

Experiencias de gestión

Nuestros egresados comparten sus experiencias¹

Nicandro Machaca Mamani, egresado del Programa Formativo de Directivos Municipales del año 2017-2018 y del Programa de Mejora de Servicios Municipales realizado en la ciudad de Tacna durante el 2019, comparte su experiencia en Gestión Municipal.



Programa de Mejoras de Servicios Municipales Tacna - 2019

¿Cuál es el trabajo que realiza y qué situación ha significado para usted una satisfacción laboral?

Actualmente estoy trabajando en la Municipalidad de Calana. Como Gerente Municipal, me encargo de la atención de necesidades básicas de la población como seguridad ciudadana, limpieza pública, áreas verdes; también administramos el servicio de agua potable, registro civil y catastro.

Este año como un tema de satisfacción puedo manifestarle que en el mes de febrero se nos presentó una emergencia por el huayco. Esto fue muy complicado porque recién estábamos asumiendo la gestión. Tuvimos que salir, liderados por nuestro alcalde para gestionar el préstamo de maquinaria, entenderán

¹ Entrevista realizada por Magaly García Fernández y Karina Ascencios Balbín (26 de setiembre de 2019) para la Escuela Nacional de Administración Pública.

que recién empezábamos, no teníamos recursos y la población necesitaba ser atendida de inmediato, no podíamos esperar hasta el día siguiente. Esa misma noche salimos para hablar con las empresas privadas y pedirles que nos apoyen con maquinaria.

Nosotros como centro de inmediata respuesta logramos levantar la emergencia en dos días, esa misma noche salimos con todo el personal para apoyar a la población. El huayco ocurrió a las 5 de la tarde y en la noche estábamos con los vecinos ayudándolos a sacar sus bienes inundados, junto a los vecinos de las chacras vimos cómo se iba toda su producción; nosotros solo los ayudamos a salvar lo que se podía. Se cortó el agua potable y abastecimos a la población con cisternas, todo con los privados. Como municipalidad nos hicimos cargo del combustible y ellos ponían las máquinas a costo cero. Es gestión. En muchos casos hay un desconocimiento de cuáles son los procedimientos en una emergencia.

¿Ustedes tenían un protocolo?

No estaba establecido un protocolo, pero conozco los procedimientos, sé cómo gestionar la adquisición de algunos bienes en situaciones de emergencia, la norma te faculta para ello. Tener combustible era cosa de hacer una compra directa rápida y eso hicimos. Justificamos el tema de convenios que también tiene que hacerse de forma paralela, se solucionó. Eso es lo que hace la gestión pública.

Otro distrito de mi región vivió una situación similar con el huayco, sin embargo, han pasado seis meses y todavía están con el desastre encima, hay vías que ya pudieron haberse atendido con proyectos o con IOARR - Inversiones de optimización, ampliación marginal, reposición y rehabilitación, la norma te faculta pero hasta la fecha no lo han hecho. En el caso de nosotros la emergencia la atendimos en 48 horas, lo que demandaba una inversión mayor lo atendimos por IOARR, son rápidas pero es un tema de conocimiento. Se dice que la programación multianual está establecida, que es inflexible, pero también te permite hacer modificaciones siempre y cuando lo sepas, si no lo sabes te ahogas.

El haber dado solución de manera tan rápida es una satisfacción que comparto con mi alcalde.

¿Tratándose de una emergencia, articularon con otras instituciones, con el sector salud por ejemplo?

Sí, intervinieron otros actores como la gobernación, la policía, el sector salud, todos trabajamos según nuestras competencias. El liderazgo que tiene mi alcalde es muy bueno porque él estuvo en gestiones anteriores y conocen su política de trabajo, eso facilita todo. En mi caso yo manejo el tema técnico y él maneja el tema político de esa manera la gestión se complementa.

Otro tema que estamos trabajando es poner orden en el distrito, recién hace una semana y media he logrado aprobar nuestro RAS - Régimen de Aplicación de Sanciones y CUIS - Cuadro Único de Infracciones; nuestro distrito no lo tenía. Todo era un desorden, particularmente creo que los distritos deben de crecer en forma ordenada y quién regula es la municipalidad. La Municipalidad dice el cómo se va a construir, cómo serán las vías; las normas para control del ruido; sobre la contaminación. Todo ello

no se había trabajado en el distrito, lo acabamos de implementar, me costó convencer a los regidores pero ya aceptaron porque lo que queremos es ordenar el distrito. Es un distrito pequeño de siete mil habitantes.

Sobre el proceso de participación en el Programa de Incentivos del MEF, coméntenos los pasos y acciones que tuvo que cumplir para lograr la asignación de recursos

En primera instancia todo parte de un sueño, de un objetivo. Siempre escuchaba que Arequipa lideraba el cumplimiento de metas del Plan de Incentivos y que había conseguido una buena cantidad de recursos gracias a ello, entonces pensé, si ellos pueden yo también puedo.

En el 2016 fui gerente municipal en el distrito de Pocollay que tiene 25 mil habitantes, el presupuesto que manejábamos era de 20 millones, no era muy alto. Para inversión teníamos entre 4 y 5 millones, casi todo estaba distribuido porque se prioriza el presupuesto participativo, cada uno quiere sus obras pequeñas, y muchas veces no se preocupan por el bien común. Priorizan pistas o campos deportivos, pero mi preocupación eran los servicios de seguridad y de limpieza pública, nuestro punto débil eran las maquinarias en mal estado, entonces lo vi como la manera de tener recursos para atender esa necesidad. Por eso me propuse lograr el plan de incentivos; ese mismo año no lo conseguí porque había restricciones que venían desde el año 2015. Lo otro es que cuando entré a trabajar con esa idea empecé yo solo, entonces me faltaba gente que me ayude, traté de incentivar a otros servidores, pero una cosa es decirles y otra que escuchen la experiencia.

En el 2017 me enteré que empezaría el Programa de Formación Directivos en la ENAP y de inmediato pensé que ahí estaba la solución, entonces invité a los compañeros que trabajaban conmigo para que postulen, porque era por concurso. Quería que ellos también vean que haciendo las cosas con planificación, liderando un objetivo, las cosas se pueden conseguir. Ingresamos al programa cinco miembros de la municipalidad, yo como gerente municipal y ellos como jefes de unidad.

El chip nos cambió, me ayudaron a trabajar en equipo porque era un compromiso de varias áreas. No solo necesitaba a las cabezas, ya que en el Plan de Incentivos se tenían que trabajar varias metas, necesitaba gente que trabaje en todas las áreas.

Es usual que al personal lo cambien cada tres o seis meses, por eso le pedí al alcalde que me deje trabajar con el mismo grupo de principio a fin para asegurar los resultados, él aceptó, me apoyó. Así empezamos un trabajo con todos los jóvenes, tenían entre 26 y 32 años, con todos ellos trabajamos de forma ordenada y articulada.

Primero, convencimos a la población porque una de las metas era incrementar el pago de impuestos, la población generalmente no paga cuando ve que la municipalidad no está dando servicios adecuados. Trabajamos fuerte con ellos, hicimos campañas y la población respondió, esa fue la meta que el año

anterior falló. En el 2017 los invitamos a todas reuniones para incentivarlos, tratamos de acercarnos mucho más a la población

El fortalecimiento del control interno también era necesario, necesitábamos fortalecer todo lo relacionado a las directivas y en el programa ENAP estaban los directivos que eran miembros del comité de control interno, entendieron que era importante avanzar. Fue un tema integral, todo partió como una idea, se complementó con la participación de todos y con la ayuda de los docentes que fueron visitándonos mes a mes a Tacna nos ayudaron a cambiar el chip.

Los trabajadores se preocupan más por la estabilidad que por lograr resultados, teníamos las reuniones semanales todos los lunes para ver los avances a nivel de toda la entidad y siempre me preguntaban si el siguiente mes seguirían trabajando, yo les decía que no se preocupen por si van a trabajar el próximo mes o no, hagan bien su trabajo ahora y tienen mayores posibilidades de continuar trabajando pero si su trabajo no lo hacen bien, la probabilidad va a ser menor. Ahora todos esos jóvenes están trabajando, los han buscado. Cuando te buscan, tú no estás sujeto a hacer cosas que no quieres. En la administración pública hay temas de corrupción muy fuertes, cuando tú vas por tus méritos nadie te pide cosas irregulares, te buscan por objetivos definidos. Ellos ahora están trabajando, una está como evaluadora de metas del PI, otro como jefe, todos están bien. Yo creo que cuando las personas se van especializando, van consiguiendo objetivos se vuelven más competitivos, son mejor valorados que cuando entras por temas políticos porque están sujetos a ser manejados y muchas veces direccionados a temas de corrupción que es algo que se da mucho en los municipios. Yo considero que el hecho de haber recibido un curso en temas ética y de integridad es muy importante. Solo no se puede hacer nada, es algo que he entendido. Hay algo que en todo sitio siempre repito: soy un copito de nieve pero ya no soy solo porque ahora somos varios copitos que estamos haciendo fuerza.

También entramos al Programa de Mejora de Servicios Municipales. Siempre llegábamos temprano, hemos tratado de asimilar todo. Estoy convencido que solo no lo voy a hacer nada, además cuando me vaya de Calana no quiero que quedé ahí, no quiero que se trabaje en función a personas si no en función a una idea en conjunto, si ellos se van a quedar van a continuar con ese trabajo, a donde se vayan van a continuar con ese trabajo. Trato de ser participe porque considero que uno estudia en la ENAP no con el objetivo de guardarse el conocimiento, si no ese conocimiento trasladarlo a otras personas, la idea que se tiene de mejorar el servicio para la población debe de darse de forma continua, no debe detenerse jamás.

¿El trabajo que usted realizó fue durante todo el año 2017?

Empezamos en el 2016, ese año sentamos las bases. En el 2017 ya teníamos todo y empezamos a trabajar, la ayuda que recibí de SERVIR fue la que hizo la diferencia porque si no hubiera tenido la opción de entrar y llevar a mis compañeros, tal vez no hubiera conseguido ese resultado porque las personas clave que trabajaban las metas estaban estudiando ese programa. Escuchar a los docentes hablarnos cada 15 días de trabajo en equipo y presupuesto por resultados hizo que nosotros veamos las cosas de otra manera, a parte tuvimos aliados que nos permitieron conseguir algunos resultados porque una restricción era el presupuesto. Por ejemplo, en el caso de la meta de segregación teníamos que

conseguir 88 toneladas de material segregado, el año anterior solo fueron 7 toneladas, subir de esa manera era cosa de locos y conseguir personas que se dediquen a esa actividad era difícil. El año anterior se contrató el servicio de lunes a viernes por jornadas de 8 horas, lo cierto, es que el vecino no segrega a esas horas, normalmente la hacen sábado, domingo o en otros horarios, por esa razón nos aliamos con la ONG Remar, ellos se encargaron de la segregación. Mediante convenio les dimos la segregación y ellos repararon una maquinaria. Remar era mal visto, porque atiende a personas con problemas de adicción, era difícil que la gente lo acepte pero sensibilizamos a la población, así que Remar clasificaba y vendía los residuos. Los responsables siempre estaban presentes y se obtuvieron buenos resultados. Otros aliados fueron los colegios porque botan bastantes residuos, hablamos con las directoras de los colegios y también contribuyeron.

Ahora ha replicado esta práctica en el distrito de Ciudad Nueva y ya hicieron su convenio con Remar. Antes tenían un motocar, ahora tienen un camión.

Además de los puntos clave que ya mencionó como el trabajo en equipo, la planificación y la capacitación, ¿qué otros puntos clave cree que contribuyeron al éxito de esta gestión en Pocollay?.

Principalmente el compromiso del titular, porque si el titular no se compromete, si no va en la línea que persigue la parte técnica difícilmente lo puedes lograr. Si o si se necesita la decisión política. Algo que personalmente le diré es que cuando empecé a trabajar en el sector público empecé de lo más bajo, fui pasando a técnico, especialista, residente, cada vez que estaba en una línea decía, cómo me gustaría estar en el siguiente puesto para controlar mejor las cosas pero cada vez que llegaba a una nueva meta siempre necesitaba estar más arriba para decidir y cuando llegué a ser gerente municipal pensé que ya estaba a la cabeza pero no es así el alcalde es quien decide, es un tema político.

Cuando llegué a Pocollay el alcalde entendió las ideas, el gerente municipal puede ser la máxima autoridad administrativa pero la decisión política es la que se necesita. Me da cólera que mi región haya manejado tantos millones y no se hayan hecho proyectos de impacto. He sido gerente de desarrollo económico, hice un análisis total del tema de inversiones y de temas productivos en mi región, comparé los avances que hemos tenido en cada línea productiva y el avance es nada. Entonces digo ¿qué hemos hecho con todos los millones del canon? Si inviertes plata debes tener un resultado, si no tienes para qué gastas y eso es lo que trato de enseñar a quienes trabajan conmigo.

El hecho de que exista la ENAP permite que se hable de eso. Muchas veces en mi región las maestrías que se dictan no son tan profundas en temas de experiencia porque los que enseñan no tienen la experiencia que tienen los docentes de la Escuela. Los docentes de la ENAP nos transfieren sus experiencias, los servidores públicos necesitamos eso, saber cómo han trabajado otros servidores, todo eso hace que uno vea las cosas diferente, eso me ha permitido mejorar y compartirlo con mi alcalde, el valor público.

¿Qué dificultades encontró en el proceso y cómo las afrontó?

La resistencia al cambio porque en todos los municipios tienes dos grupos, tienes a los permanentes que están en los puntos clave y también tienes los funcionarios que son designados por cuestión política. A todos ellos había que cambiarle la forma de pensar, eso me costó bastante. Yo me alié con los obreros, iba donde ellos. Para mí, el gestor público, el gerente municipal, el directivo, no pueden estar en su escritorio, tiene que ir a visitar todas las áreas, muchas veces el obrero no sabe ni quién es el gerente municipal, cuando uno va a saludarlos ellos se sienten muy motivados, felices, yo iba oficina por oficina a conversar con ellos y me ganaba su confianza, ellos me han ayudado porque ellos estaban en los puntos críticos claves; ejecutora coactiva, limpieza pública, catastro; los necesitaba a todos, pero ese cambio no es rápido hay que hablar con ellos, saludarlos, un hola ¿cómo estás?, buenos días, feliz cumpleaños, esa cercanía me ayudó. La resistencia fue difícil pero cuando pasó fue muy beneficioso. También he tenido fuertes problemas con los regidores que es otro grupo muy complicado cuando van con objetivos personales. Si no tienes una hoja de vida limpia, no vas a poder hacer cambios. En mi caso mi soporte es mi familia. Denuncias pueden haber, en mi caso fueron por abuso de autoridad y todas fueron archivadas. Eso hace que tenga la fuerza para trabajar.

¿Pero las denuncias de alguna manera dificultan gestionar?

El que trabaja como gestor público si lo hace por convicción y por pasión sabe que va a tener problemas. Cuando tú trabajas en el sector público tus decisiones te afectan pero si te gusta y sabes que lo estás haciendo en beneficio de la población no vas a tener miedo. Siempre he pensado que si me van a denunciar por algo que haya sido por el bien común, pues lo asumiré, pero si me sentiría totalmente destrozado si me denunciaran por haber cometido actos irregulares, eso sí me dolería pero por lo otro no, como se dice, una raya más al tigre, no me afecta.

Le agradecemos ese reconocimiento que hace a la ENAP y al Programa de Directivos. A partir de ello puede contarnos alguna situación en la que aplicó lo aprendido Escuela

Todos tenemos debilidades, una de mis mayores debilidades era escuchar. Por la formación que tengo de mis padres, una formación antigua y vertical donde el jefe ordena y el hijo hace caso sin dudas ni murmuraciones, yo también lo practicaba, decía: hay que hacerlo y punto, por la razón o la fuerza. He ido cambiando porque cuando empezamos a hacer los talleres de habilidades blandas, el *couch* nos preguntó cuáles eran nuestras debilidades, yo pensé que era un juego, que eso no servía para nada. Él nos pidió que escribiéramos en una piedra lo que queríamos cambiar y que la pusiéramos en un lugar donde la podamos ver todos los días para que nos recuerde lo que queremos cambiar. Esa piedra todavía la tengo guardada, he aprendido bastante, gracias a ello he desarrollado esa habilidad que me faltaba. También el tema de liderazgo, porque el liderazgo lo es todo. Todo ello me ayudó, el desarrollo de mis habilidades blandas en todos los talleres de la ENAP me han permitido mejorar.

Mi experiencia principal fue que en el año 2015 cuando postulé para gerente público, el examen de conocimientos lo pasé pero no pasé el *assessment center*, que justamente son las habilidades directivas.



Programa Formativo de Directivos Municipales del año 2017 y 2018

Conocer la ENAP me permitió desarrollar mis habilidades directivas que es lo que se pretende dentro de este programa y ahora me he logrado como gerente público. Gracias a que he tratado de perfeccionar poco a poco mis habilidades, tengo otras metas para seguir mejorando, estoy en ese camino, estoy en mejora continua. Uno tiene que evaluarse, ENAP también me ha dicho eso, llegas a un punto, evalúas resultados y así nuevamente el proceso. Algo que siempre digo es que yo soy un hijo de la ENAP. A mí me ha formado, conocer a la ENAP cambió mi vida bastante. Yo nací en un pueblo pequeño, mi madre estudió hasta sexto de primaria, mi padre tercero de primaria, con padres agricultores habían pocas posibilidades de acceder a la universidad que hubiese querido pero eso no impidió que vaya estudiando en la medida de las posibilidades que me brindaron mis padres pero algo me faltaba justamente que venga gente que me transmita sus experiencias. Lo que no recibí en la universidad lo aprendí con la ENAP.

Creo que ENAP está haciendo muy bien en formar a los directivos pero también tenemos que preocuparnos en el futuro, en formar a los nuevos cuadros, jóvenes que de aquí en algunos años accedan a los cargos directivos, los antiguos se vuelven más especialistas y se quedan en los cargos ¿cómo hacemos con los jóvenes? Se debe captar talentos para que reemplacen a mi generación. Crear cuadros nuevos con los valores de la ENAP: integridad y honestidad.

Estar con ustedes es motivo de orgullo personal, están escuchando un poco mis experiencias, estoy transmitiendo algo de mí y si esta experiencia les puede ayudar en algo y hacer algún aporte yo me siento más que satisfecho, siento que en algo le estoy devolviendo a la ENAP lo que me ha dado. ENAP siempre ha estado para mí yo siempre voy a estar para ENAP.