

Entrevista a Julio Guerra Carrillo  
**LOS RECURSOS HUMANOS Y LA INVERSIÓN  
PÚBLICA - PRIVADA**

Por: Daisy Alvarado Ruiz  
Especial para la red de conocimientos de RRHH UIM



**J**ulio Guerra Carrillo es arquitecto. Su dilatada trayectoria profesional y su experiencia como Coordinador de campo del Programa Canon (IFC – Banco Mundial) y Asesor del Programa municipal de servicios Básicos FONCODES – KFW. PERU, lo hacen sin duda ser una voz que con propiedad puede referirse a la importancia de los Recursos Humanos como elemento central en una organización moderna, eficiente y eficaz.

Ex gerente de la asociación de municipalidades de Perú, Julio cuenta además con experiencia en proyectos de desarrollo de capacidades en el marco de procesos de descentralización.

Julio, por ahora la falta de empleo y los ingresos suficientes son los principales problemas de la población laboral en América latina:

- **¿Cuál sería el papel del Estado y de los Gobiernos Municipales ante esta situación?**

Las municipalidades han dejado de ser instituciones que solamente prestan servicios públicos para pasar a ser promotores de desarrollo económico, generando alianzas

públicas-privadas que les permitan fomentar la inversión y de esta forma, afrontar el problema de las poblaciones cuyas oportunidades de empleo e ingresos presentan dificultades.

Durante esta última década muchos de los gobiernos municipales en América Latina han desarrollado iniciativas para generar oportunidades económicas, teniendo en cuenta las potencialidades locales.

Estas iniciativas se han realizado a través de: a) Concertación con las unidades empresariales locales y formular una hoja de ruta para el desarrollo económico, en varios casos especializados (turismo, artesanía; agricultura, PYMES, agroindustria); b) Contar con oficinas especializadas para dar servicios de asistencia técnica a Pymes o a constituir empresas; c) Promover capacitaciones especializadas en laborales de acuerdo a la demanda local; d) Ejecutar proyectos de inversión para el desarrollo económico que impulse procesos económicos locales; e) desarrollar ferias o campañas para impulsar productos locales y posesionar la especialidad competitiva local; f) generar Alianzas con la empresa privada para impulsar proyectos de gran envergadura a través de concesiones; entre otras.

Este conjunto de acciones son realizadas principalmente a través de proyectos de inversión pública. En la mayoría de los países se vienen desarrollando Sistemas Nacionales de inversión Pública (SNIP), que regulan y buscan la eficiencia, eficacia y calidad de este tipo de inversión.

A través de los proyectos de inversión pública, las municipalidades generan empleo temporal propiciado en una primera fase a través de la construcción de infraestructura.

Los gobiernos municipales tienen un rol muy importante en el desarrollo, inclusive de mayor compromiso de los gobiernos regionales y nacionales, por encontrarse muy cerca de la población, cuya relación con los diferentes actores económicos del país es permanente.

**- A tu parecer ¿Cuál es la importancia de fortalecer la gestión público privada?**

Por un lado, los recursos municipales (propios y de transferencias) son limitados para atender la demanda de servicios básicos y de generación de oportunidades económicas. Principalmente los recursos municipales son destinados para disminuir las brechas sociales de educación, salud, alimentación, inclusión social.

Por otro lado, el rol empresarial busca generar mayores oportunidades de empleo y de eslabonamiento con otras empresas, lo cual hace que la economía crezca y se revierta en los ingresos municipales que a su vez deben ser redistribuidos en los servicios e infraestructura básica.

En este sentido la municipalidad y la empresa deben ser socios estratégicos en el desarrollo económico. Ya que generar mayor actividad empresarial tiene impacto directo en la población y en la institucionalidad.

La municipalidad debe facilitar las acciones de la empresa, siempre y cuando no afecte el medio ambiente ni debilite el capital social.

Existen experiencias en donde determinados servicios públicos han sido concesionados a la empresa (transporte, residuos sólidos) y que tienen un impacto adicional relacionado a la calidad del servicio.

Adicionalmente la relación público - privado promueve buenas prácticas de responsabilidad social y ambiental de parte de la empresa (proyectos de desarrollo social y económico).

- **¿Qué rol juegan los recursos humanos? En tiempos de crisis. De qué manera la gestión de las personas puede favorecer el buen aprovechamiento de los recursos disponibles en el Estado municipal?**

Una municipalidad sin recursos humanos adecuados y sin motivación no podrá ejercer eficientemente su rol de promotor de inversiones eficaces; inclusive la debilidad de los recursos humanos y la poca institucionalidad municipal son factores que generan casos de corrupción, debido a que la promoción de inversiones está directamente relacionada a uso de los recursos financieros de las municipalidades.

La capacidad de articular los diferentes niveles de los recursos humanos (gerencial, directivo, técnico, profesional, etc), en los diferentes procesos que se requiere para la gestión de inversiones (Programación, pre inversión, inversión y post inversión), requiere de conocimientos, habilidades y destrezas comunes y especializadas. Así mismo; se requiere que los recursos humanos conozcan transversalmente los sistemas que regulan el proceso presupuestario, la administración y el control.

Adicionalmente promover buenas inversiones significa procesos de concertación con la población y la rendición de cuentas, lo cual demanda recursos humanos con capacidades para gestionar conflictos, promover acciones participativas, empoderar comunidades, planificación participativa.

En la mayoría de los países los recursos municipales destinados para el desarrollo de capacidades ha sido mínimo, por lo que han sido los programas nacionales o de proyectos de cooperación internacional los que desarrollado principalmente acciones de capacitación para los trabajadores municipales. Sin embargo, debemos entender que el desarrollo de capacidades significa acciones adicionales a la capacitación y que son procesos largos para obtener impactos. Especialmente en municipalidades rurales en donde el personal es reducido, con bajos ingresos y donde la rotación de personal es alta.

- **¿Cuál es la experiencia en Perú?**

En el Perú, desde el año 2002 que se promulgó la Ley de Bases de Descentralización en donde se facultó a los municipios con nuevas competencias, se han realizado importantes esfuerzos en esta materia. Se crearon los gobiernos regionales y junto a ello, se han venido promoviendo programas para desarrollar capacidades en las municipalidades a través de financiamiento otorgado tanto por la cooperación internacional, como por el Gobierno Nacional.

Adicionalmente en estos últimos cinco años, los recursos de las municipalidades se han incrementado casi cinco veces, generando que muchas municipalidades no tengan capacidad para ejecutar estas inversiones.

A mí parecer, las inversiones ejecutadas no han sido las más adecuadas para responder a las prioridades de la población. En promedio la capacidad del gasto en gestión de inversiones de las municipalidades no llega al 60 o 70 % al año. Sin embargo, el déficit de educación, salud, alimentación y transporte sigue siendo deficitario en más de mil municipalidades de las 1,832 existentes en Perú.

La normativa desarrollada en esta década ha sido amplia, sin embargo no ha respondido a las características específicas de la mayoría de municipalidades ya que no han considerado las debilidades de los recursos humanos.

La capacitación se extendió a nivel nacional (oferta de proyectos de ONGs y además de las universidades) en temas de SNIP, planificación participativa, contrataciones. Sin embargo el acceso por parte de los recursos de las municipalidades no ha sido suficiente debido al tipo de programas de capacitación que no se adecuan a la disponibilidad de tiempo de los funcionarios.

En ese sentido, en estos últimos dos años se han diseñado programas de desarrollo de capacidades en gestión de inversiones (Programa Canon, Ministerio de Economía y Finanzas, KfW), ejecutados a través de mancomunidades o grupos de municipalidades.

Hay aún mucho trabajo por hacer:

Disminuir la alta rotación de personal, diferenciar la normatividad de acuerdo a la tipología de municipalidades, incorporar instrumentos y procedimientos de gestión permanente en las municipalidades, articulación de la comunidad y la municipalidad en la decisión y operación de determinados servicios, involucrar la voluntad política, disponer recursos financieros fijos y permanentes intangibles para el desarrollo de capacidades.

- **¿Cuáles son sus recomendaciones al respecto?**

Se requiere generar principalmente VOLUNTAD POLITICA para tener una estrategia nacional, regional y local que permita seguir impulsando procesos de desarrollo de capacidades.

Se requiere la organización de los recursos humanos para demandar y proponer programas de desarrollo de capacidades que juntamente con metas institucionales justifiquen el uso de los recursos financieros.

---

La Editorial de **VOX LOCALIS** no se responsabiliza de los juicios y opiniones expresados por los autores en sus artículos y colaboraciones.

