ha denominado un “modelo de gestión alternativa”.

Durante los últimos dos años, la REMURPE viene reflexionando y trabajando para ofrecer a sus asociados formas novedosas y adecuadas para el fortalecimiento de capacidades individuales e institucionales, sustentadas en su propio capital intangible acumulado, y a fin de hacer posible formas sostenibles de generación de saberes en el espacio institucional. El Municipio Escuela constituye una de estas estrategias, que tiene como base de inspiración las pasantías antes desarrolladas por REMURPE.

2. La Pasantía: Estrategia motivacional y educativa

Si hay alguna una modalidad de “capacitación”, que los líderes de REMURPE, reconocen como valiosa para su inserción inicial en los procesos de gestión local que ahora desarrollan, esa es la pasantía. Y es la pasantía el punto inicial que da origen al Municipio Escuela.

La pasantía en REMURPE nace como una experiencia educativa espontánea y natural promovida por los “líderes” que habían logrado un mayor nivel de experiencia en gestión, y que buscaban un espacio para compartir y transferir la experiencia a otros líderes municipales, a fin de que las repliquen en sus espacios locales, con igual o mayor éxito.

Como veremos más adelante, la pasantía en el Perú es una modalidad de enseñanza aprendizaje que tiene su base cultural en prácticas ancestrales de transferencia de conocimiento en el ande. Su utilización en el marco de los programas educativos actuales, responde a un proceso de sistematización que ha permitido ir mejorando la calidad de su aporte y su extensión a otros programas educativos. Hoy en día, la pasantía es una modalidad de interaprendizaje utilizada en muchos programas formativos de nivel superior. Se define como un proceso de “transferencia práctica de una técnica a través de la experiencia vivencial”. Para programas extranjeros, la pasantía es a “la extensión orgánica de un sistema educativo, en los cuales los alumnos realizan residencias programadas u otras formas de prácticas supervisadas relacionadas con su formación y especialización...”.

A nivel del Estado Peruano, la Ley 28518³ sobre modalidades formativas laborales, regula la

pasantía como una modalidad formativa que se realiza en las unidades productivas para relacionar al beneficiario con el mundo del trabajo y de la empresa, y en la cual implementa, actualiza y contrasta lo aprendido teóricamente con las posibilidades reales de empleo existente y de la dinámica de los procesos productivos de bienes y servicios. Es una modalidad de “refuerzo de la capacitación laboral” que permite que el alumno “inicie, desarrolle o mejore las habilidades sociales y personales relacionadas al ámbito laboral.

Otras entidades públicas, concientes del éxito de esta estrategia, han incorporado la pasantía como parte de sus programas de formación.

Para REMURPE, la pasantía ha significado la forma más sencilla y conocida de promover una alta motivación de los líderes para la reproducción del modelo de gestión alternativa, y la generación de saberes específicos. Ha permitido también el máximo aprovechamiento de la “capacidad instalada” de la Red y de su “capital intangible”. No obstante, la evaluación de los resultados de los programas de pasantías, permite avizorar la posibilidad de lograr mayores beneficios, si se potencia esta actividad convirtiéndola en estrategia específica de una modalidad educativa más amplia y completa desde la perspectiva de la generación de aprendizajes.

Es por ello, que actualmente la pasantía forma parte esencial del programa Municipio Escuela, y desde allí promete seguir aportando con mayor calidad al sistema de aprendizaje institucional.

3 PROLAB-Programa de Difusión de la legislación laboral. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 3 de Mayo 2005.

3. La política institucional de REMURPE

Es importante señalar que si bien REMURPE ha tenido como uno de sus roles constituirse en un espacio de fortalecimiento de capacidades para sus asociados, este fue durante varios años un proceso casi de generación espontánea. No obstante, la reflexión de los últimos años y la necesidad de dar respuestas más eficientes a las demandas de información y formación de los asociados, ha llevado a la Red a establecer procesos de planificación institucional y a definir el desarrollo de capacidades como una política estratégica institucional de corte transversal a todos los procesos y acciones temáticas que realiza.

Para el año 2007, es objetivo estratégico de REMURPE: “Fortalecer la institución municipal para una gestión del Desarrollo Local Eficiente y Participativa”.

REMURPE cuenta en su plan institucional con dos objetivos específicos vinculados al desarrollo de capacidades:

- Fortalecer la capacidad institucional de las Municipalidades Rurales del Perú.
- Desarrollar capacidades de autoridades y funcionarios Municipales

A nivel de estrategias y acciones, REMURPE ha identificado un conjunto de programas orientados al fortalecimiento institucional, que funcionan de manera articulada, y entre los cuales se encuentran las “Escuelas Permanentes de Gestión Municipal”, el “Municipio Escuela”, la “Asistencia Técnica” y el Acompañamiento a procesos sociales y políticos en curso, los “Foros Regionales” y la “Sistematización de experiencias” entre otras acciones relevantes.

Estas acciones se encuentran orientadas por los principios y objetivos ya señalados, y actualmente están siendo revisadas y organizadas dentro de lo que REMURPE viene llamando el sistema

de aprendizaje institucional. Parte importante de esta política institucional es la definición del llamado “modelo de gestión local alternativa” el cual ha sido difundido entre sus socios a través de los siguientes principios básicos:

Gestión participativa:

Las Municipalidades y la población toman decisiones compartidas en la construcción y gestión del desarrollo; este cambio se ha visto acelerado por la implementación del proceso de presupuesto participativo durante tres años consecutivos, y ha movilizó a pobladores en la priorización y programación de los presupuestos públicos.

Gestión concertada:

Las Municipalidades convocan a otros actores de su ámbito y territorios contiguos para hacer juntos el desarrollo.

Gestión planificada:

El desarrollo es planificado bajo el liderazgo de las Municipalidades, como representación del estado a nivel local, utilizando como herramienta el Plan de Desarrollo Local Concertado.

Gestión transparente:

En el manejo de recursos públicos y rendición de cuentas periódicamente. La gestión está basada en la práctica de valores de honestidad y transparencia.

Gestión eficiente:

Mejorar la capacidad municipal de optimizar el uso de sus recursos y mejorar su desempeño.

Gestión productiva:

Las Municipalidades cumplen su rol de promoción de la producción y de las economías locales, superando así su rol tradicional de prestadores de servicios y ejecutores de infraestructura.

4. Necesidades, demandas y prioridades de las municipalidades de REMURPE⁴

Otro antecedente importante que contextualiza la propuesta educativa del Municipio Escuela, es el propio reconocimiento del Estado sobre la situación de las municipalidades rurales en el país y la orientación de sus demandas y necesidades.

REMURPE, desde su Plan Institucional 2007 – 2010, entiende el contexto actual como un momento peculiar, ya que se ha afrontado dos procesos electorarios (uno general y otro municipal y regional) que han conllevado cambios importantes en los liderazgos y actores que conducen las acciones de gobierno, con las consecuentes implicancias en los cambios de los equipos de gestión. El contexto también sitúa a las municipalidades en un marco político de avance lento de las transferencias de competencias sectoriales y de salud y educación; y en un ambiente de conflictos medioambientales, con el sector minero, que exige a las municipalidades precisar mejor su rol frente al manejo de los recursos naturales.

A nivel municipal, existe la comprobación de que la mayoría de las municipalidades del Perú, son rurales (1300 de 1833); cuya población concentra una alta tasa de pobreza y pobreza extrema y sus principales potencialidades están basadas en los recursos naturales, los cuales juegan un rol estratégico en el proceso de lucha contra la pobreza y en el desarrollo del país.

También se reconoce en estas municipalidades, que pese a contar con mejores condiciones relativas de recursos de inversión, en su mayoría

todavía tienen estructuras institucionales débiles y con baja capacidad de gestión.

Desde el lado positivo, observamos un proceso de democratización en marcha y el incremento de la participación de los jóvenes y las mujeres en las agrupaciones políticas, lo que da cuenta de una tendencia hacia la mayor inclusión de los sectores menos favorecidos. Asimismo, encontramos la ampliación de la participación de la sociedad civil con la normalización y diseminación de los espacios de concertación y los presupuestos participativos en las diversas localidades del país⁵. Se puede percibir la tendencia al fortalecimiento de la sociedad civil.

La lectura de REMURPE sobre las necesidades y problemas de las municipalidades rurales, en este período, los ha llevado a privilegiar la atención de tres campos de demanda:

a. Las necesidades derivadas de la Municipalización y la Gestión Alternativa:

Este eje busca atender las necesidades de fortalecimiento institucional municipal, buscando la gestión eficiente y la respuesta a las exigencias crecientes de la sociedad civil y a la presión de actores locales visibilizada a través de la concertación y gestión del PDLC. Este eje priorizado también busca atender las necesidades de información y desarrollo de nuevas competencias derivadas de los procesos de transferencia de funciones sectoriales desde el gobierno central por efectos del proceso de descentralización.

⁴ Elaboración en base a textos del Plan Estratégico Institucional de REMURPE 2007-2010.

⁵ La democracia municipal en la descentralización peruana 2001-2005: ¿exceso o insuficiencia de participación? CLAD. 2006; estudio realizado por J. Arroyo define que la participación ciudadana se ha incrementado en el país con un 45 % (unos 600) de los municipios donde se está instaurando CCLs y otras formas adicionales. De los 1300 municipios existe tres franjas o tres grupos de municipalidades; una primera y el más numeroso con el 55% del total no ha implementado CCLs, de ahí un 35 % lo han instalado siguiendo el mandato de la ley que los denomina “institucionalistas” y un 10 % que implementa y promueve su ampliación que es la franja “participacionistas”.

b. Las necesidades de fortalecimiento del Asociativismo y Gestión del Territorio:

Las Municipalidades Rurales, aún siendo la mayoría, son territorios pequeños y desarticulados donde se requiere sintonizar los territorios formales (delimitación político administrativa) con los territorios construidos económica, social, y culturalmente (corredores viales, comerciales, económico, cuencas, redes de ciudades, redes naturales). Esta articulación, supone otro tipo de relación territorial y por tanto otro tipo de organización y administración del Estado que puede aportar al proceso de descentralización, integración territorial y regional.

El proceso de Descentralización supone una transferencia de poder (político, administrativo y económico), que requiere la participación organizada de las municipalidades (asociaciones territoriales, redes regionales y REMURPE), ya que las voluntades y decisiones de los gobiernos regionales y nacional, se ven influenciadas por presión mediante la negociación y proceso consensuado social y políticamente. Este eje busca atender las necesidades derivadas de estos procesos.

c. Las necesidades de gestión de los recursos naturales y la promoción económica local:

Los territorios rurales concentran recursos naturales diversificados (agua, bosques, flora y fauna), en relación a las dinámicas de vida de las poblaciones pobres, su cultura y formas de organizaciones heterogéneas que hacen del Perú un país muy diverso. Esta diversidad y la relación con la población local, el Estado y las empresas privadas, exige desarrollar estrategias:

- Para la conservación de los recursos naturales, para fines de sustento medioambiental y económico de las poblaciones pobres asentadas;
- Para el aprovechamiento con fines extractivos pero específicamente de seguridad alimentaria; ya que las poblaciones pobres tienen como actividad principal la producción agropecuaria que usa el suelo, agua, y energía familiar, generalmente con baja tecnología, y
- Para el desarrollo Económico, al estar relacionado a actividades económicas que no solamente son agropecuarias (productos ecológicos, naturales, cadenas productivas), u otras actividades económicas como el turismo, cadenas gastronómicas, etc.



II.

EL MUNICIPIO ESCUELA: UNIDAD BÁSICA DEL SISTEMA DE APRENDIZAJE INSTITUCIONAL

Hay, entre muchos otros, dos elementos que han caracterizado la acción de REMURPE en estos años: por un lado, su permanente preocupación por construir una acción en red a nivel de las municipalidades rurales del país, con el objetivo de fortalecer una institucionalidad capaz de liderar propuestas de política alternativas para el desarrollo; de otro lado, la producción y visibilización de las buenas prácticas de gestión municipal rural en una diversidad de temas,

orientadas bajo principios básicos de gestión, y las cuales adquirieron una práctica de socialización permanente a través de las pasantías, como vimos anteriormente.

Estos dos elementos constituyen la base esencial sobre la cual REMURPE concibe el Municipio Escuela, como una experiencia de Interaprendizaje vinculada a la su RED de aprendizaje institucional.

I. Los procesos de aprendizaje institucional

En lenguaje sencillo decimos que “aprender”, es adquirir conocimientos sobre algo, por medio del estudio o de la experiencia. Algunos autores definen el aprendizaje⁶ como el proceso por el cual una persona se entrena para dar una solución a situaciones; tal mecanismo va desde la adquisición de datos (información) hasta la

forma más compleja de recopilar y organizar la información.

REMURPE viene reflexionando en torno a cómo se dan los procesos de aprendizaje individual de los actores locales, a fin de aportar a ellos a partir de las actividades de enseñanza- aprendi-

⁶ Navarro, Rubén. *Red Científica. Ciencia, tecnología y pensamiento. Serie documentación. Madrid, España. Setiembre 2007.*

zaje. Sin embargo, en medio de esa reflexión y sistematización, hemos comprobado que existe un conjunto de aprendizajes que no se explican sólo por los procesos individuales que cada actor ha desarrollado en cada una de las actividades formativas; sino que son producto de interacciones sociales gestadas en el marco del conjunto de actividades institucionales promovidas por la Red.

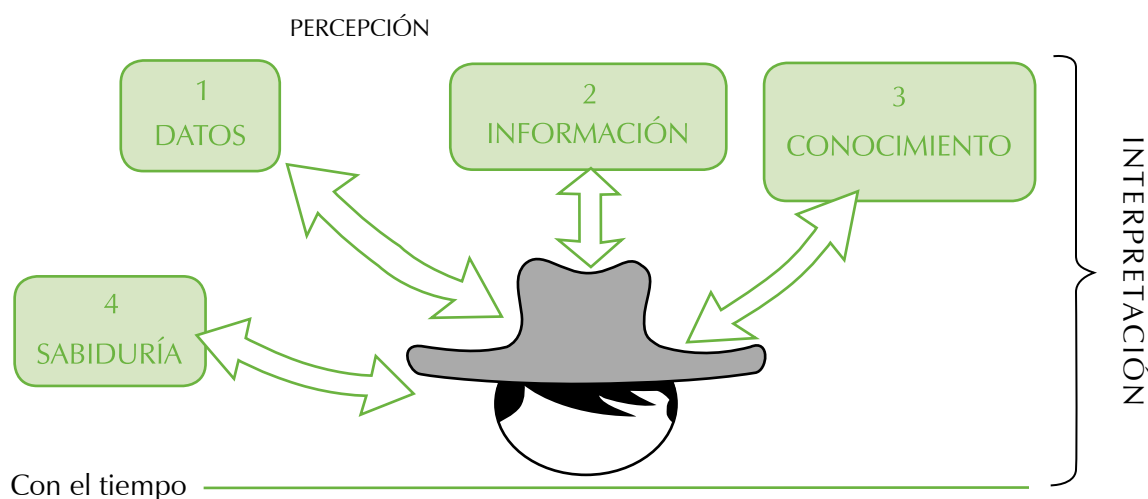
El concepto de “aprendizaje institucional” nos ayuda a explicar esta experiencia en curso, pues nos señala que el “aprendizaje” no es sólo una facultad propia de las personas, sino que también se genera aprendizaje, a través de la inte-

racción social que se produce entre las personas y que potencia el conjunto del conocimiento de cualquier tipo de organización⁷.

En este sentido, decimos que todos los miembros de REMURPE constituyen un potencial de aprendizaje. En la medida que los actores locales aprenden unos de otros, no se trata de un capital individual, sino un capital de todos; que crece a partir de la interacción entre -unos de otros-.

Desde un esquema general, podemos admitir que se ha ido gestando un “sistema” en el que reiteradas veces se reproduce el circuito básico de aprendizaje.

Cuatro Fases del Proceso de Aprendizaje⁸



En este circuito:

- La realidad municipal y local se presenta a los asociados como datos, bajo formas diversas (concurso de buenas prácticas, Escuelas Municipales, etc.)
- Esos datos luego pueden constituirse en información, en la medida en que exista algún tipo de acción (sistematización, aplicación práctica, etc.)

- Es la percepción⁹ la que da sentido a los datos recibidos y a partir de eso se traduce en información.
- La información, al ser procesada y relacionada a otros saberes previos, produce el conocimiento sobre un aspecto específico referido a la gestión local alternativa.
- Cuando ese conocimiento queda allí y se aplica de manera reiterada en la propia

⁷ Petriella, Ángel, *Fortalecimiento Institucional y Organizaciones orientadas al autoaprendizaje*. CLAD, 2005.

⁸ Petriella, Ángel. *Ibidem*.

⁹ Con los mismos datos la realidad puede ser representada de distintas maneras, porque la forma en que la transforma en información va a estar mediada por el aparato perceptivo, conceptual, valorativo de quien conforma los datos. No es la interpretación. La interpretación es posterior y tiene que ver con el intento de darle un sentido ya a la información.

gestión local, se va enriqueciendo progresivamente y con la experiencia se convierte en sabiduría que potencialmente puede tener efecto multiplicador al convertirse en agente promotor de nuevos procesos de aprendizaje en la Red.

En las instituciones, el conocimiento puede también definirse como aquella información que es almacenada (no sólo en las personas, sino en registros variados), y que puede ser utilizada por la inteligencia personal o institucional de acuerdo a ciertos objetivos. De acuerdo a ello, REMURPE ha evaluado que su organización posee un im-

portante capital de saberes “almacenados” en sus actores y en los registros de sistematización promovidos desde hace algunos años.

Es importante resaltar la idea de que la información, siendo el insumo esencial del conocimiento, debe ser valorado como una capital intangible de uso esencial. En ese sentido, toda acción de difusión, exposición y/o uso de tecnologías apropiadas crea un nuevo contexto para la Red; y la necesidad de sistematizar, difundir, almacenar y distribuir información se convierte en estrategia central para la producción del conocimiento institucional.

2. La noción de sistema en las organizaciones que aprenden

Un aporte conceptual relevante en estos años, que sustenta parte de la reflexión y organización de las actividades y procesos vinculados al desarrollo de capacidades de REMURPE, lo constituye el **enfoque de gestión de organizaciones que aprenden**¹⁰.

Se habla mucho en los últimos años de las denominadas “organizaciones inteligentes u organizaciones que aprenden”¹¹. Esta propuesta organizacional se basa en el pensamiento sistémico; es decir son organizaciones que poseen una visión global de la interrelación de sus partes, que formulando visiones compartidas de desarrollo, movilizan compromisos, y lo más importante, han logrado institucionalizar los procesos de reflexión y aprendizaje institucional, en la planificación y evaluación de sus acciones, y han adquirido por tanto, una nueva competencia: “aprender cómo aprender”. En estas organizaciones “la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido de lo cotidiano”¹².

Otros autores¹³, han subrayado que el aprendizaje organizativo implica la capacidad de aprender de los errores, aportando nuevas soluciones. Así

pues, una organización que aprende es aquella que tiene una competencia nueva; que la capacita para -aprender colegiadamente de la experiencia pasada y presente- para procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformador, no meramente de modo acumulativo o reproductivo.

Las organizaciones que aprenden “**hacen uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y del sistema para transformar la organización en modos que satisfacen progresivamente a todos los concernidos**”¹⁴. En ella se subrayan cuatro aspectos centrales: el carácter intencional (y no sólo natural), cómo debe suceder a todos los niveles organizativos, la autotransformación de la organización y su incidencia en todos los implicados.

REMURPE se sirve de estos aportes para concebir una estrategia de desarrollo institucional, centrada en el aprendizaje de su organización, para lo cual ha diseñado un sistema en el que confluyen diversas actividades de aprendizaje intencional que se complementan entre sí para lograr incidencia en sus asociados.

10 Contexto Educativo. Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías, Año III, Nº 18. Artículo de Antonio Bolívar.

11 Senge, Peter 1990.

12 Senge, Ibidem.

13 Argyris, Chris (1993).

14 Dixon, Nancy (1994).

3. El sistema de aprendizaje institucional de REMURPE

Tal como señalábamos en los antecedentes, el proceso de generación de aprendizajes ha sido desde los inicios de REMURPE una experiencia en progresiva construcción. Lo que ha cambiado en los últimos años, a partir de la sistematización de los procesos, es la concepción, el orden y la direccionalidad de las estrategias de producción de saberes, alrededor de los fines y prioridades estratégicos de la Red.

La generación de aprendizajes, en el nuevo contexto, no es más un activismo educativo de generación espontánea; sino la reflexión y la acción que ha llevado a la Red a idear nuevas formas educativas, donde el elemento que aporta a un nuevo ordenamiento es la **visión sistémica** de la intervención de REMURPE a favor del fortalecimiento institucional. Puede constatarse, que su oferta educativa no es sólo un inmenso conglomerado de actividades formativas independientes y lineales, que corren en paralelo; sino un conjunto de modalidades educativas organizadas y complejas que han encontrado relación y complementación, sirviendo a un mismo objetivo estratégico, y que demandan ahora una nueva visión y metodología de abordaje y ejecución.

La noción de sistema sirve a la Red para organizar de mejor manera su acción de asistencia técnica y de atención a las demandas y necesidades de aprendizaje y de fortalecimiento de capacidades de sus asociados.

El sistema de aprendizaje institucional de REMURPE, es una forma de concebir una estrategia integral e integrada de gestión del capital intangible institucional y de los procesos de enseñanza aprendizaje orientados a su generación, desarrollo y fortalecimiento.

El sistema comprende tres tipos de “espacios de aprendizaje” que funcionan articuladamente, produciendo periódicamente mejoramiento de saberes individuales y colectivos que son útiles al desarrollo institucional. Estos son:

- Los espacios de producción de saberes o conocimientos

Por ahora se cuenta con cuatro modalidades educativas como oferta de servicios formativos y de capacitación. Son espacios de producción para REMURPE: el Municipio Escuela, la Escuela de Capacitación Permanente, los Diplomados y la Asistencia Técnica y Acompañamiento a procesos en curso. Entre ellos hay una lógica de eslabonamiento ascendente que permite a los socios ir pasando de manera progresiva por diferentes modalidades de enseñanza aprendizaje, que parte de las formas más simples de estímulo al aprendizaje (Municipio Escuela) a las formas más elaboradas y especializadas de acuerdo a sus propias necesidades de mayor especialización. Todas las modalidades educativas diseñadas en una lógica independiente, ahora buscan encontrarse en una perspectiva sistémica de concurrir hacia objetivos comunes y aportar capacidades complementarias en los actores del proceso. (Ver gráfico: “Sistema de Aprendizaje Institucional”).

- Los espacios de reflexión y sistematización

Son eventos que alimentan la producción de saberes. Estos espacios han ido perfeccionándose año a año como espacios organizados para la reflexión individual y colectiva de la acción desarrollada por los socios. Permiten la mejor organización de los saberes existentes y en algunos casos, la producción de nuevo conocimiento. La acción de sistematización se viene dando a nivel de experiencias municipales específicas y a nivel de la intervención institucional de la RED.

- Los espacios de información e intercambio

A lo largo de estos años, se ha promovido permanentemente la información y socialización de conocimientos de diversa naturaleza. Los medios más desarrollados son dos: la Conferencia Anual

Sistema de Aprendizaje Institucional



de Municipalidades Rurales (CAMUR) y la Página Web con sus diferentes recursos tecnológicos. Son espacios cada vez mejor direccionados que sirven a un mejor acceso a información normativa, de actualidad política, de intercambio institucional etc.; sirven para la sensibilización y movilización de los asociados y finalmente difunden conocimientos y prácticas que motivan nuevos procesos de aprendizaje.

Estos espacios son promovidos y liderados por los propios agentes educativos del sistema: Directivos de REMURPE, asociados, docentes invitados, equipos técnicos, autoridades y funcionarios municipales. Todos estos elementos, espacios y agentes cobran vida en función de los objetivos estratégicos de la RED y su funcionamiento no es uniforme, ni en una misma dirección. No obstante la complejidad de sus interacciones, viene produciendo aprendizajes (capitales) significativos comprobables empíricamente, lo cual ha llevado a profundizar en el diseño más sistemático de su intervención, para lograr una mayor efectividad en su proceso de fortalecimiento.

En esta oportunidad nos interesa profundizar en cuanto a los espacios de producción de saberes, por ser el marco de referencia de la propuesta de Municipio Escuela que veremos a continuación. En tal sentido, conviene explicitar que para la Red, la producción de nuevos saberes o conocimientos, es una de las dimensiones del sistema que aporta aprendizajes significativos

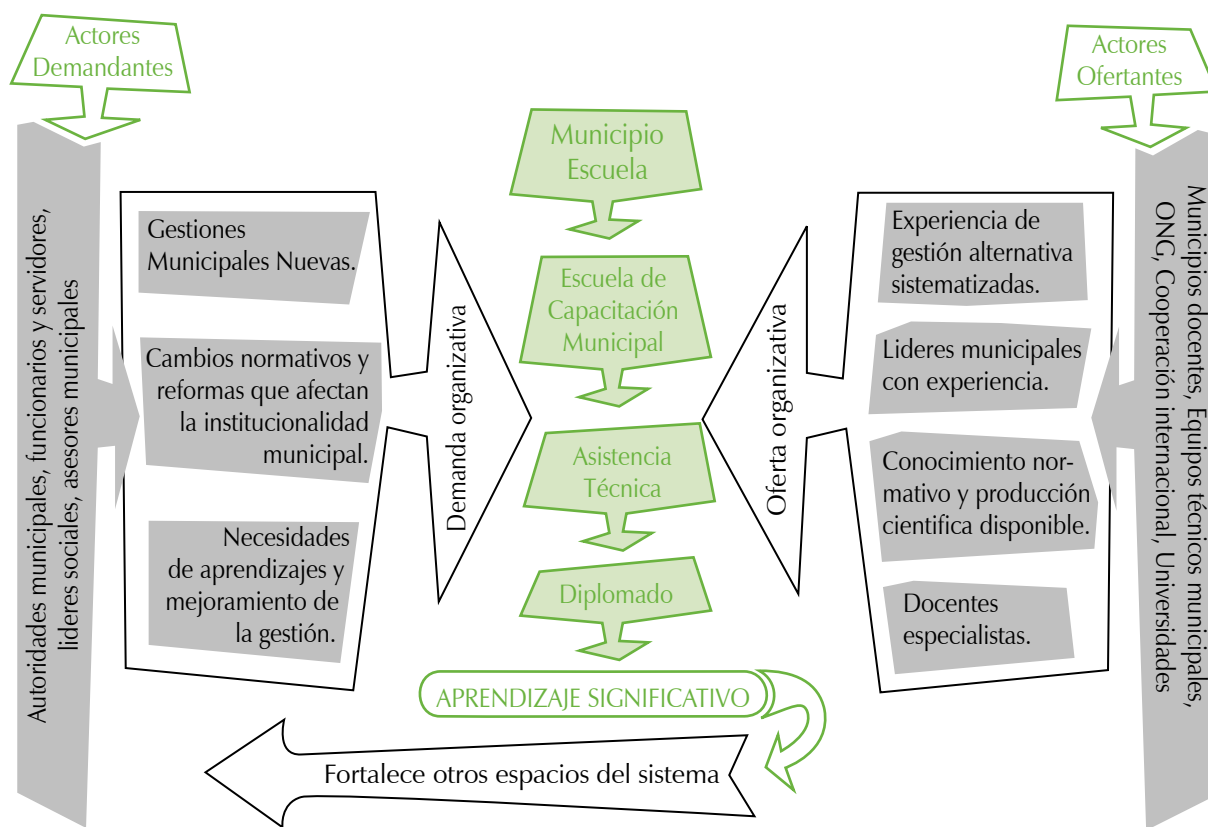
logrados por los participantes de los diferentes niveles y modalidades educativas que oferta su propuesta formativa (Ver gráfico: "Dinámica de Producción de Saberes").

La oferta del sistema se organiza en base a la combinación de conocimiento disponible y del conocimiento científico. El primero es parte del capital de la REMURPE y se encuentra en las experiencias de gestión alternativa sistematizadas, y en sus líderes de mayor recorrido y antigüedad. El segundo es el disponible que puede ser utilizado vía diversas fuentes y la participación de docentes invitados.

La demanda al sistema se genera principalmente a partir de las necesidades del conjunto de líderes nuevos y gestiones municipales que recién se inician, de los cambios en la normatividad y de las reformas que afectan la organización y funcionamiento municipal, y de las propias necesidades sentidas por los asociados que buscan mejorar sus procesos de gestión.

Las respuestas que genera el sistema para atender esta demanda están estructuradas en diferentes modalidades educativas que se ofrecen a los asociados, dependiendo de su necesidad, tipo y nivel de aprendizaje requerido. El diseño de la oferta educativa no es único ni uniforme para todos los asociados. Se cuenta con una oferta diversificada que es concebida como niveles de formación y capacitación.

Dinámica de Producción de Saberes



4. Rol del Municipio Escuela en el sistema

El Municipio Escuela (ME) constituye una estrategia que forma parte del sistema de aprendizaje y fortalecimiento institucional de la organización, específicamente es el primer eslabón del subsistema o espacio de producción de saberes.

El Municipio Escuela, como parte de esta Red de aprendizaje, se enmarca en una concepción sistémica de la formación y gestión de conocimientos, y es un primer espacio necesario en el circuito de retroalimentación de la gestión del principal capital intangible producido institucionalmente, que actualiza y renueva al conjunto de la institución: las experiencias (sistematizadas) de gestión local.

El Municipio Escuela constituye una de las actividades centrales de producción de saberes, que permite aprender de la experiencia pasada y presente, gracias al procesamiento y sistematización

de cada experiencia docente. Es a la vez, una actividad vinculante entre los procesos sociales y políticos que provienen de la dinámica propia de las regiones y localidades y la dinámica interna institucional, que se alimenta y nutre de ellos para procesarlos y adecuar su oferta de servicios.

El ME institucionaliza una parte importante del aprendizaje organizativo, incorporando la mejora de las gestiones municipales como un proceso permanente y de crecimiento de la organización. Su rol específico, más allá de aportar a la construcción de saberes muy concretos, es lograr una alta motivación en los nuevos asociados, los cuales por efecto de demostración en las pasantías programadas, logran identificarse y comprometerse con la mejora de sus gestiones, paso inicial que luego favorecerá su recorrido por las otras modalidades del sistema.



III.

EN QUÉ CONSISTE LA EXPERIENCIA DEL MUNICIPIO ESCUELA

Como ya hemos señalado en los antecedentes, la actividad original de pasantías, poco a poco ha ido transformándose en una propuesta más elaborada y sistemática que hoy aporta a resultados de aprendizaje. El Municipio Es-

cuela cuenta con un diseño educativo validado progresivamente en tres versiones de esta experiencia (Piura, Cajamarca y Cuzco) el cual podemos describir a través de las siguientes líneas.

I. El sustento conceptual del Municipio Escuela

El Municipio Escuela, en tanto actividad que forma parte del sistema de aprendizaje y fortalecimiento institucional, se enmarca en una concepción sistémica de la formación y gestión de conocimientos en la organización. Para la Red, esta actividad es un eslabón necesario en el marco de un proceso de gestión del capital intelectual producido institucionalmente y que retroalimenta, actualiza y renueva al conjunto de la institución¹⁵. Sin embargo, el Municipio Escuela

fundamenta también su intervención desde la perspectiva educativa del interaprendizaje.

El Interaprendizaje

Para algunos es una estrategia, para otros una técnica o una modalidad educativa no convencional¹⁶. El interaprendizaje supone una acción educativa, mediante la cual los participantes buscan lograr un objetivo común sobre la base

¹⁵ Enfoque de aprendizaje institucional, antes descrito.

¹⁶ Padilla Partida, Siria. Rol del Docente en las Modalidades no Convencionales. UDG virtual.

del diálogo, la confrontación de ideas y experiencias, la crítica, la autocrítica y la auto evaluación como instrumentos de trabajo permanente.

El interaprendizaje parte de entender el aprendizaje como un proceso colectivo y creador, en el que todas las personas que participan están en condiciones de aportar y generar conocimientos. Así, se constituye en una estrategia central para el desarrollo de las capacidades de los gobiernos Municipales en la medida en que el insumo principal de ésta técnica viene dado por las vivencias de los sujetos de aprendizaje (autoridades y funcionarios Municipales), y porque el elemento esencial para la construcción de los aprendizajes en capacidades para la gestión, lo poseen de manera empírica los gobiernos municipales.

El interaprendizaje como estrategia para el desarrollo de capacidades de los Gobiernos Locales permite:

- Desarrollar procesos educativos que tengan como punto de partida las necesidades y/o problemas surgidos de sus experiencias de gestión.
- Estimular procesos colectivos de aprendizaje que superen la diversidad y heterogeneidad de niveles de dichas experiencias individuales de gestión.
- Valorar, reconocer, dar significado y sentido a la experiencia acumulada y a los conocimientos adquiridos en el desarrollo de sus funciones.
- Promover la participación permanente, activa y consciente, por medio de la discusión y reflexión en torno a sus experiencias exitosas y aquellas que no lo han sido.
- Romper el esquema educativo “de la o el que sabe” y enseña “a la o el que no sabe”, propio de los procesos de capacitación tradicionales.

- Afirmar la convicción de que todos son creadores del conocimiento, cuya finalidad última es implementar una gestión que haga posible el desarrollo integral de los municipios.

El interaprendizaje se define también como una modalidad educativa centrada en los alumnos y sus interrelaciones como materia esencial de la producción de conocimientos. El proceso de enseñanza en este caso debe ser construido en virtud de las necesidades y condiciones generadas por este espacio relacional.

Por ello esta modalidad se concibe como una estrategia que difiere de la tradicional en cuanto a la definición de sus tiempos, sus contenidos, sus recursos educativos y su logística. En el modelo de interaprendizaje desarrollado por REMURPE se resaltan tres características¹⁷ centrales:

El aprender a aprender:

Que supone una cierta autonomía respecto del “docente” y la búsqueda y descubrimiento de las propias potencialidades de cada actor participante.

Implica el desarrollo de habilidades metacognitivas que le permiten “llevar un control” de su propio proceso de aprendizaje y dar cuenta de él.

El aprendizaje cooperativo:

Proporciona a los participantes la capacidad de dialogar y aprender de sus propios compañeros mediante estrategias didácticas orientadas a la organización de un ambiente cooperativo en el espacio de pasantía, taller u otro; y

El pensamiento reflexivo:

Enseña a los alumnos a reflexionar y pensar por sí mismos y a partir de su experiencia, y ser menos dependientes de los textos de carácter teórico. Se aprovechan los puntos de vista de los sujetos y se les enseña a pensar de manera lógica y en base a la sistematización de experiencias.

¹⁷ Basado en la propuesta de Padilla Partida, Siria. Rol del Docente en las Modalidades no Convencionales. Sistema de universidad Virtual. Universidad de Guadalajara. México 2005, Pág. 27.

2. Los fines y objetivos del Municipio Escuela

El Municipio Escuela se ha propuesto como objetivo general:

Generar procesos de enseñanza aprendizaje alternativos, que favorezcan el desarrollo de capacidades de gobierno y de gestión local, de los municipios rurales, en el marco del sistema de fortalecimiento institucional de REMURPE.

De manera específica el Municipio Escuela busca:

- Promover y/o reforzar la sistematización de experiencias de gestión local alternativa de las municipalidades rurales, capaces de aportar a nuevos procesos de

aprendizaje y réplica de experiencias de las municipalidades rurales

- Potenciar la formación de municipios docentes como aporte de REMURPE al fortalecimiento sostenible de capacidades locales de sus asociados y de las municipalidades rurales del país.
- Facilitar y generar información, intercambio de experiencias, y producción de nuevo conocimiento, en relación a la conducción y gestión municipal y/o local, que les permita motivar la réplica de nuevas experiencias y ganar competencias para mejorar sus desempeños personales e institucionales.

3. Los agentes educativos del Municipio Escuela

Como en toda comunidad de aprendizaje, en el Municipio Escuela existen agentes educativos que interactúan entre sí para la generación de saberes y cuyo rol en el proceso es diferenciado. Se cuenta con agentes facilitadores del proceso de aprendizaje, y con agentes participantes.

a. Los agentes facilitadores

Son aquellos que reemplazan la tradicional figura docente y que en este caso, cumplen un rol de facilitación del proceso.

La planificación, organización, conducción y evaluación del ME son funciones de responsabilidad del equipo de agentes facilitadores del proceso de aprendizaje. Pueden conformar el equipo facilitador:

- Los representantes y líderes de los llamados “municipios docentes” (aquellos que poseen la experiencia municipal o local, materia de enseñanza); estos agentes,

participan previamente del programa de entrenamiento de municipios docentes;

- El equipo técnico de REMURPE (central o regional);
- Docentes invitados.

El equipo de agentes facilitadores además de contar con condiciones básicas para llevar adelante las funciones generales antes señaladas, deben poseer y combinar por lo menos tres capacidades básicas que contribuyan a la mejor conducción del proceso de aprendizaje:

- El conocimiento vivencial o experiencia sobre el proceso de gestión municipal o local, eje de la pasantía;
- El conocimiento científico referencial, que permite la ubicación y reflexión sobre la experiencia;
- El conocimiento y experiencia en la conducción metodológica del municipio escuela.

b. Los agentes participantes

Son todos aquellos actores locales de los Municipios Asociados que se encuentran inscritos en el Municipio Escuela:

- Autoridades Locales;

- Funcionarios y Trabajadores Municipales;
- Líderes de las organizaciones sociales locales.

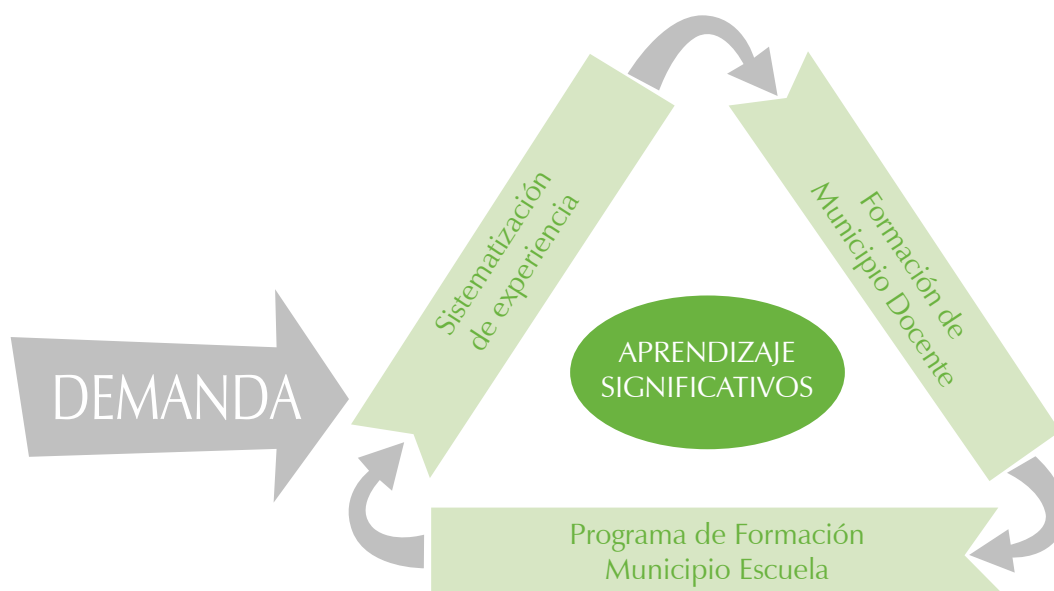
Los agentes participantes son seleccionados sobre la base de la demanda de los servicios de REMURPE solicitados anualmente, en base a un conjunto de requisitos.

4. Ciclo y líneas de acción del Municipio Escuela

La propuesta Municipio Escuela se organiza a partir de un ciclo de acción que nace de la demanda y que exige tres líneas clave de actividad

que están estrechamente vinculadas, pero que suponen actividades diferenciadas para públicos específicos.

Ciclo de Acción y Líneas de Actividad de Municipio Escuela



a. Programa de Formación Permanente Municipio Escuela

El Programa de aprendizaje permanente, constituye la oferta principal y continua de actividades educativas que REMURPE organiza anualmente para sus asociados. Cuenta con una programación de acciones educativas que año a año es renovada en base a las necesidades priorizadas por los socios, mediante la aplicación de diagnósticos rápidos. Constituye una intervención educativa transversal al conjunto de objetivos y

ejes temáticos que desarrolla REMURPE, como tal, forma parte importante de su plan operativo anual.

Este Programa es construido en base al análisis periódico de la demanda de necesidades sentidas, expresadas por los socios en sus espacios de evaluación y/o planificación, y la oferta docente identificada por REMURPE en el año anterior. Puede combinar diferentes metodologías educativas y definir su intervención en territorios diversos, según prioridades establecidas y la disponibilidad presupuestal.

b. Programa de Entrenamiento de Municipios Docentes

Para cumplir con los objetivos de la propuesta Municipio Escuela, REMURPE necesita potenciar capacidades docentes en los municipios seleccionados para el ejercicio de esta actividad. Para ello desarrolla una estrategia específica de entrenamiento con los actores principales de cada experiencia, a fin de ayudarles a profundizar en el conocimiento normativo, conceptual y/o técnico que enmarca su experiencia, a sistematizar, extraer y comunicar adecuadamente las lecciones más significativas y a manejar algunas técnicas básicas de enseñanza que les permitan lograr mejores resultados en las actividades de enseñanza- aprendizaje promovidas.

Este programa se implementa una vez por año, con la participación de los actores principales de cada municipio seleccionado. Se desarrolla una currícula específica orientada a potenciar capacidades particulares que sirvan de marco a la experiencia y contribuyan a institucionalizarla.

Esta estrategia, además de potenciar saberes preexistentes en los municipios, funciona a la vez como una política de estímulo y promoción, que alienta a los municipios asociados a seguir avanzando en el mejoramiento de sus gestiones, dado que todos, en su oportunidad, desearán

ser seleccionados como municipio docente, y desarrollar un programa de entrenamiento especial, acorde a su potencial educativo.

c. Sistematización de Experiencias Docentes

Hemos señalado anteriormente que uno de los insumos centrales de la oferta educativa de este programa de formación, lo constituyen las propias experiencias de gestión local alternativa. No obstante, para que estos procesos desarrollados puedan ser mejor utilizados como experiencias educadoras, deben pasar por una fase previa de ordenamiento, reflexión y sistematización por parte de sus propios protagonistas o promotores.

Esta línea de acción del programa se implementa una vez al año y podrá variar en su modalidad de implementación (taller de sistematización o asistencia técnica individualizada, dependiendo de las posibilidades de los organizadores y los participantes). Lo relevante es que el Municipio Escuela, en tanto tiene una propuesta formativa intencional, no puede, ni debe ofrecer la presentación espontánea de experiencias que no necesariamente estén en condiciones de aportar elementos de reflexión que puedan llevar a los participantes más allá del testimonio que generalmente nos ofrece la pasantía, o la visita de campo.

5. El proceso metodológico

El Municipio Escuela, a diferencia de otras modalidades de enseñanza aprendizaje, se sustenta principalmente en una estrategia metodológica de interaprendizaje, de la cual se sirve para producir nuevo conocimiento.

Los contenidos educativos que desarrolla provienen de la priorización de necesidades y demandas de sus asociados y de los ejes estratégicos que avizora su proceso de planificación. En base a ello, el Municipio Escuela prioriza anualmente ejes temáticos que dan lugar a la identificación y selección de experiencias docentes

capaces de aportar al proceso de aprendizaje en estas áreas específicas.

El Municipio Escuela no está exento de un diseño estructurado y sistemático, ni de una acción intencional. Lo que distingue su diseño metodológico son principalmente cuatro elementos:

- Su contenido educativo central está dado por la propia experiencia sistematizada, no por el conocimiento teórico y abstracto producido externamente.

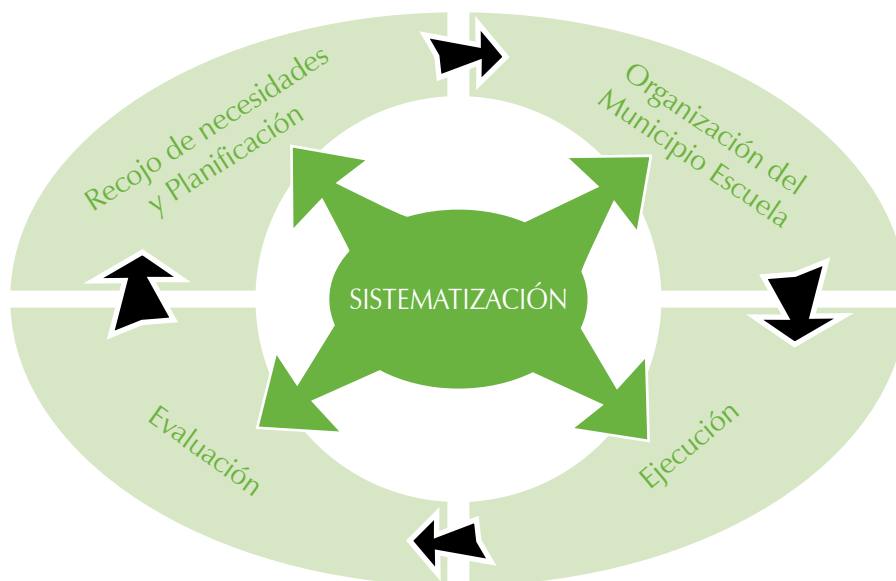
- El espacio de producción de conocimientos es la realidad concreta y no un aula de clase.
 - Los medios y técnicas utilizados favorecen en todo momento el intercambio horizontal de información y conocimiento. Son variados, participativos y diferentes en cada caso, dependiendo del objetivo o tema de trabajo. Combinan el relato testimonial, la presentación de sistematizaciones de procesos, la investigación de campo, los talleres de reflexión y sistematización, la discusión grupal, las visitas de observación participante, los talleres de balance y evaluación, y los espacios de complementación de saberes.
 - Los agentes facilitadores del proceso de aprendizaje, son en su mayoría socios de REMURPE, actores municipales y/o locales, lo cual facilita la horizontalidad del intercambio y aporta saberes vivenciales de actores que ya realizaron procesos similares.
- Momento de recojo de necesidades, planificación y programación del ME;
 - Momento de organización de la actividad educativa;
 - Momento de ejecución propiamente dicha;
 - Momento de evaluación del proceso en su dimensión educativa y de gestión;
 - Momento de sistematización de la experiencia.

a. Recojo de necesidades, planificación y programación del ME

Aunque el recojo de necesidades y demandas es permanente en REMURPE, anualmente se organiza una tarea de revisión, consolidación y priorización con fines de la planificación anual. REMURPE recoge la demanda existente, pero también analiza las capacidades nuevas que deben ser desarrolladas por sus municipios, en base a su plan estratégico, asimismo, reconoce la oferta existente de experiencias docentes que servirán al proceso de aprendizaje.

Para organizar mejor su acción, el Municipio Escuela distingue cinco momentos en su proceso de implementación:

Proceso Metodológico del ME



Con estos insumos se plantea objetivos anuales de fortalecimiento de capacidades y los específicos a los que aportará el Municipio Escuela. Asimismo, en base a esta planificación anual, el equipo responsable, realizará la programación específica de la actividad, previendo población objetivo, objetivos de aprendizaje, agentes facilitadores, contenidos que desarrollará, metodología y técnicas a utilizar, estrategias de implementación, logística, presupuesto y forma de evaluación.

b. Organización de la actividad educativa

La implementación y ejecución del Municipio Escuela permite atender la preparación oportuna de todos los detalles a considerar tanto en su dimensión programática como logística.

En cuanto al Programa y su desarrollo, implica anticipar el ajuste del programa previamente diseñado, la convocatoria y trabajo directo con el equipo facilitador, la sistematización de las experiencias (si éstas no hubieran sido realizadas antes), la preparación de materiales de apoyo, etc. La dimensión logística considera la elaboración de un itinerario realista de viaje, de acuerdo a programa, transporte, horas de alimentación, proveedores y abastecimiento, materiales requeridos y formas de obtención del presupuesto. El equipo de organización en ocasiones podrá sugerir ajustes del programa en base a la factibilidad y recursos con que cuenta la institución, para esta actividad.

c. Ejecución

La ejecución esta referida a la conducción y/o facilitación del proceso de aprendizaje, combinando el conjunto de medios programados y disponibles para el cumplimiento de los objetivos. Es el momento del despliegue del conjunto de actividades programadas. Es una tarea especializada que requiere de la coordinación de un equipo facilitador con conocimiento y/o experiencia en el manejo de eventos educativos.

El equipo facilitador que preparó con anticipación el programa, en este momento tiene funciones claramente definidas y roles comple-

mentarios que ponen en juego para el éxito del taller. Asimismo, la coordinación con el equipo logístico es clave en esta etapa para el normal desenvolvimiento de las acciones.

d. Evaluación del proceso

Tan importante como la planificación, es la evaluación de la actividad educativa. Esta etapa de trabajo, puede tener hasta tres dimensiones de su acción:

1. La evaluación de la gestión realizada (cumplimiento de la actividad de acuerdo a lo previsto);
2. La evaluación de los aprendizajes (principalmente cognitivos) desarrollados a partir de la actividad y;
3. La evaluación de los efectos de la actividad, que deberá ser realizada tiempo después de su realización.

Para cualquiera de estos niveles de evaluación, el equipo facilitador deberá definir con anticipación indicadores a medir e instrumentos a aplicar.

e. Sistematización

El proceso de sistematización no tiene un orden rígido ni necesariamente secuencial en el tiempo. Si bien puede darse en cualquier momento del año, es necesario planificarlo, pues en este espacio es que se produce el insumo principal de cada Municipio Escuela.

Este momento requiere una atención especial de REMURPE y una asistencia especializada, que permita la reflexión de cada experiencia docente con sus propios actores y la extracción de las lecciones más significativas capaces de provocar nuevos aprendizajes. El ME se diferencia de otras modalidades de enseñanza aprendizaje, principalmente por su estrategia metodológica y el tipo de medios de los cuales se sirve para producir nuevo conocimiento.

En cuanto a los contenidos educativos que incorpora, éstos al igual que en cualquier otra oferta

educativa, provienen de la priorización de necesidades y demandas de sus asociados y de los ejes estratégicos que avizora su proceso de planificación. En base a ello, cada año el Mu-

nicipio Escuela prioriza ejes temáticos que dan lugar a la identificación y selección de experiencias docentes capaces de aportar al proceso de aprendizaje en estas áreas específicas.

6. Cómo se logra la producción de saberes en el ME

Producir aprendizajes significativos, no es una tarea sencilla, ni producto de la improvisación. Sabemos que los procesos de aprendizaje en los adultos tienen un conjunto de requisitos y condiciones que lo hacen factible. No toda actividad de enseñanza es capaz de producir aprendizajes.

Lograr que la gente aprenda es un arte y una ciencia de la que todos podemos aprender para mejorar la calidad de nuestras actividades educativas. Es por ello que el proceso metodológico del ME tiene una intencionalidad explícita, tiene orden, es sistemático y responde a un diseño preestablecido.

Para construir una dinámica favorable al aprendizaje, el Municipio Escuela cumple al menos con tres requerimientos:

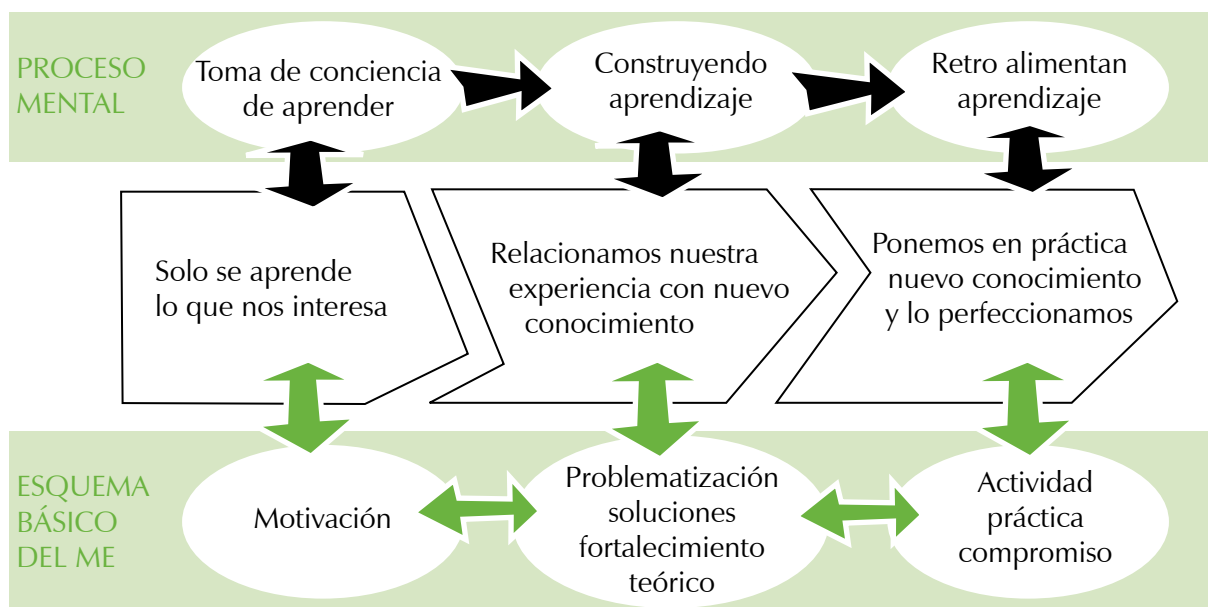
- Realiza una conducción efectiva respetando el esquema metodológico planificado;

- Establecer una dinámica educativa participativa;
- Evalúa sus resultados.

Por otro lado, en el esquema metodológico de cada Municipio Escuela, se tiene en cuenta dos ejes que deben ir estrechamente relacionados al proceso mental que vive el adulto que participa de la actividad educativa, y la organización de las actividades de aprendizaje. Ambos aspectos tienen que guardar muy estrecha relación. Para que un adulto aprenda, deben cumplirse algunos requisitos básicos que ME ha incorporado:

- Debe estar motivado a aprender;
- Cuando logra el nivel de motivación, debe iniciar la construcción del aprendizaje;
- Luego necesita retroalimentarlo para que se fije en su memoria de largo plazo.

Proceso de Aprendizaje que Aplica el ME



Cada actividad del ME supone una combinación de múltiples actividades donde destacan:

- Las Pasantías

Esta modalidad tiene como objetivo fundamental el conocimiento “in situ” de las experiencias exitosas desarrolladas por algunos gobiernos locales en relación a diversos aspectos de la gestión local. Permite conocer procesos en marcha y resultados, y la interacción de las diversas capacidades personales, institucionales y locales frente a un objetivo determinado.

Las pasantías se llevan a cabo en la jurisdicción del Municipio Docente y permiten una observación participante directa de la experiencia integral. La pasantía puede darse sola, sin embargo, es más potente cuando se combina con otras modalidades educativas que permiten de manera inmediata, procesar la reflexión suscitada en los pasantes, o complementar el aprendizaje con otro tipo de técnicas que ofrezcan elementos conceptuales, de comprensión e interpretación de la experiencia.

La pasantía supone como requisito mínimo, un cierto grado de sistematización de la experiencia, que permita presentarla de manera organizada y con claridad de resultados y lecciones a compartir. Durante el periodo de duración de las pasantías, pueden desarrollarse otras actividades conexas como muestras fotográficas de la experiencia, proyección de videos que muestren los diferentes momentos de planificación, implementación, y evaluación de dicha experiencia, espacios de diálogo con otros actores locales que permitan conocer la opinión de los mismos respecto a la experiencia, etc.

- Los Talleres de interaprendizaje y/o discusión

Los talleres de Interaprendizaje buscan promover procesos de reflexión e intercambio de las experiencias de gestión desarrolladas por los participantes, en relación a algunos aspectos específicos de la misma. A través del interaprendizaje los participantes persiguen un objetivo común sobre la base del diálogo, la contratación de ideas y experiencias, la crítica, la autocrítica

y la auto evaluación. Las actividades de interaprendizaje se caracterizarán por:

- Responder a las necesidades del grupo;
- Ser espacios de participación libre;
- Constituir procesos cuyo avance responda a las capacidades y decisión del grupo de participantes;
- Tener como componente fundamental, la participación activa de cada participante;
- Ser expresiones de cooperación y responsabilidad.

En los talleres de interaprendizaje el punto de partida lo constituyen los problemas de gestión comunes a todos los participantes, alrededor de los cuales se desarrollan procesos de reflexión sobre la práctica, que permiten realizar la búsqueda y/o construcción colectiva de la solución a dichos problemas. La intervención del facilitador será únicamente para moderar el diálogo y/o la participación de los asistentes, así como también para retroalimentar a estos.

- Los Talleres del reflexión y/o capacitación

Esta modalidad educativa permite contrastar las experiencias de los gobiernos locales en el manejo de algunos aspectos específicos de la gestión municipal, con el conocimiento técnico existente en torno a dicho aspecto. Los talleres, constituyen espacios de aprendizaje en donde se articula la teoría con el trabajo práctico como aplicación de esta, se caracterizan por:

- Constituir experiencias de aprendizaje a través de las cuales pueden abordarse diferentes temas;
- Aborda los contenidos en su dimensión teórica y práctica;
- Los participantes cumplen diversos roles, lo que garantiza su participación activa;
- Tienen una estructura flexible por lo que se puede integrar y/o complementar otras metodologías educativas;

- El trabajo en equipo, en especial para la realización de los trabajos prácticos.

De acuerdo con estas características en el desarrollo de los talleres de capacitación pueden integrarse diversas técnicas como: Debates, estudio de casos, paneles.

- Evaluación de experiencias

Esta modalidad de intervención generalmente es precedida de una sesión de curso o taller, que otorga marcos de referencia y/o información teórica sobre el tema que desarrolla la experiencia a evaluar. La evaluación consistirá en una visita de exploración a experiencias de gestión preseleccionadas, con la finalidad de que los participantes indaguen por sus resultados e impactos, lo cual les permita una valoración y el logro de lecciones o aprendizajes. Exige a los participantes contar con metodologías simples de evaluación e instrumentos que les permitan el fácil recojo de información.

Esta modalidad es útil cuando se prevé la visita a varias experiencias de gestión comparables entre sí.

- Investigación de campo

Esta es una variante de la evaluación de experiencias. Parte del supuesto de que cada participante asiste a un Municipio Escuela con preguntas que requiere responder, por ello el programa debe posibilitar un espacio preliminar para que los participantes de manera individual o en grupo, expliciten sus preguntas de investigación antes de salir a la "visita de campo".

Es conveniente orientar la formulación de preguntas, induciendo al grupo a que sean concisas y referidas a los temas que puede ofrecer la experiencia, pues de lo contrario, podrían ponerse en riesgo los aprendizajes previstos, al dispersar demasiado los temas o intereses de información. En este tipo de dinámica, el facilitador debe conocer todas las preguntas planteadas y permitir que las experiencias de campo logren responder a tales preguntas.



IV.

LO AVANZADO DE LA EXPERIENCIA

Durante los últimos dos años REMURPE ha reflexionado, y sistematizado sus avances; ha diseñado una propuesta más sistemática y ha validado la experiencia del Municipio Escuela, en aras de potenciar su acción educativa de primer nivel.

Sin duda, este proceso aporta nuevas reflexiones y preguntas que retan a REMURPE a perfeccio-

nar cada día su estrategia de fortalecimiento de capacidades institucionales en beneficio de las gestiones municipales alternativas. Lo avanzado se concreta de maneja objetiva en tres versiones del Municipio Escuela desarrolladas en Piura, Cajamarca y Cuzco (anualmente), y en la construcción de un Manual de Facilitadores del ME que debe contribuir a promocionar y entrenar a nuevos docentes y municipios docentes.

I. Experiencias desarrolladas

En los años 2005, 2006 y 2007, REMURPE ha puesto en práctica la experiencia del Municipio Escuela. Los resultados más visibles han sido la multiplicación de las propias experiencias de gestión alternativa, las cuales se pueden evidenciar cada año en los Concursos de Buenas prácticas que organiza la Red.

Las cuatro experiencias desarrolladas son las siguientes:

a. Anta: Planificación Participativa y Desarrollo Económico Local

La primera experiencia del Municipio Escuela, fue motivada y alimentada principalmente por los diferentes procesos de planificación concertada y participativa de los diferentes distritos de Cuzco, Limatambo, Anta, San Salvador entre otros.

Esta experiencia se llevó a cabo en la Provincia de Anta – (Mosocc Yachay Wasi), considerando que era una zona que presentaba las condiciones necesarias para el logro de los objetivos planteados. El evento tuvo una duración de 5 días hábiles, de jornada completa, programados desde el lunes 25 al viernes 29 de abril del 2005.

La visita permitió a 25 participantes (alcaldes, regidores y funcionarios municipales) desarrollar tres ejes temáticos: Gestión Participativa, Desarrollo Económico Local y Experiencias de Gestión Local: Gestión Participativa, Desarrollo Económico, Salud y Educación.

Esta primera experiencia del Municipio Escuela, permitió comprobar la validez educativa de la propuesta en ciernes y reconocer que:

- Las políticas implementadas por el Gobierno Local provincial de Anta, aunadas a sus canales y mecanismos de participación, facilitan el acercamiento de la municipalidad a la ciudadanía y generan mejores condiciones de gobernabilidad.
- La importancia de la participación de la sociedad civil en forma organizada y distribuida estratégicamente en el territorio, mediante diversos mecanismos y espacios, especialmente los procesos de planificación del desarrollo, elaboración del presupuesto, gestión de los proyectos a través de los Comités de Gestión de Obra y en los espacios de rendición de cuentas.
- Los temas que los participantes pudieron conocer a través de la experiencia de Anta fueron: la priorización de proyectos y actividades de desarrollo económico productivo, la cadena lechera, la infraestructura de riego, la siembra de pastos mejorados, crianza de cuyes, entre otros temas.

Lo más resaltante que ofreció el Municipio “Docente”, fue el desarrollo de espacios de encuentro entre el Gobierno Local y la sociedad civil organizada, que durante un ciclo anual de gestión municipal implementan diversas formas de

participación que contribuyen en la transparencia y eficiencia de la gestión, que es uno de los puntos más resaltantes discutidas y analizadas en el Municipio Escuela.

b. Santo Domingo: Una apuesta por el desarrollo

Esta experiencia, es la segunda bajo el diseño de Municipio Escuela y se desarrolló en el distrito de Santo Domingo, en Morropón Piura, del 1 al 7 de Octubre del año 2005.

Su objetivo general fue, “contribuir al desarrollo y fortalecimiento de capacidades para la implementación de una gestión municipal basada en el Buen Gobierno, que promueva el desarrollo local, integral y sostenible”.

Los objetivos específicos buscaban el intercambio de aprendizajes intermunicipales, el manejo de información, instrumentos y metodologías en Gestión Local Participativa y Desarrollo Económico Local, a partir de las experiencias desarrolladas en las municipalidades; y la promoción y sistematización de las experiencias desarrolladas por las Gestiones Locales Rurales.

Asistieron 25 participantes, entre alcaldes, regidores, funcionarios y líderes sociales provenientes de: Piura (04), Cajamarca (04), Huánuco (02), Ayacucho (02), Huancavelica (02), Arequipa (02), Apurímac (04), Puno (04), Lima provincias (01).

Los aportes más importantes que este Municipio dio a conocer, fueron:

- La adecuación del Gobierno Local de Santo Domingo para la promoción del Desarrollo Económico, a través de la creación del Departamento de Fomento Productivo, que ha desarrollado capacidades técnicas, de gestión, formulación y uso de herramientas para promover cadenas productivas rentables (frijoles, caña de azúcar, ganadería, entre otros).
- Las innovaciones y la tecnología promovidas desde programas y proyectos mane-

gados por el departamento de Fomento Productivo (DEFOPRO), en las crianzas, parcelas y formas de producción de los agricultores del distrito.

- Las organizaciones de productores que gestionan proyectos de mejora de la calidad de la producción y su articulación al mercado, a través de una organización regional llamada Central Piurana del Café CEPICAFE que sirve de plataforma gremial, así como también de una organización canalizadora de productos exportables y de asistencia técnica al campesino.
- Espacio de concertación público – privado para discutir estrategias y acciones concertadas para la implementación de proyectos productivos, que convoca a los actores directos (productores), instituciones promotoras y ejecutoras (MINAG; SENASA; ONGs), y el Gobierno Local, como el nivel estatal que cumple el rol promotor del desarrollo económico.

Uno de los aportes más valiosos demostrados por este Municipio Escuela lo constituyó la capacidad tecnológica, productiva y organizativa para el procesamiento e industrialización de los productos agrícolas del sistema de acopio de los productos organizado por CEPICAFE, que ha permitido mejorar la rentabilidad y los ingresos de las familias campesinas.

c. Asociativismo municipal para la gestión de territorios rurales

Constituyó la tercera versión nacional del Municipio Escuela. Se desarrolló en Cajamarca del 13 al 18 de Agosto del año 2006, alcanzando como ámbito de desarrollo las experiencias de Chilete – Contumazá – Cajamarca, San Marcos y Celendín

Sus objetivos específicos enfatizaron el “manejo de información, instrumentos y metodologías en Gestión Local Participativa, Asociativismo y Mancomunidad, a partir de las experiencias desarrolladas en las municipalidades.

Esta experiencia fue dirigida también a 25 participantes, (líderes sociales, autoridades, y funcionarios municipales), que no habían participado en versiones anteriores y provenían de: Piura (03), Cajamarca (06), Huánuco (02), Ayacucho (02), Cusco (02), Huaraz (02) Apurímac (04), Puno (02), Lima provincias (02)

El ME, presentó 2 componentes de desarrollo:

- Experiencias de Asociativismo Municipal para la gestión de territorios, (recursos naturales y desarrollo económico).
- Desarrollo Económico Local.

El Programa combinó talleres conceptuales, participación en el Encuentro Macro-regional norte sobre Asociativismo Municipal, la investigación y la visita de campo, el análisis y reflexión y la simulación como técnicas de trabajo.

Los resultados más visibles de este ME fueron:

- Los participantes lograron familiarizarse con la experiencia de asociativismo municipal desarrollada por la Asociación de Municipalidades del Corredor Eómico Crisnejas AMCEC, especialmente con las lecciones y dificultades de su funcionamiento a nivel político, de la Secretaría Técnica y de los proyectos implementados desde AMCEC.
- El compartir la experiencia en la implementación de proyectos de Desarrollo Económico desde AMCEC, y su estrategia de desarrollo de capacidades técnicas en las municipalidades y en la Asociación, que dan soporte a las instituciones del territorio.
- La oportunidad de conocer diversas formas de organización e implementación de agendas, dependiendo de los territorios, de las características institucionales y de los liderazgos locales, a través de la visita a la Convención de Mancomunidades y Asociaciones municipales realizadas en la ciudad de Celendín.

d. Anta: Políticas públicas participativas y gestión sostenible de recursos naturales

Esta ha sido la cuarta experiencia del Municipio Escuela desarrollado en la Provincia de Anta, Cusco, Perú, los días 20 al 26 de Mayo de 2007.

El objetivo que orientó este evento fue desarrollar las capacidades técnicas y políticas de las autoridades (Alcaldes y Regidores), Líderes locales, responsables de implementar una Gestión Participativa Local, promoviendo la gestión de los recursos naturales como un elemento básico para el desarrollo económico local.

El evento se organizó en tres visitas: La primera experiencia desarrollada fue la de “Gestión Municipal Participativa” que buscaba conocer la experiencia de la Municipalidad de Anta en procesos de Presupuestos Participativos, Comités de Gestión de Proyectos, Rendición de Cuentas y conocer la aplicación de la Organización Municipal para la gestión Participativa de la Municipalidad Provincial de Anta.

La segunda experiencia, denominada “Desarrollo Productivo y Económico”, buscó conocer las actividades en materia de desarrollo económico y productivo, seguido por la Municipalidad Distrital de San Salvador y la implementación de actividades agropecuarias y no agropecuarias para la generación de ingresos, seguridad alimentaria y empleo de la Municipalidad Distrital de San Salvador.

La tercera experiencia desarrollada fue la “Gestión sostenible de Recursos Naturales”, que buscó conocer la experiencia de las zonas altas de Cusco, Provincia de Canas, Distrito de Checca, en gestión sostenible de los recursos hídricos, políticas públicas y la promoción productiva local.

Los resultados más importantes de esta cuarta experiencia fueron: la alta motivación y nuevos conocimientos logrados por las nuevas autoridades (alcaldes y regidores) en las gestiones municipales, quienes hicieron compromisos de réplica, principalmente en lo relacionado a gestión participativa; y de evaluar la metodología del municipio escuela, cuyo resultado fue la sistematización del Manual del Facilitador, con el que hoy cuenta REMURPE para la gestión de la experiencia.

2. Lecciones y valoraciones

Como en toda experiencia educativa, los que aprenden no sólo son los “agentes participantes”. La práctica enseña también a los docentes, facilitadores y organizadores del proceso. Lo que no debemos dejar pendiente, es la reflexión de esa experiencia para lograr aportes y lecciones útiles a la mejora de la práctica.

Existe una rica producción de nuevos saberes contruidos por REMURPE, sobre la base de la experiencia desarrollada por el Municipio Escuela. Esta ha dado sus primeros frutos permitiendo su sistematización y la mejora de su diseño metodológico y técnico.

Desde otra perspectiva, la experiencia ha aportado también al descubrimiento de los enlaces y sinergias de este espacio con otros contruidos

por REMURPE, elementos que vienen contribuyendo a una arquitectura educativa institucional más sistémica.

No obstante el ME nos deja también un conjunto de lecciones, vacíos no resueltos y nuevas preguntas y reflexiones, algunas de las cuales compartimos en este espacio.

- a. Para los que han visto en el ME como una modalidad educativa alternativa, diferente al espacio académico, donde el autoaprendizaje y el interaprendizaje cobran un rol protagónico, frente al estilo directivo tradicional del proceso educativo; todavía les cuesta mucho comprender la importancia de la metodología y “la

técnica” en el proceso. Frente a ello, cabe resaltar la idea ya experimentada por REMURPE, que el “proceso de aprendizaje” no puede estar dejado al azar, requiere de una “intencionalidad” para el logro de resultados. De allí la necesidad de contar con una planificación y una metodología lo suficientemente flexible y funcional cómo para no “determinar” todo el proceso, pero sí para ordenarlo, conducirlo y lo más importante: obtener resultados.

- b. Otro aspecto sensible que falta desarrollar con mayor detenimiento en la experiencia, es la evaluación de aprendizajes. La inversión en desarrollo de capacidades no será posible, ni “rentable” si no avanzamos objetivamente hacia la explicitación de las medidas de logro de estos procesos. La evaluación del ME es débil y requiere perfilarse con mayor claridad.
- c. El potencial más importante de la experiencia educativa del Municipio Escuela, es la “experiencia misma” desarrollada por el “municipio docente” que. Hay una línea prevista de trabajo para perfeccionar y capitalizar mejor el aporte de este recurso intangible. No obstante en los procesos desarrollados aún se ha avanzado poco en esta dirección. Existe la necesidad de mirar el proceso educativo en su integralidad, dándole el peso necesario a la fase de preparación (sistematización y entrenamiento del municipio docente) para obtener una intervención educativa

de mayor calidad y con mejores garantías de resultado.

- d. Otra reflexión que deja la experiencia, es la necesidad de valorar adecuadamente el aporte de REMURPE a los procesos de aprendizaje. El Municipio Escuela, tiene un valor diferencial que no puede competir, ni ser medido con los mismos criterios que podemos aplicar a un Curso o un Diploma u otro tipo de experiencia educativa. Su aporte en términos de aprendizaje conceptual (cognitivo) será seguramente menor al de un espacio académico. Su importancia vital estriba no solo en los aprendizajes vivenciales logrados o la apropiación de habilidades prácticas, sino sobre todo en cuánto logra movilizar voluntades y generar compromisos, producto de la motivación que desencadena su participación. Por ello, el ME es colocado ahora como un aprendizaje de primer nivel en el ciclo del sistema, y sus logros serán de carácter complementario en estrecha interdependencia con los otros eslabones del sistema educativo de REMURPE.
- e. ¿Hasta donde podrá la Red seguir avanzando en la tarea de fortalecer las capacidades propuesta? ¿Hasta donde podría lograr resultados con el sector de actores municipales rurales? ¿Qué nuevos puentes de comunicación y aporte son necesarios construir en esta lógica de fortalecimiento de las municipalidades rurales?

V.

PERSPECTIVAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA EXPERIENCIA



REMURPE se encuentra al frente de un proceso inicial de construcción de un capital municipal, que todavía resulta invisible para muchos actores del espacio local y del mundo gubernamental. La prioridad normativa, política, de inversión y otras, ha desplazado a un lugar casi invisible el tratamiento especializado de los llamados “recursos humanos”, único y valioso capital, capaz de lograr transformaciones en el conjunto de los ejes de desarrollo.

Los enfoques de desarrollo humano, todavía aprendidos teóricamente, no logran conectar las decisiones políticas con un abordaje pleno de las potencialidades humanas, en sus ámbitos de desempeño. Las organizaciones e instituciones municipales y locales para muchos siguen siendo solo “estructuras” y “procesos”, y no “personas” conectadas entre sí, produciendo día a día conocimiento útil para su transformación y desarrollo.

REMURPE, ha transitado en estos años por diferentes enfoques de intervención y el abordaje de diversas entradas temáticas, no obstante reconoce que aquel factor más permanente y transversal, en todos sus procesos, y aquel que ha permitido el logro de resultados, lo ha constituido la propia capacidad de gestión y la experiencia aportada por sus actores. Por ello reconoce la necesidad de potenciar ese bien intangible, identificado desde cada uno de los espacios de aprendizaje que año a año ha ido implementando. El Municipio Escuela forma parte de ese capital. Su diseño, conexión con los otros espacios, las sinergias que produce, etc. constituye hoy un nuevo campo de exploración y de producción de saber, posible de ser capitalizado para mejores rendimientos.

La noción de “sistema de aprendizaje” , que ayuda hoy a la mejor comprensión de la acción en Red que desarrolla REMURPE, es quizá una noción transitoria, dado que parte de los retos planteados, es caminar en una perspectiva de contribución hacia una sistema mas amplio de desarrollo de capacidades, necesario para asegurar desempeños mínimos de las instituciones municipales.

En un escenario, en el cual, el Estado carece de un ordenamiento jurídico que regule mínimamente la carrera publica y asegure idoneidad y

competencia de los actores municipales, y en el que no se cuenta con ninguna oferta sostenible de formación en gestión pública; REMURPE cree importante renovar su compromiso de aportar al fortalecimiento de los desempeños de las municipalidades rurales del país, a través de experiencias como la expuesta, y de fomentar a través de ella el debate de estos temas y el de otras experiencias que puedan sumar a una perspectiva de fortalecimiento mas integral de las instituciones municipales, que pueda propiciarse articuladamente en miras al logro de impactos de mayor alcance.