

The background features a stylized map of the Americas, showing North and South America with various cities and geographical features. A grid of thin black lines is overlaid on the map. On the left side, there are two vertical bars: an orange one at the top and a blue one below it. The text is positioned on the right side of the map.

Foro de Mejores Prácticas de las Américas

Fortaleciendo la Descentralización
y el Desarrollo Municipal en las Américas:
El rol de las Asociaciones Municipales

SEDI / Organización de los Estados Americanos
Washington, DC – Marzo 2005

Best Practices Forum of the Americas

Strengthening Municipal Decentralization and
Development in the Americas:
The Role of Municipal Associations

SEDI / Organization of American States
Washington, DC – March 2005

Organización de los Estados Americanos
Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI)
Mayo, 2005

Diseño Gráfico de portada y páginas interiores: Claudia Saidon

Copyright © 2005 por OEA/OAS. Reservados todos los derechos. Esta publicación sólo podrá ser reproducida total o parcialmente con expresa y precisa indicación de la fuente.

Organization of American States
Executive Secretariat for Integral Development
May, 2005

Graphic Design of cover and interior pages: Claudia Saidon

Copyright © 2005 by OEA/OAS. All Rights Reserved. This publication may only be reproduced partially or in its entirety with the source clearly indicated.

Índice de Contenidos

4	Resumen ejecutivo
7	Asociaciones Municipales: ética y transparencia
8	Fortaleciendo a los municipios por medio de conocimientos
8	Las escuelas de capacitación en Chile
9	Asociaciones Municipales y capacitación
10	La experiencia de los ex-alcaldes de Colombia
10	Asociaciones Municipales como prestadoras de Servicios
10	La experiencia de la Conferença Nacional de Municipios de Brasil (CNM)
11	Interacción con las municipalidades
12	Provisión de servicios
12	Cidade Compras
13	Portales Municipales
13	Manejo de recursos humanos y sistemas de pensiones
13	El Sistema Integrado de Multas e Infracciones de Tránsito de Colombia
14	El Sistema de Medición de Desempeño de Ecuador
14	La creciente responsabilidad de las Asociaciones Municipales en la región.
15	Conclusiones
16	Bibliografía de consulta
16	Documentos presentados durante el Foro

Table of Contents

17	Executive Summary
19	Municipal Associations: Ethics and Transparency
20	Strengthening Municipalities Through Knowledge
20	Training Schools in Chile
20	Municipal Associations and Training
21	The Experience of Colombia's Former Mayors
22	Municipal Associations as service providers
23	The experience of the Brazilian National Confederation of Municipalities (Conferença Nacional de Municipios do Brasil - CNM)

23	Interaction with the Municipalities
23	Services provided
24	Cidade Compras
24	Municipal Portals
25	Human Resources Management and Pension Systems
25	Colombia's Integral Traffic Fines and Offenses System
25	Ecuador's Performance Assessment System
26	The increasing responsibility of Municipal Associations in the region
27	Conclusions
28	Bibliography
28	Documents Presented during the Forum



Ramón Farías Ponce
Vicepresident
Asociación Chilena de
Municipalidades



Elizabeth Kellar
Deputy Executive Director
International City/County
Management Association



Paulo Ziulkoski
President
Confederação Nacional de
Municípios do Brasil

Resumen Ejecutivo

Resumen elaborado por Martín Mendoza Botelho¹

Como parte de las actividades de asistencia técnica de la Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral de la Organización de los Estados Americanos (OEA), con el apoyo de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) y con la colaboración de la Oficina para la Promoción de la Democracia (OPD) de la OEA, se llevó a cabo el segundo Foro de Mejores Prácticas sobre el rol de las asociaciones municipales. Las sesiones virtuales analizaron el tema del asociativismo municipal en la región, su papel en el proceso de descentralización y el apoyo que estas instituciones brindan en la modernización de los gobiernos locales.

Cada una de las tres sesiones en línea contó con la presencia de una institución invitada que sirvió como referencia para guiar la discusión acerca de temas seleccionados. Las instituciones que guiaron la discusión fueron: la Asociación Internacional de Ciudades y Condados de los Estados Unidos (International City/County Management Association – ICMA), representada por su Directora Ejecutiva Adjunta Elizabeth Kellar; la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM) y su Vicepresidente Ramón Fariás; y la Confederación Nacional de Municipios del Brasil (Confederação Nacional de Municípios – CNM) y su Presidente Paulo Ziulkoski. En cada una de las sesiones se abordaron los siguientes temas respectivamente: “Promoviendo una Cultura de Transparencia”; “Fortaleciendo las Capacidades Locales: El Caso de las Escuelas de Verano” y “Asociaciones Municipales como Proveedoras de Servicios”.

El objetivo de esta actividad fue permitir una discusión extensa sobre el importante papel que juegan estas instituciones tanto en el proceso de descentralización como entes representativos de los gobiernos locales, así como el potencial de estas asociaciones de brindar apoyo a los municipios que las componen. Si bien el foro fue dirigido principalmente a ejecutivos y funcionarios de las Asociaciones Municipales de la región, la riqueza de la discusión es del pleno interés de instituciones tanto públicas como privadas trabajando en distintos ámbitos relacionados tanto con los procesos de descentralización como con temas específicos de desarrollo municipal.

De la amplia discusión acerca de los casos presentados, lecciones aprendidas y experiencias compartidas se obtuvieron las siguientes observaciones:

1. Las Asociaciones Municipales tienen una clara ventaja comparativa para dar capacitación a las municipalidades, no solamente porque tienen la flexibilidad suficiente para satisfacer una creciente demanda de conocimientos sino que además conocen de cerca la realidad de los gobiernos locales.
2. Las necesidades de capacitación local van más allá de los temas tradicionales, siendo importante el difundir temas innovadores de gestión municipal.
3. Los esfuerzos de capacitación deben tratar de alcanzar la mayor audiencia posible de funcionarios técnicos, políticos de los gobiernos locales y la ciudadanía en general.
4. Es de suma importancia la acción coordinada entre las Asociaciones de Municipalidades y los entes de gobierno

¹ Martín Mendoza Botelho, candidato a Doctorado en Ciencias Políticas, Universidad de Cambridge y ex-coordinador del Programa de Desarrollo Municipal de la OEA (mendolona@netzero.net).

Se agradecen los aportes de Ana María Torres, Lina Marmolejo, Miguel Porrúa, Jorge Durán y Antoine Chevrier durante la elaboración y revisión de este documento.

a fin de institucionalizar los procesos de formación de funcionarios públicos y la capacitación a la ciudadanía.

5. Por medio de sus actividades de formación, las Asociaciones de Municipalidades pueden aportar decisivamente a los procesos de creación de sistemas de servicio civil.
6. Algunos procesos innovadores de capacitación, particularmente los que aprovechan las experiencias previas o las capacidades institucionales existentes, han tenido un alto grado de éxito y aceptación en la región. Ejemplos de estos procesos incluyen las escuelas de verano en Chile y la capacitación de ex-alcaldes en Colombia.
7. La vocación de servicio hacia las municipalidades es una de las virtudes esenciales de las Asociaciones Municipales. Por medio de la provisión de estos servicios, las Asociaciones pueden apoyar de manera efectiva a los municipios a alcanzar excelencia en la gestión local, transparencia y ahorros significativos entre otros aspectos.
8. Las Asociaciones de Municipios son uno de los mecanismos más efectivos para diseminar el uso de conceptos innovadores en la gestión pública, tales como estrategias de gobierno electrónico, sistemas de compras electrónicos, uso del Internet y otros.
9. Es importante el involucrar al sector privado por medio de alianzas estratégicas a fin de consolidar el proceso de descentralización.
10. La interacción directa de las Asociaciones con los municipios es esencial tanto para proveer servicios, identificar necesidades y recibir información de primera mano de los gobiernos locales, como para promover cualquier tipo de mejora en la gestión. Algunas herramientas que están siendo utilizadas con éxito en la región incluyen las centrales de llamadas, los sitios en Internet y programas de asistencia permanente a los municipios.
11. El tema de compras gubernamentales es una de las principales preocupaciones de los gobiernos locales. En este sentido diversas asociaciones pueden beneficiarse de diferentes experiencias exitosas en la región en este tema, tales como el sistema 'Cidade de Compras' de Brasil, el cual entre otros ha permitido a municipalidades del Brasil significativos ahorros en la adquisición de bienes y servicios, transparencia en la gestión, agilidad en los procesos administrativos y mejora de la imagen institucional del municipio frente a la comunidad.
12. Las Asociaciones de Municipios están incursionando con éxito en diversos campos de la gestión local, lo que es visible por medio de experiencias exitosas como los sistemas de manejo de personal y fondos de pensiones municipales en Estados Unidos y Brasil, el sistema de cobro de multas de tránsito de Colombia y el sistema de medición de desempeño (indicadores municipales) de Ecuador.
13. Las Asociaciones Municipales son una fuente de valores éticos y morales y se encuentran en una posición privilegiada para promover principios fundamentales de gestión entre sus asociados.
14. El asociativismo es fundamental para el trabajo institucional de defensa de los objetivos de los municipios en general, y de provisión de soluciones técnicas y jurídicas a un costo accesible (subsidiado) a los municipios. Esto es claramente visible en la región por medio del creciente número de asociaciones regionales, locales y micro-regionales.

Asociaciones Municipales, Ética y Transparencia

Las Asociaciones son una fuente importante de valores éticos y morales. De acuerdo a Elizabeth Keller, Directora Ejecutiva adjunta de ICMA, el éxito de su institución se debe en gran medida a la solidez que ha demostrado en cuanto a la promoción de valores éticos a lo largo del tiempo. Al igual que otro tipo de asociaciones municipales, ICMA fue creada a fin de responder a la necesidad de apoyar en la profesionalización de funcionarios de los gobiernos locales y como forma de mejorar los servicios al ciudadano, es decir formar al “gestor de ciudades profesional” en base a una combinación de conocimientos técnicos y políticos.

ICMA lleva una amplia trayectoria en cuanto a la difusión de valores éticos y morales entre los gobiernos locales, la cual se remonta a su fundación en 1914 cuando esta institución sintió la necesidad de ofrecer “algo más” a sus miembros además de la formación técnica. Ese algo respondía a la vocación de servicio de ICMA de trabajar para la ciudadanía promoviendo gobiernos transparentes con honradez e integridad; promoviendo municipios que rechacen el favoritismo y con plantillas profesionales estructuradas en función de sistemas de méritos.²

En este sentido es importante considerar el elemento ético en dos partes distintas. Una primera dimensión que considere lo que es un sistema de valores, englobando conceptos como integridad, honor y otros; es decir todo

lo que se relaciona con proveer mejores servicios al ciudadano. Sin embargo, este sistema de valores debe ser ejercido, para lo cual es necesario contar con los mecanismos institucionales adecuados. Ejemplos de normas de cumplimiento incluyen la censura privada (Ej. Cartas de colegas) y la censura pública (Ej. Por medio de la prensa).

Una vez generados, los principios éticos básicos son fácilmente transferibles a otras instituciones. Un aspecto importante del proceso es que estos principios o valores deben ser desarrollados por los propios actores y deben surgir con una inquietud de llevarlos a la práctica. De acuerdo a la experiencia de ICMA, muchos empleados municipales desconocen las normas, legislación y procedimientos administrativos –que tienden a ser complicados– pero sí conocen los principios institucionales básicos, siempre y cuando estén presentados de manera directa y sencilla. Algunos ejemplos de estas declaraciones de principios incluyen los casos del Estado de Georgia y la declaración de valores de la ciudad de Phoenix de los Estados Unidos. (recuadro adjunto)

Diversos participantes Latinoamericanos reconocen que el tema de ética es “un tema viejo en su conocimiento pero nuevo en la práctica”. Si bien la legislación existente en diversos países contempla diversas previsiones (en mayor o menor medida) a fin de aplicar normas y princi-

Principios adoptados por las ciudades del Estado de Georgia

- Servir a otros y no a si mismo.
- Utilizar recursos con eficiencia y eficacia.
- Tratar a la gente con justicia.
- Usar los puestos públicos para buscar el bienestar de los ciudadanos.
- Crear un ambiente de integridad abierto y honorable.

Declaración de Valores de la Ciudad de Phoenix, Arizona

“Aprendemos, cambiamos y Mejoramos. Nos enfocamos en resultados. Trabajamos como equipo, con integridad. Cada uno hace lo más que puede. Queremos que la ciudad de Phoenix sea un sitio agradable para vivir”

² Para mayor información consultar “El Código de Ética de ICMA y sus Lineamientos; 1998; Washington, DC.

pios básicos para un adecuado funcionamiento institucional, su cumplimiento es muy difícil. En varios países de esta región se ha generado un creciente interés en establecer mecanismos alternativos que promuevan opciones para la aplicación de normas éticas y morales. Un ejemplo interesante es el de la Asociación de Municipalidades del Paraguay (AMUAM), en donde su Presidente y actual alcalde de la ciudad de Asunción, Enrique Riera, está realizando esfuerzos por promover una “cul-

tura ética” entre sus miembros. De acuerdo al Dr. Riera “...existe una dificultad por la cual atraviesan gran cantidad de municipios del Paraguay, precisamente por la indefinición de roles y más precisamente por la falta de un código de ética que permita establecer sanciones a aquellas autoridades que no cumplan con sus funciones y al mismo tiempo impiden el desarrollo de políticas públicas, debido a cuestiones reaccionarias o simplemente por apetencias personales...”.

Fortaleciendo a los Municipios por medio de conocimientos

Los participantes del Foro concordaron en que uno de los roles principales de una asociación municipal es el de proveer conocimientos a sus afiliados. De acuerdo a Ramón Farías, Vicepresidente de la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM) “...es de suma importancia el fortalecimiento de la estructura básica del Estado, que al mismo tiempo es la más cercana a la comunidad”.

Las Escuelas de Capacitación en Chile

Las Escuelas de Capacitación son una de las herramientas fundamentales de la ACHM para transferir conocimientos y habilidades técnicas a los municipios, de acuerdo a lo que explica su Vice-Presidente, Ramón Farías Ponce. Estas escuelas/taller se realizan dos veces por año y están dirigidas a los 341 municipios de Chile, los cuales en su totalidad son miembros de la Asociación. Las Escuelas brindan a alcaldes, concejales y funcionarios municipales la oportunidad de acceder directamente a conocimientos, participar en actividades y opinar sobre futuras transformaciones en la legislación concerniente a

los municipios. Desde su inicio hace más de diez años, las Escuelas han permitido capacitar a más de 10.000 personas, volumen importante considerando el público objetivo en Chile de 30.000 funcionarios municipales y 2.500 autoridades locales electas.

Las Escuelas se realizan dos veces por año, en Verano y Primavera. Los temas abordados varían cada año, sin embargo la temática escogida está relacionada con las labores municipales en temas tales como educación, salud, urbanismo, desarrollo social y comunitario, seguridad ciudadana, cultura y medio ambiente. Si bien el público es variado, los mayores beneficiarios son el 70% de municipios de Chile con menores recursos, quienes participan activamente de esta capacitación. En cuanto a los contenidos, Juan Carlos Hernández de la ACHM, Director de desarrollo institucional, explica que los talleres son elaborados por la propia Asociación en base a estándares de calidad y consideraciones académicas y técnicas, en colaboración con universidades públicas y privadas, centros de estudios y consultoras especializadas. En primera instancia la ACHM realiza un diagnóstico de las necesidades de capacitación de las autoridades políticas y de los funcionarios administrativos, técnicos y directivos, el

Temática de las Escuelas de Capacitación

Gestión Interna Municipal

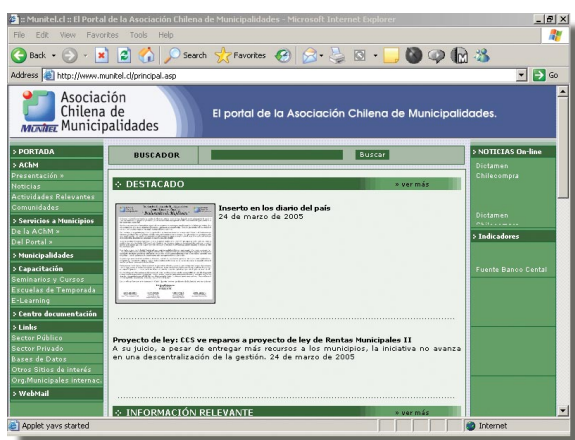
- Planificación y Desarrollo Comunal.
- Ordenamiento Territorial.
- Gestión Ambiental.
- Gobierno electrónico.
- Municipio Digital.

Desarrollo Local

- Políticas Públicas en Programas Sociales. y Servicios a la Comunidad.
- Desarrollo Económico Local.
- Prevención de Drogas y Seguridad Ciudadana.
- Deporte y Cultura.
- Comunicación Estratégica y de Crisis.

cual es revisado por la propia asociación. En una segunda instancia los temas son seleccionados en función de las necesidades específicas y coyunturales del país. Cada taller cuenta con alrededor de 300 participantes, quienes trabajan en función de una metodología participativa que, entre otros, incluye trabajos grupales, simulaciones y estudios de casos de buenas prácticas. Cada alumno paga una matrícula de inscripción³, la cual en muchos casos es financiada por la institución del propio funcionario.

Un aspecto interesante de estas capacitaciones es la amplia participación de funcionarios municipales de distintas ideologías políticas. Una lección interesante de esta experiencia es que a fin de garantizar una amplia participación es necesario contar con una pluralidad de expositores, lo que no sólo alimenta el interés y la asistencia a estos eventos sino también promueve una diversidad de participantes.



Asociaciones Municipales y capacitación

Entre los participantes existe un consenso en que el proveer capacitación es una de las labores fundamentales de las Asociaciones de Municipios. Sin embargo, se da la necesidad de que esta transferencia de conocimientos tenga un gran alcance. De acuerdo a Edwin Suculpe, participante del Perú "...al interior de las municipalidades socias, la capacitación debe estar dirigida no sólo para alcaldes y funcionarios municipales sino también a aquellas personas encargadas de áreas municipales que tengan que ver con la transferencia de capacidades y tecnologías, por ejemplo el área de planificación de proyectos, las oficinas de desarrollo económico o social, etc. Mirar sólo la capacitación como refuerzo de capacidades internas municipales es quedarnos en meros cursos que no

recogen y potencian liderazgos extra municipales que luego pueden ser la clave para el funcionamiento de una asociación".

Las Asociaciones Municipales de otros países también están trabajando intensamente en este tema. De acuerdo a Paula Contreras, "...la Federación Colombiana de Municipalidades (FCM) considera de vital importancia la vinculación de las asociaciones municipales nacionales en la formación y capacitación de sus miembros. En el caso de Colombia, la población objetivo son los alcaldes municipales y sus equipos de gobierno (secretarios de gobierno, planeación, hacienda, salud, etc.) quienes son en realidad quienes operan la política desde lo local".

Lo mismo ocurre en la región San Martín, en el Perú, de acuerdo a Genaro Sánchez Ramos de la Asociación de Municipalidades de la Selva Alta del Perú (AMRESAM), quien considera que las capacitaciones deben también alcanzar a la ciudadanía en general "...nuestro principal objetivo es el fortalecimiento de capacidades locales. Trabajamos con prioridad con los funcionarios municipales, en segunda prioridad con las autoridades y en tercera prioridad con la sociedad civil; sin embargo al ejecutar obras de infraestructura da un pretexto para capacitar a la sociedad civil".

La participación de entidades del gobierno central es también de suma importancia en los procesos de formación de funcionarios municipales. Una coordinación adecuada entre asociaciones municipales e instituciones del gobierno central (que muchas veces tienen la obligación legal de llevar a cabo este tipo de capacitación) permite institucionalizar los procesos de capacitación, además de ampliar la cobertura de la oferta y la variedad de contenidos. Tal como lo comenta Alvin Salinas de la Asociación de Municipalidades de Nicaragua (AMUNIC) "...en el tema de la capacitación, precisamente estamos en el debate de quién desarrolla la capacitación a los gobiernos locales. Nosotros creemos que aunque pueden y deben desarrollar acciones de capacitación en temas de interés y dominio local, el papel de capacitador de la Asociación Nacional es irrenunciable, tanto porque hay temas de enfoque que no deben ser "perturbados" por visiones parciales, como porque la Asociación Nacional debe de mantener un contacto directo con el asociado, y por medio de acciones de capacitación se obtiene ese proceso de aprendizaje de doble vía que es vital para la permanencia, la fortaleza y la legitimación de la representación de la Asociación Nacional ante todos los municipios asociados". Ejemplos de la coordinación de los gobiernos centrales con las asociaciones nacionales abundan en la región, tales como la coordinación de FCM y la

³ Para el año 2004 el costo por alumno fue de US\$200, que incluye materiales y alimentación. De acuerdo a los funcionarios de la ACHM, este monto no permite cubrir la totalidad del costo, siendo éste subsidiado dada la obligación que tiene la Asociación de proveer este servicio a sus miembros.

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) en Colombia, el Instituto Nacional para el Federalismo (INAFED) de México o los Institutos de Fomento Municipal y las asociaciones municipales en Centroamérica para mencionar algunos.

De acuerdo a Anne Marie Blackman de la Oficina para la Promoción de la Democracia de la OEA (OPD/OEA), otro aspecto importante es el considerar no solamente las capacidades técnicas sino también las capacidades políticas. Por un lado el fortalecimiento y la administración local son procesos técnicos, pero por el otro es esencial contar con destreza política para comunicar políticas, dialogar con los diferentes actores, negociar y concertar.

Con respecto a la permanente rotación de funcionarios en los gobiernos locales⁴, problema recurrente en la mayoría de países de Latinoamérica, está claro que, si bien muchos funcionarios luego de ser capacitados abandonan sus funciones por diversos motivos, también existe una constante demanda de funcionarios. Además, el número de personas trabajando en temas municipales tiende a ser limitado, por lo tanto los procesos de capacitación permanentes permiten que se mantenga una base estable de personas con conocimientos en temas de gestión local. De acuerdo a Paula Contreras de FCM "...en Colombia, donde se presenta una rotación constante de funcionarios, hemos descubierto que los procesos de formación de un periodo a otro deben fortalecerse, sin embargo existe una muy curiosa vinculación de las personas que en administraciones anteriores fueron capacitadas y ahora ocupan cargos en otros municipios o en

otras instituciones del Estado. Esto nos sugiere que a pesar del alto grado de rotación, los procesos de capacitación tienen un impacto a mediano plazo en la medida que son las mismas personas quienes se movilizan en los círculos municipales de poder”.

La experiencia de los ex-alcaldes de Colombia

Un caso interesante de innovación en capacitación es la experiencia de los ex-alcaldes de Colombia. La FCM ha creado un capítulo especial de ex-alcaldes en donde se aprovecha el conocimiento de los mandatarios salientes, quienes han adquirido tanto la teoría como la práctica de la gestión municipal, para asesorar a los nuevos alcaldes. En palabras del Director de la FCM, Dr. Gilberto Toro, este proceso busca rescatar el conocimiento y la experiencia de los alcaldes salientes "...para que no le pase lo que a mí". Esta es una experiencia novedosa en la región, que según la FCM surgió de una iniciativa de los propios ex-alcaldes a fin de aprovechar el conocimiento adquirido por ellos durante sus periodos de gestión. Estos funcionarios salientes se han agremiado por voluntad propia y FCM los ha asesorado para dotar de capacitación, con el apoyo de la cooperación internacional. La idea principal de estas capacitaciones es que cada ex-alcalde identifique su fortaleza y capacite a alcaldes actuales y funcionarios en otros municipios. Este es un claro ejemplo de una innovadora forma de aprovechar y reciclar los conocimientos y experiencias existentes para fortalecer la gestión local.

Asociaciones Municipales como prestadoras de Servicios

La experiencia de la Conferença Nacional de Municípios do Brasil (CNM)

De acuerdo a Paulo Ziulkoski, Presidente de la Conferença Nacional do Municípios (CNM), desde su creación en 1980 esta institución ha adquirido un importante rol en la defensa del Municipio en Brasil. La CNM está constituida como una entidad de derecho privado y cuenta con estatutos propios y recientemente fue declarada como "institución de interés público". Una de las claras fortalezas de la CNM como institución en los últi-

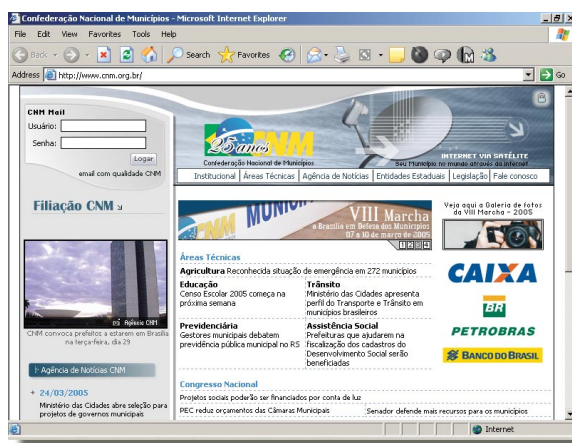
mos 20 años ha sido, sin duda, el servir como un brazo de apoyo a los municipios brindando una serie de servicios tales como conocimientos, infraestructura, software y otros.

La CNM, con sede en Brasilia, agrupa a casi la mitad de los 5.559 municipios del Brasil con 2.115 afiliados y se compone de 27 asociaciones estatales y 240 regionales o micro-regionales. Mauricio Zanin de la Unidad de Planeamiento Estratégico y Cooperación Internacional, señala que la CNM opera en dos líneas principales de

⁴ Muy pocos países en Latinoamérica han institucionalizado sistemas de servicio civil a nivel local, siendo la "carrera municipal" en Chile una de las pocas experiencias de este tipo en la región.

acción. Una primera consiste en la representación político-institucional como interlocutor de las municipalidades en el congreso nacional en temas relacionados con legislación tales como aprobación de leyes, distribución de recursos, etc. Por ejemplo, en 2003 el congreso consideró una legislación complementaria en el tema municipal de autoría de CNM. La otra línea de acción esta relacionada al asesoramiento técnico a los municipios con herramientas y servicios provistos a un menor precio que el del mercado.

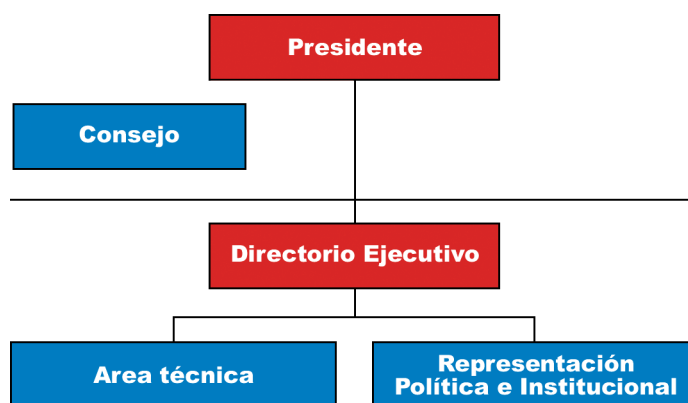
Según explica Mauricio Zanin “... los 3 pilares de la CNM consisten en la cooperación, el asociativismo municipal y la utilización masiva de herramientas tecnológicas para apoyar el proceso”. Esto se explica por las dimensiones continentales del Brasil, lo que genera un dilema, ya que por un lado el 75% de los gobiernos locales está constituido por municipios con 20.000 habitantes o menos, mientras que el 80% de la población se concentra en las grandes ciudades. Por lo tanto es una difícil decisión la de concentrar los esfuerzos entre atender a la mayor cantidad de municipios o a los municipios que concentran a la mayor parte de la población, lo que indudablemente también obliga a la CNM a tener un alto grado de flexibilidad en sus operaciones. Asimismo, es muy importante para CNM el desarrollo de alianzas con el sector privado. Si bien los objetivos son distintos, la experiencia de CNM demuestra que es posible un trabajo coordinado en conjunto con el sector privado de beneficio mutuo⁵. De acuerdo a CNM, los beneficios son señalados como elemento fundamental para que se pueda establecer una alianza, y el sector privado siempre busca nuevas ideas y maneras de ayudar los municipios, que le permitan acercarse a CNM y hacer uso de la red estructurada de distribución de servicios para los municipios.



Interacción con las Municipalidades

La CNM interactúa diariamente con un gran número de municipalidades ya sea vía teléfono, el Internet o el contacto directo vía visitas a los municipios y actividades de capacitación. Asimismo, las acciones de la CNM benefician al universo de las municipalidades en el país, ya que los cambios de legislación o cualquier otra mejora administrativa favorece a la totalidad de los municipios. Por este motivo, la CNM ha puesto particular énfasis en el desarrollo y distribución de soluciones tecnológicas de rápida implementación con el fin de afrontar los principales problemas en la gestión municipal. Por ejemplo, el uso de una Intranet municipal que permite una interacción directa con los municipios, lo que asegura eficacia en los programas de la CNM, además de la retroalimentación de información de los municipios, desde datos básicos como los nombres de las autoridades elegidas a estadísticas más complejas e información financiera relevantes a la gestión local.

Estructura de la CNM



Area de actuación política. Coherente con la agenda de reivindicaciones del país

Area de actuación técnica, jurídica y tecnológica. Garantiza la profesionalización de la gestión y la continuidad de los proyectos.

⁵ Un claro ejemplo de esta situación en Brasil se dio por medio de una alianza estratégica entre CNM y diversas empresas privadas para la instalación de servicios de banda ancha, los cuales abrieron mercado a estas empresas al mismo tiempo que se dio conectividad a diversos municipios en zonas distantes.

Otra experiencia interesante de la CNM es la Central de Atención a los Municipios, por medio de la cual los operadores telefónicos asesoran a los gobiernos locales en diversos aspectos de la gestión municipal. Esta forma de trabajo también permite a la CNM identificar directamente las necesidades de los municipios en cuanto a capacitación y demanda de conocimientos. La Central de Atención también es utilizada de manera activa para el contacto con los municipios, por ejemplo, cuando se realizan encuestas específicas tales como cuantos alcaldes piensan postular por períodos adicionales u otros.

Provisión de servicios

Maurício Zanin subraya que "...el financiamiento es uno de los aspectos esenciales de la CNM para la prestación de servicios así como para invertir en sus propios proyectos". CNM ve como una de sus responsabilidades el proveer servicios a un menor costo que lo que significaría un desarrollo externo. La CNM no recibe ningún tipo de asistencia gubernamental y sus actividades se financian por medio de la contribución de los miembros y la prestación de servicios. Para ello CNM tiene una tabla pública de los servicios que presta y el costo de cada uno de ellos, la cual toma en cuenta tanto el tamaño como la capacidad de recaudación de cada municipio, a fin de permitir el acceso a los servicios a todos los municipios afiliados.

CNM presta servicio en 15 áreas técnicas, entre ellas: educación, salud, agricultura, asistencia social, turismo, contabilidad pública, aspectos financieros y otros. La asistencia y asesoramiento se proveen principalmente mediante el uso de las tecnologías de la información, es decir, vía el Internet, lo que resulta crucial dadas las dimensiones del Brasil y la cantidad de municipios.

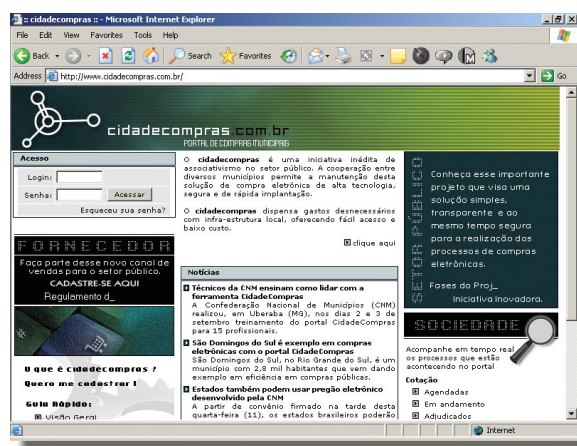
Cidade Compras

Un aspecto muy relevante de la gestión municipal son las compras gubernamentales. Según explica Maurício Zanin "... el 80% de los problemas que surgen en la administración local están relacionados al tema de las adquisiciones". A fin de proveer de una solución efectiva a las municipalidades CNM desarrolló una herramienta para la compra de bienes y servicios vía el Internet, Cidade Compras⁶.

Creada en el 2003, Cidade Compras es una herramienta electrónica que permite a los municipios asociados a

CNM efectuar la adquisición de cualquier tipo de bien o servicio, de acuerdo a la legislación brasilera existente (Ley 10520). En cierta medida el éxito de esta experiencia se debe al cambio en la legislación existente que permitió tanto la simplificación de los sistemas de compras, así como la utilización del Internet. El sistema tiene diversos elementos y características innovadoras. Por un lado contiene un registro con más de 2.600 proveedores, cuya documentación y servicios ofrecidos han sido validados por CNM y se encuentra accesible a cualquier municipio en un archivo electrónico. Como todos los servicios de CNM, los costos de acceso a este servicio varían de acuerdo al tamaño del municipio. Por ejemplo, los municipios pequeños pagan alrededor de US\$ 35 mientras que una ciudad como Goiânia - la ciudad más grande del estado de Goiás con 2 millones de habitantes - paga US\$ 2.000 mensuales por este servicio. Aunque los beneficios son evidentes para ambos. En una transacción reciente Goiânia adquirió 400 computadoras, y se estimó que el ahorro fue de US\$ 275.000.

Por otro lado, los municipios realizan licitaciones electrónicas acerca de los bienes o servicios que desean adquirir, información que es compartida con cualquier proveedor interesado. Toda la información del proceso, desde la licitación inicial hasta la compra final se encuentra disponible en tiempo real tanto para los proveedores como para el público en general, fomentando la transparencia en la gestión. Este sistema también genera ahorros sustantivos, tanto para proveedores como para el gobierno local, mejorando la calidad de la oferta y reduciendo los tiempos de transacción. Por un lado, en las municipalidades el proceso administrativo interno necesario para realizar compras disminuye notablemente, mientras que por el otro, los proveedores ya no necesitan desplazarse físicamente cada vez que un municipio solicita un bien o servicio.



⁶ La herramienta de Cidade Compras, así como extensa información al respecto, se encuentra disponible en su página de Internet www.cidadecompras.com.br.

De acuerdo a CNM “Cidade Compras es una iniciativa inédita de asociativismo en el sector público. La participación de los municipios permitió la preparación de una solución de alta tecnología, seguridad y facilidad en su implantación, evitando gastos como por ejemplo el desarrollo de infraestructura local; ofreciendo de esta manera rapidez, transparencia y bajos costos”. La central de Cidade Compras de CNM recibe cada día un promedio de 120 llamadas, realizando entre 30 a 40 licitaciones y alrededor de 40 a 50 cotizaciones electrónicas. Mensualmente CNM tiene alrededor de 2.600 procesos de compras gubernamentales en el portal, con un volumen de transacciones de entre 4 a 5 millones de dólares, valor que sigue en aumento. De acuerdo a Henrique Pereira de CNM, la agilidad es otro factor de importancia. La publicación de un proceso de licitación por medio de pregón⁷ electrónico puede realizarse en 8 días y todo el proceso, desde el inicio hasta la entrega del material al municipio puede ser realizado en menos de 20 días. Asimismo, la competencia entre proveedores permite obtener menores precios, permitiendo ahorros a los municipios entre el 25 y el 30%, dependiendo del producto. En sus ocho meses de utilización esta herramienta ha economizado cerca de 2.5 millones de dólares americanos a los municipios del Brasil, resultado altamente exitosa para la CNM en su labor de apoyo a los municipios.

Portales Municipales

Otro servicio que CNM provee a sus afiliados es una herramienta para la publicación de páginas municipales en el Internet, coherente con la estrategia de esta institución sobre gobierno electrónico. Este servicio es de particular utilidad para municipalidades pequeñas dada su fácil utilización. Samuel Porto de CNM explica que es muy sencillo el uso de esta herramienta ya que los municipios únicamente necesitan insertar un texto predeterminado en una plataforma prediseñada. La importancia de los portales municipales está en el hecho de que se desarrolla una nueva forma de interacción entre los municipios y la ciudadanía, lo que permite acercar el gobierno local a la comunidad.

Por otro lado, CNM también se encuentra trabajando en solucionar el amplio problema del analfabetismo digital, no solo en términos de la disponibilidad de herramienta para la administración pública, sino también su acceso por parte de la población en general, tarea en la que colabora con el Gobierno Federal.

Manejo de recursos humanos y sistemas de pensiones

Otros servicios que CNM presta a las municipalidades están relacionados al manejo de los recursos humanos. La Ley de Responsabilidad Fiscal del Brasil establece porcentajes máximos en el uso de recursos destinados a cubrir gastos de personal, lo que genera problemas administrativos, sobre todo para municipios pequeños con limitados presupuestos. La herramienta desarrollada por CNM permite controlar todos los aspectos relacionados al manejo de recursos humanos por parte del gobierno local, lo que entre otros incluye controles de asistencia, cálculo de salarios y elaboración de recibos correspondientes. Un aspecto interesante es que toda esta infraestructura fue desarrollada en base a reglas muy simples, lo que permite a cada municipio adaptarlas a sus necesidades propias en un corto tiempo y de acuerdo a sus características como por ejemplo el número de empleados, etc.

CNM promueve la creación de Fondos de Jubilación propios en cada municipio. De esta manera la contribución del municipio en la creación de estos fondos es menor, al mismo tiempo que se genera un ahorro en la prestación de este servicio. Además de esta asesoría, a solicitud del municipio, CNM también administra, gestiona y ofrece servicios de consultoría por un precio módico para el municipio. En cuanto a los aspectos normativos en la seguridad social, de acuerdo a la Dra. Glauca Taulois “...CNM apoya a los municipios a que apliquen adecuadamente la legislación existente, así como en la aplicación o reemplazo de regímenes de jubilación asesoramiento jurídico y contable”.

El Sistema Integrado de Multas e Infracciones de Tránsito de Colombia

Un caso interesante en la provisión de servicios a los municipios es la experiencia colombiana con el Sistema Integrado de Multas e Infracciones de Tránsito (SIMIT) el cual está siendo promovido por la Federación Colombiana de Municipalidades (FCM). De acuerdo a Paula Contreras, esta herramienta busca reducir la evasión de los infractores de tránsito al mismo tiempo de generar una fuente adicional de recursos para el municipio. Este sistema tiene una cobertura nacional y ha permitido conectar las bases de datos de diversos municipios. Al tener la información centralizada, la eficiencia en la recau-

⁷ Término brasilero para referirse al documento de licitación.

dación se ha incrementado notablemente, ya que no importa donde se ha generado la infracción puesto que todos los municipios participantes comparten la misma información. FCM administra y procesa dicha información, además que permite su acceso por Internet en su sitio Web www.simit.com.

Este tipo de sistemas también ha sido desarrollado en otros países. Por ejemplo, de acuerdo a Juan Carlos Hernández de la Asociación Chilena de Municipalidades, el nivel central de ese país ha implementado una plataforma virtual de registro de infractores de tránsito, que se aplica a la hora de renovar los permisos de circulación.

El Sistema de Medición de Desempeño de Ecuador

Una interesante experiencia en la región, relacionada con la proporción de información relevante para la gestión local, es la del Sistema de Medición de Desempeño de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME). Según lo explica el Ing. Winston Bolaños, Coordinador de la Unidad de Desarrollo Económico de la AME, esta institución ha venido desarrollando un conjunto de indicadores de resultados en varios campos del accionar municipal. Este servicio forma parte del fortalecimiento institucional que la AME brinda a los gobiernos locales ecuatorianos. Entre otros, la AME ha publicado un documento denominado “Estándares para medir un proceso de desarrollo local”, el cual ha sido elaborado con la participación de varios actores tanto públicos como privados. Este instrumento resume los resultados de la medición de indicadores de gestión seleccionados, los cuales son producto de la formulación de Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal (PDECs) en los que la AME apoya directamente a los municipios.

La creciente responsabilidad de las Asociaciones Municipales en la Región

Es evidente que el asociativismo municipal en la región está creciendo. Además de las asociaciones nacionales se ha notado un incremento en la cantidad de asociaciones municipales regionales y locales representativas de los gobiernos locales. La discusión ha cambiado de rumbo y ya no se discute la validez de estas instituciones sino que se centra en definir sus competencias y la forma en que pueden interactuar entre sí. Según Alvin Salinas de la Asociación de Municipalidades de Nicaragua (AMUNIC) “...en Nicaragua, además de la Asociación Nacional, tenemos Asociaciones departamentales de municipios (provinciales en otros países), y estamos ahora en el debate de cuáles son o deberían ser las competencias de cada una de las asociaciones. En cuanto a la representación ante los poderes del Estado se supone que dicho papel está reservado a la asociación nacional. Pero ello no siempre se maneja de la mejor manera”.

Brasil enfrenta una situación similar y tal como explica Mauricio Zanin en Brasil existe un conjunto amplio de asociaciones estatales, regionales y micro-regionales. “Para CNM no es un trabajo sencillo hacer llegar información

y compartir las responsabilidades, pero creemos que la participación conjunta de cada una de estas asociaciones es fundamental para poder legitimar el trabajo nacional”.

De acuerdo a Ramón Farias, la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM) cuenta con asociaciones regionales denominadas “Capítulos Regionales”. Estos entes son autónomos a la Asociación Nacional con respecto a sus decisiones, pero al mismo tiempo sus presidentes conforman la directiva nacional de la Asociación Nacional Chilena. Estos órganos reciben un financiamiento para su funcionamiento desde la Asociación Central. Asimismo, además de estos capítulos regionales existen asociaciones temáticas, conformadas en función de áreas de interés común, tales como las asociaciones de Municipios Turísticos, Mineros, Rurales u otros. Para la ACHM lo importante es que todas las municipalidades formen parte de la Asociación Central Nacional, sin perjuicio de armar otras asociaciones temáticas. De esta manera se conserva la unidad de los municipios chilenos, y además se tratan los temas específicos en cada región y de interés de las municipalidades.

Conclusiones

El irreversible proceso de descentralización ha cobrado fuerza en las Américas, lo que indudablemente ha propiciado tanto el fortalecimiento como la creación de nuevas instituciones indispensables en esta profunda transformación institucional: las Asociaciones de Municipios.

Estas instituciones están expandiendo sus competencias en base a creativas e innovadoras soluciones para dar respuesta a las múltiples necesidades de los municipios para mejorar la gestión local y en definitiva, proveer servicios de calidad a la ciudadanía.

Además del rol tradicional en cuanto a representar los intereses de los municipios en distintas instancias de gobierno, ejemplos en toda la región demuestran el dinamismo de las Asociaciones en cuanto a liderar temas claves tanto para la gestión local como para promover el desarrollo integral. Entre otros las Asociaciones están liderando actividades de capacitación a los gobiernos locales y comunidades, además de proveer diversos servicios a los cuales no podrían acceder de otra manera, tales como el diseño e implementación de estrategias de gobierno electrónico o el acceso a nuevas tecnologías.

La demanda agregada de los servicios provistos por las Asociaciones Municipales demuestra su alto potencial. Estos servicios afectan positivamente la eficiencia y transparencia, ahorrando de ese modo tiempo y dinero. Asimismo, las Asociaciones también están liderando temas de suma importancia que todavía no han sido incorporados en la gestión local, tales como la ética en el desarrollo.

Tal como lo expresaron los diversos participantes de este Foro, el fortalecer a las Asociaciones Municipales es indispensable no solamente para avanzar el proceso de descentralización en los países miembros de la OEA, sino también para consolidar un mecanismo efectivo para proveer de servicios esenciales a los gobiernos locales y en definitiva acelerar el desarrollo de los países de la región.

Bibliografía de consulta adicional

Burki, Shahid; Perry, Guillermo; William Dillinger; et.al., 1999; Beyond the Center Decentralizing the State; The World Bank; Washington, D.C.

Campbell, Tim, 2003; The Quiet Revolution: Decentralization and the Rise of Political Participation in Latin American Cities; University of Pittsburgh Press.

ICMA; Código de Ética de ICMA y sus Lineamientos; Revisión de Julio 1998; Washington, DC.

Inter-American Development Bank (IADB), 2001; Making Decentralization Work in Latin America and the Caribbean: A Background Paper for the Subnational Development Strategy; Sustainable Development Department Technical Papers Series – Inter-American Development Bank; Washington D.C. 2001.

Nickson, R.A., 1995; Local Government in Latin America; Boulder, Colorado and London: Lynne Rienner and Westview Press.

Organización de los Estados Americanos (OEA), 2001; Mandatos de las Reuniones Ministeriales de la RIAD: La Declaración de la Paz (2001)

Organización de los Estados Americanos (OEA), 2004; El Plan de Acción de la Ciudad de México (2003).

Pressaco Chavez, Carlos Fabian, et. Al, 2000; Descentralización, Municipio y Participación Ciudadana: Chile, Colombia y Guatemala; Bogota CEJA 2000.

Rosales, Mario, 2003; El Buen Gobierno Local; Capítulo 9 - Movimiento Social y Asociaciones de Municipalidades; Santiago de Chile.

Documentos presentados durante el Foro⁸

ICMA

- Código de ética de ICMA y sus lineamientos
- Reflexiones y Prácticas del Buen Gobierno
- Las contralorías gubernamentales y los caminos para una función efectiva
- 10 pasos para elaborar y operar un presupuesto en los gobiernos municipales
- 14 Acciones básicas para la Transparencia Municipal
- Ciudadanos para Municipios Transparentes
- Medición de Desempeño, Papel y Concepto
- Sistema de Indicadores de Medición al Desempeño Gubernamental (SIMDEG)

ACHM

- Agenda de los municipios de Chile
- Bonos de Inversión Municipal
- Un Municipio para vivir mejor: Lineamientos de Buen Gobierno Local
- Presentación Institucional de la Asociación Chilena de Municipalidades
- Sistema Asociativo de Buenas Experiencias Replicables (SABER)
- SABER : Tipología Municipal

- Manuales Didácticos para la Gestión Municipal:
 - Provisión y Administración de Bienes y Servicios Municipales
 - Planificación Municipal
 - Finanzas Municipales
 - Gestión Ambiental Municipal
 - Turismo y Gestión Municipal
 - Municipio y Atención Primaria en Salud
 - Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres en la Gestión Local

CNM

- Seminario Novos Gestores Municipais: Capacitando para o desenvolvimento municipal
- Último año de mandato
- VI Marcha a Brasília em defesa dos municípios
- VII Marcha a Brasília em defesa dos municípios
- Sistema Integrado de Gestao Municipal: Recursos Humanos
- Revista da CNM
- Portal Municipal: O municipio na Internet
- Compras Electrónicas: Portal Cidadecompras
- Assesoría Previdenciária: Jurídica, actuarial e compensacao
- Presentacion Cidadecompras
- Presentacion Servicios CNM
- Novos Gestores Municipais – Presentacion Seminario
- Revista da CNM
- Último Año de Mandato
- Marcha en Defensa dos Municipios
 - Portfolio
 - Proposta Comercial
- Folletos Informativos – Servicios CNM
 - Cidade Compras
 - Portal Municipal
 - Pregao Eletrónico
 - Previdencia Social
 - Recursos Humanos
 - Vía Satélite

⁸ La información de este foro puede ser consultada en www.oecinnovacionesyalianzas.org.

Executive Summary

Summary prepared by **Martín Mendoza Botelho**¹

The second Best Practices Forum of the Americas about the role of Municipal Associations was held as part of the technical assistance activities of the Executive Secretariat for Integral Development (SEDI) of the Organization of American States (OAS) with the support of the Canadian International Development Agency (CIDA) and in collaboration with the OAS's Office for the Promotion of Democracy (OPD). The Forum analyzed the activities of Municipal Associations in the region, their role in the decentralization process and the support they offer for the modernization of local governments.

A guest institution was featured in each of the three on-line sessions to lead the discussion. These institutions were: the International City/County Management Association – (ICMA), represented by its Deputy Executive Director, Elizabeth Kellar; the Chilean Association of Municipalities (Asociación Chilena de Municipalidades - ACHM) and its Vice-President Ramón Farías Ponce; and the Brazilian National Confederation of Municipalities (Confederação Nacional de Municípios – CNM) and its President Paulo Ziulkoski. Each session dealt with the following issues respectively: “Promoting a Culture of Transparency”; “Strengthening Local Capacities: The Case of the Summer Schools” and “Municipal Associations as Service Providers.”

The objective of this Forum was to encourage extensive discussion on the importance of the role played by these institutions, both in the decentralization process as representatives of the local governments and in their potential for offering support to their member municipalities. Although the Forum mainly targeted the officials and employees of the region's Municipal Associations, the resulting discussion is of interest to both public and private institutions working in different aspects of the decentralization processes and the specific issues associated with municipal development.

The following conclusions are the result of the extensive discussion of the cases presented, lessons learned and experiences shared:

1. Municipal Associations have a clear advantage in the training of municipalities, not only because they are flexible enough to satisfy the growing demand for knowledge, but also because they are familiar with the prevailing situations in local governments.
2. Local training needs go beyond traditional issues, thus it is important to transmit innovative municipal management topics.
3. Training efforts must try to reach the largest possible audience of technical employees, local government politicians and citizens in general.
4. Coordinated action between Municipal Associations and government organizations is of great importance to institutionalize employees' education processes and citizens' training.

¹ Martín Mendoza Botelho, is a doctoral candidate in Political Science at Cambridge University and former coordinator of the OAS' Municipal Development Program (mendolona@netzero.net). We acknowledge the contributions made by Ana María Torres, Lina Marmolejo, Miguel Porrúa, Jorge Durán and Antoine Chevrier in preparing and reviewing this document.

5. Through the development of educational activities, Municipal Associations can make significant contributions to the establishment of professional civil service system.
6. Some of the innovative training processes, particularly those that take advantage of previous experiences or existing institutional qualifications, have been highly successful and greatly accepted in the region. Examples of these processes include the summer schools in Chile and the training by former mayors in Colombia.
7. By providing services to municipalities, Municipal Associations effectively support the improvement of local management, transparency and help to produce significant savings, among other aspects.
8. Municipal Associations are one of the most effective mechanisms for disseminating innovative concepts in public management, such as e-government strategies, e-procurement systems, and the use of the Internet, among others.
9. It is important to include the private sector as a provider of both expertise and financial resources to help consolidate the decentralization process.
10. Direct interaction between the associations and the municipalities is essential for providing services, identifying needs and receiving first-hand information from local governments, as well as for promoting improvements in management. Some of the initiatives being successfully applied in the region include call-centers, Internet sites and permanent assistance programs for the municipalities.
11. Government procurement is of fundamental concern for local governments. Different associations can benefit from several successful experiences in the region, such as Brazil's 'Cidade de Compras' system, which has meant significant savings in the acquisition of goods and services, transparency in management, timely administrative processes and an improvement in the community's perception of their municipalities.
12. Municipal Associations are effectively assisting in different areas of local management. This collaboration can be seen in successful experiences such as employee management systems and municipal pension funds in the United States and Brazil, the traffic fine collection system in Colombia and the performance assessment system (municipal indicators) in Ecuador.
13. Municipal Associations are a source of ethical and moral values and are in a privileged position to promote fundamental management principles among their members.
14. Associations are essential for helping municipalities achieve their general objectives and for providing municipalities with technical and legal solutions at reasonable costs. This can be seen in the region through the rising number of regional, local and micro-regional associations.

Municipal Associations: Ethics and Transparency

Municipal Associations are an important source of ethical and moral values. According to Elizabeth Kellar, Deputy Executive Director of ICMA, the institution's success is due, in great measure, to the consistency it has shown over time in promoting ethical values. As in the case of other Municipal Associations, ICMA was created in response to the need for professional training support for local government personnel and improving citizen services. That is to say, the associations work to train a cadre of "professional city managers" based on a combination of technical and political knowledge.

ICMA has an extensive track record regarding the dissemination of ethical and moral values in local governments that goes back to its establishment in 1914, when it felt the need to offer its members more than just technical education. The result was ICMA's vocation to work for citizens by actively promoting transparent and honest governments with integrity; promoting those municipalities that reject favoritism and replacing it with a dedication to professionalism based on a system of merits².

In this sense, it is important to consider ethics in two different aspects. The first dimension takes into account what a system of values is, including concepts such as integrity and honor that is, all that relates to providing citizens with better services. However, for this system of values to be properly applied, it is necessary to have

adequate institutional mechanisms. Examples of regulations being complied with include private censorship (e.g., letters from colleagues) and public censorship (e.g., through the press).

Once established, these basic ethical principles are easily transferred to other institutions. An important aspect of this process is that the actors responsible for putting them into practice should develop these principles or values themselves. According to ICMA's experience, many municipal employees are unaware of regulations, legislation and administrative procedures – which tend to be complicated – but, as long as they are put forth in a direct, simple manner, they can be made aware of basic institutional principles. Examples of these statements of principles include the cases of the State of Georgia and the city of Phoenix's declaration of values (see inset).

Several Latin American participants agreed that the matter of ethics is a "subject of ancient wisdom but new in practice". Although existing legislation in several countries includes different provisions (to a larger or smaller extent) for applying basic regulations and principles for adequate institutional operation, compliance with these regulations is often difficult. In several of the region's countries, there is growing interest to create alternative mechanisms for applying ethical and moral principles. An interesting example is the Paraguayan Municipal As-

Principles Adopted by Cities in the State of Georgia

- Serve others and not one-self
- Use resources efficiently and effectively
- Treat people with fairness
- Use public office to ensure citizens' well-being
- Create an atmosphere of open, honest integrity

Declaration of Values of the City of Phoenix, Arizona

"We learn, change and improve. We focus on results. We work as a team, with integrity. Each does his/her best. We want the city of Phoenix to be a pleasant place to live in"

² For further information, please see "ICMA's Code of Ethics and its Lineaments"; 1998; Washington, DC.

sociation (AMUAM), whose President and present Mayor for the City of Asuncion, Enrique Riera, is promoting an “ethical culture” among its members. According to Dr. Riera, “...a large number of municipalities in Paraguay are experiencing difficulties because of the vagueness of the roles and,

more precisely, to the lack of a code of ethics establishing penalties for authorities who do not fulfill their obligations while, at the same time, obstruct the development of public policies due to reactionary attitudes or simply because of personal desires...”

Strengthening Municipalities through Knowledge

The participants agreed that one of the main roles of a Municipal Association is to offer useful knowledge to its members. According to Ramón Farías, Vice-President of the Chilean Municipal Association (ACHM) “... it is very important to strengthen the State’s basic structure which is the closest to the community.”

Training Schools in Chile

According to its Vice-President, Ramón Farías Ponce, the Training Schools represent one of ACHM’s fundamental tools for transferring knowledge and technical skills to municipalities. These schools/workshops are held twice a year (summer and spring) and target Chile’s 341 municipalities, all of which are members of the association. The schools offer mayors, council members and municipal employees a unique chance to acquire knowledge, participate in different activities and give their opinion on future legislative changes concerning municipalities. From their inception over ten years ago, these schools have trained more than 10,000 people, an important figure when taking into account that the target is approximately 30,000 municipal employees and 2,500 local authorities.

Subjects vary every year, but the topics chosen are always related to municipal tasks in areas such as education, health, urbanism, social and community development, citizen security, culture and environment. Although the public is diverse, those that benefit the most are the 70% of Chile’s municipalities with the least resources that actively participate in this training. Juan Carlos Hernández, Director of Institutional Development of ACHM, explains that the content of the workshops is prepared by the association based on quality standards as well as academic and technical considerations set in collaboration with public and private universities, study centers and specialized consultants. First, ACHM assesses the training needs of political authorities and administrative, technical and executive employees. Second, the subjects are chosen according to the country’s present needs. Around 300 participants in each workshop follow a participative methodology including; group tasks, simulations and case studies of good practices. Each student pays a registration fee³, financed in many cases by the institution where he/she works.

An interesting aspect of this training is the vast participation of municipal employees with different political ideologies. A useful lesson from this experience is that in order to arouse sufficient interest, attract audiences and

Training School Subjects

Internal Municipal Management

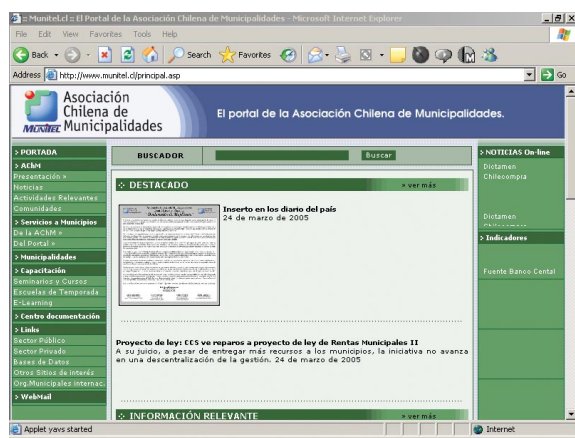
- Communal Planning and Development
- Territorial Legislation
- Environmental Management
- E-government
- Digital Municipality

Local Development

- Public policies for Social Programs and Community Services
- Local Economic Development
- Drug Prevention and Citizen Security
- Sports and Culture
- Strategic and Crisis Communications

³ In 2004 the fee per student was US\$ 200, including materials and food. According to ACHM’s employees, this amount does not cover the total cost, which is subsidized because the Association is obliged to provide this service to its members.

guarantee a wide diversity of participants, it is necessary to have several qualified speakers.



Chilean Association of Municipalities (www.munitel.cl)

Municipal Associations and training

The participants agree that providing training is one of the Municipal Association's fundamental tasks. However, this knowledge transfer must be widespread. According to Edwin Suculpe from Peru, "...within the member municipalities, training should not only target mayors, but also those civil servants in charge of municipal areas pertaining to the transfer of capacities and technologies, for example the project planning area, the economic or social development department, etc. To regard training as an element for strengthening internal municipal capacities is to stay to courses which do not embrace and foster extra-municipal leadership that could afterwards be the key to an association's operation."

Municipal Associations in other countries are also working hard on this matter. According to Paula Contreras from Colombia, "...The Colombian Federation of Municipalities (*la Federación Colombiana de Municipalidades - FCM*) considers the national Municipal Association's participation in educating and training its members of fundamental importance. In Colombia's case, the targets are the mayors and their government teams (government, planning, economy, health secretaries, etc.) who, in reality, run local politics."

The same process occurs in the San Martín region in Peru. According to Genaro Sánchez Ramos of the Association of Municipalities of Peru's Selva Alta (*Asociación de Municipalidades de la Selva Alta del Perú - AMRESAM*), who believes that citizens should also be trained and emphasizes that, "...our main objective is to strengthen local capacities. Our priority is to work with the mu-

nicipal employees, the authorities and the civil society; however, carrying out work on infrastructure is an excuse to train civil society."

Participation by central government organizations in the training of municipal employees is also very important. Adequate coordination between Municipal Associations and central government entities (which are often legally obliged to implement this training) allows the training processes to be institutionalized, their coverage extended, and their contents varied. As mentioned by Alvin Salinas of the Nicaraguan Municipal Association (*Asociación de Municipalidades de Nicaragua - AMUNIC*) "...on the subject of training, we are presently debating who should develop local government training. We believe that although it can and should develop training regarding matters of local interest, the National Association's role as instructor can never be relinquished, both because there are procedures which should not be "disturbed" by partial views, and because it must maintain direct contact with its members. The training activities achieve this two-way learning process which is vital for the permanence, strength and legitimacy of the National Association's representation before all its member municipalities." There are many examples in the region of coordination between central governments and the national associations such as that between FCM and the Higher School of Public Administration (*Escuela Superior de Administración Pública - ESAP*) in Colombia, Mexico's National Institute for Federalism (*Instituto Nacional para el Federalismo - INAFED*) or the Institutes for Municipal Promotion (*Institutos de Fomento Municipal*), as well as associations in Central America, just to mention a few.

According to Anne Marie Blackman of the Office for the Promotion of Democracy of the OAS (OPD/OAS), policy must not only take into account technical capacities, but also the political ones. While the strengthening of local administrations are technical processes, it is also necessary to have political skill in communicating policies, conversing with different actors, not to mention negotiating and reaching agreements.

Constant employee turnover in local governments⁴ is a recurring problem in most Latin American countries. It is clear that although many employees leave their jobs for different reasons after receiving training, there is also a constant demand for employees. Furthermore, the number of people working on municipal issues tends to be limited; therefore, the permanent training processes maintain a stable foundation of people with knowledge of local management matters. According to Paula Contreras of the FCM, "...in Colombia, where there is a

⁴ Very few countries in Latin America have institutionalized civil service systems at the local level. Chile's "municipal career" is one of the few experiences in the region.

constant employee turnover, we have found that the education processes must be reinforced from one administration to another. There is, however, a unique phenomenon whereby people who were trained during previous administrations now hold office in other municipalities or in other State institutions. This suggests that, in spite of the high turnover, the training processes have medium term impact inasmuch as those who move in the municipal power circles are always the same individuals.”

Colombia's Former Mayors

A project involving Colombia's former mayors is an interesting case of innovation in training practices. The FCM created a special chapter of former mayors to take advantage of outgoing leaders' knowledge, in both the

theory and practice of municipal management and who are able to properly advise new mayors. The Director of the FCM, Gilberto Toro, asserts that this process seeks to rescue the outgoing mayors' knowledge and experience "...so what happened to me is not repeated". This is a new program in the region which, according to the FCM, emerged from the former mayors' own initiative to take advantage of the knowledge obtained during their terms in office. These outgoing authorities have come together of their own free will and FCM has counseled them on offering training, with international cooperation support. The main idea is for each former mayor to identify his/her strength and train present mayors and employees in other municipalities. This is a clear example of an innovative way to take advantage of and repurpose existing knowledge and experience to strengthen local management.

Municipal Associations as Service Providers

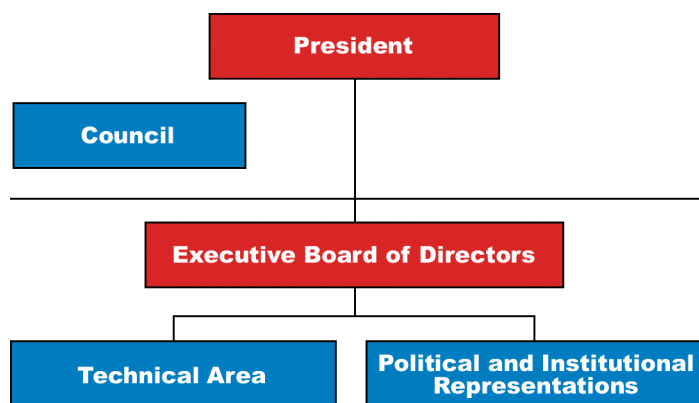
The Brazilian National Confederation of Municipalities (Conferença Nacional de Municípios de Brasil - CNM)

According to Paulo Ziulkoski, its President, the CNM has played an important role in defending municipalities since its inception in 1980. Legally, the CNM is a private organization with its own statutes, and was recently declared "of public interest". One of CNM's most notable

strengths over the past twenty years has been, without a doubt, its capacity to serve as the municipalities' right hand by offering a number of services, such as information, infrastructure, software and others.

CNM, Headquartered in Brasilia, regroups almost half of Brazil's 5,559 municipalities with 2,115 affiliates and is made up of 27 state associations and 240 regional or micro-regional ones. Mauricio Zanin of CNM's Unit for Strategic Planning and International Cooperation, points

CNM's Organization



Political area.
Coherent with Agenda of the country's demands

Technical, legal and technological area.
It guarantees the professionalization of management and project continuity

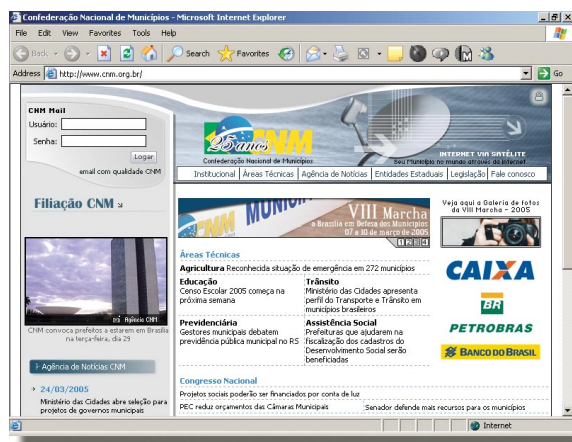
out that CNM assists its members in two ways. The first consists of the municipalities' political-institutional representation before the National Congress in matters regarding legislation, such as passing laws, distributing resources, etc. For example, in 2003 Congress considered complementary legislation regarding municipal issues put forward by CNM. The second is to provide technical advice to the municipalities using tools and services below market prices.

As Mauricio Zanin explains, "...CNM's three mainstays are cooperation, Municipal Associations and promotion of widespread use of technological tools to support these processes." This is explained by the enormous size of Brazil, which poses a dilemma; on the one hand 75% of the local governments are formed by municipalities with fewer than 20,000 inhabitants, on the other, 80% of the population is concentrated in the big cities. Therefore, it is difficult to decide whether to center efforts on serving the largest number of municipalities or to consider those municipalities that make up most of the population, which undoubtedly also forces CNM to be highly flexible. Likewise, the development of private sector alliances is very important for CNM. Although the objectives are different, CNM's experience proves that it is possible to work in coordination with the private sector for mutual benefit⁵. According to CNM, the private sector is always seeking new ideas and ways to help municipalities, and does so through CNM and the municipalities' service distribution network.

Interaction with the Municipalities

CNM interacts on a daily basis with a large number of municipalities by telephone, the Internet or through direct contact such as visits to municipalities and training initiatives. CNM's activities benefit all the municipalities in the country, since changes in legislation or any other administrative improvements favor them all. For this reason, and in order to adequately face the main problems of municipal management, CNM has placed particular emphasis on the development and dissemination of rapidly implementable technological solutions. One such example is the use of a municipal Intranet that allows direct interaction with the municipalities, helps ensure the effectiveness of CNM's programs, as well as provides feedback from the municipalities regarding basic data, from elected authorities' names to more complex statistics and financial information, all of which are relevant to local management.

Another interesting experience at CNM is the Call Center for Municipalities, where telephone operators counsel local governments on different aspects of municipal management. This also allows CNM to directly identify the municipalities' needs in training and information requests. The Call Center is also involved in contacting municipalities, for example, when specific surveys are made such as how many mayors intend to run for additional terms.



Brazilian National Confederation of Municipalities (www.cnm.org.br)

Services Rendered

Mauricio Zanin underlines that "...financing is one of CNM's essential aspects for rendering services as well as for investing in their own projects." CNM sees providing low-cost services itself, rather than externally, as one of its responsibilities. CNM does not receive any government assistance, and its activities are financed through its members' contributions and the rendering of services. To this end, CNM has a public chart showing each service's cost, taking into account the size and income of each municipality, so as to allow all affiliated members access to its services.

CNM offers services in 15 technical areas, some of which are: education, health, agriculture, social welfare, tourism, public accounting, and financial issues. Assistance and advice is mainly provided through the use of information technologies, i.e., via the Internet, which is crucial given the size of Brazil and the number of its municipalities.

⁵ A clear example of this can be seen in Brazil where a strategic alliance was made between CNM and several private enterprises for installing wide-band systems, which opened the market to these enterprises and offered connectivity to a number of municipalities in distant areas.

Cidade Compras

A central aspect of municipal management is government procurement. According to Mauricio Zanin “...80% of the problems in local administration are acquisition-related issues.” To provide an effective solution, CNM developed a tool for purchasing goods and services through the Internet known as, *Cidade Compras*⁶.

Created in 2003, *Cidade Compras* is an electronic tool that allows the municipalities associated with CNM to purchase any type of goods or services in accordance with existing Brazilian legislation (Law 10520). In a way, the success of this experience is due to changes in existing legislation that simplify the procurement systems and allow the use of the Internet. The system has many innovative elements and features; for example, it has a register of more than 2,600 suppliers whose documents and offers have been validated by CNM and are available to any municipality in an electronic format. Like all CNM services, the cost of accessing this service varies according to the municipality's size. For example, small municipalities pay about US\$35 a month for this service, while a city like Goiânia – the largest city in the state of Goiás, with 2 million inhabitants – pays US\$2,000. The benefits, however, are evident for both. In a recent transaction, Goiânia purchased 400 computers with an estimated savings of US\$275,000.

Municipalities may also publish e-tenders for the goods and services they wish to acquire. This information is shared with any interested supplier. From the tender's publication until completion of the final purchase, all the process' information is available in real time to sup-

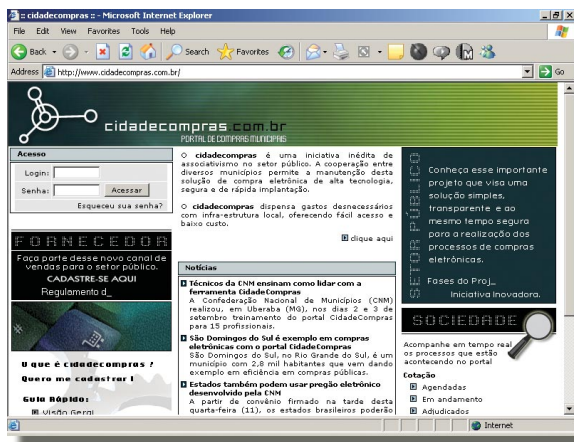
pliers and the general public, thus encouraging management transparency. This system also generates substantial savings, both for suppliers and for the local government, improving the offer's quality and reducing transaction time. Not only does the municipality's internal administrative purchasing process improve noticeably, but also suppliers do not have to go in person to the municipality each time there is a request for goods or services.

According to CNM, “*Cidade Compras* is an unheard-of initiative of collaboration in the public sector. The municipalities' participation encouraged a high-technology solution, with secure, user-friendly implementation, offering speed, transparency and low costs which also help to avoid expenses such as the development of local infrastructure.” The main branch of CNM's *Cidade Compras* receives an average of 120 daily calls, publishing between 30 and 40 tenders and around 40 to 50 e-quotations. CNM has around 2,600 government procurement transactions every month on the portal, with a volume of between US\$ 4 to 5 million, which continues to increase. According to Henrique Pereira of CNM, speed is another important factor. Publishing the process of e-tender specifications with the *pregão*⁷ eletrônico can be accomplished in 8 days and the whole transaction, from beginning to end, takes less than 20 days. The competition between suppliers also results in lower prices, and the municipalities save between 25 and 30%, depending on the product. During its eight months of operation, this tool has saved Brazilian municipalities nearly US\$ 2.5 million; a very successful result of CNM's goal of supporting municipalities.

Municipal Portals

Another service CNM provides its members, in accordance with its strategy regarding e-government, is a template for publishing municipal web pages on the Internet. This service is particularly useful to small municipalities since they have fewer resources to manage an e-government initiative independently. Samuel Porto of CNM explains that it is a very simple tool; municipalities just need to enter a pre-determined text on a pre-designed platform. The importance of the municipal portals is the development of a new interaction between municipalities and citizens, allowing the local government to approach the community.

CNM is also working on solving the important problem of digital/technological illiteracy, not only in terms of the availability of a public administration tool, but also



Cidade Compras Portal (www.cidadecompras.com.br)

⁶ More information about the Cidade Compras' tool is available at www.cidadecompras.com.br.

⁷ Phrase used in Brazil to refer to the tender specifications.

regarding its access by the public in general; a task in which the Federal Government is collaborating.

Human Resources Management and Pension Systems

Other services CNM offers relate to human resources management. Brazil's Law of Fiscal Responsibility (*Lei de Responsabilidade Fiscal do Brasil*) establishes maximum percentages for the use of resources allotted to cover personnel costs, which causes administrative problems, especially for small municipalities with limited budgets. The tool developed by CNM controls all aspects pertaining to human resource management by the local government. Among other things, it includes checking attendance, calculating salaries and preparing the corresponding receipts. An interesting aspect is that this whole infrastructure was developed based on very simple rules, allowing each municipality to adapt it rapidly to its own needs and features, such as the number of its employees.

CNM encourages each municipality to create its own retirement fund. In this way, the municipality's contribution to creating these funds is smaller while, at the same time, it generates savings in rendering this service. In addition, CNM can, at the municipality's request, also manage the retirement funds offering low-priced consulting services. Regarding the legal aspects of social security, Dr. Glauca Taulois notes that, "...CNM supports municipalities in the adequate application of the existing legislation, as well as legal and accounting advice in the use or replacement of retirement systems."

Colombia's Integral Traffic Fines and Offenses System

An interesting case of services provided to municipalities is the Colombian experience with the Integrated Traffic Fines and Offenses System (el Sistema Integrado de Multas e Infracciones de Tránsito - SIMIT) promoted by the Federation of Colombian Municipalities (Federación Colombiana de Municipalidades - FCM). According to the FCM, this tool seeks to reduce evasion by traffic offenders and thereby generate an additional source of municipal income. This system has national coverage and has led to the connection of several municipal databases. Having centralized information has noticeably increased collection efficiency because, regardless of where the offense was committed, all participat-

ing municipalities share the same information. FCM manages and processes the information and offers access to it through its website (www.simit.com).

This type of system has also been developed in other countries. For example, the Chilean Association of Municipalities has implemented a virtual platform that registers traffic offenders, when licenses are renewed.

Ecuador's Performance Assessment System

A remarkable project in the region related with the supply of relevant information for improved local management is that of the Ecuadorian Municipal Association's (AME) Performance Assessment System. Mr. Winston Bolaños, Coordinator of AME's Economic Development Unit, explains that this institution has developed a set of result indicators in several municipal fields. This service is part of the institutional strengthening offered by AME to local Ecuadorian governments. AME has also published the document "Standards for Measuring a Local Development Process" (*Estándares para medir un proceso de Desarrollo Local*), which was prepared by several authors, both the public and private domains. This document summarizes the results from assessing selected management indicators from the Strategic Cantonal Development Plans (*Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal - PDECs*) in which AME directly supports the municipalities.

The Increasing Responsibilities of Municipal Associations in the Region

It is obvious that the involvement of Municipal Associations in the region has grown substantially from a few years ago. Aside from the national associations, there has been an increase in the number of both regional and local Municipal Associations representing local governments. The discussion has changed course and the importance of these institutions is no longer questioned. The argument is now centered on clearly defining their responsibilities and how they can interact. According to Alvin Salinas of the Nicaraguan Municipal Association (AMUNIC), “...in Nicaragua, in addition to the National Association, we have Departmental Municipal Associations (State or Provincial in other countries), and we are now debating on each of their responsibilities. Regarding representation before the National Government, it is presumed that this role is held by the national association. It is not, however, always handled in the best way.”

Brazil faces a similar situation and, as Mauricio Zanin explains, since Brazil has a large number of state, regional and micro-regional associations, “It is not an easy

job for CNM to deliver information and share responsibilities, but we believe that the joint participation of each of these associations is fundamental to legitimize the national task.”

According to Ramón Farías, the Chilean Municipal Association (ACHM) has regional associations, known as “Regional Chapters”. These organizations are independent from the National Association regarding their decisions but, at the same time, their Presidents make up the Chilean National Association’s board of directors. The Central Association finances the operations of these regional organizations. In addition to these regional chapters, there are thematic associations, conceived according to areas of common interest, such as tourism, mining or rural development. For ACHM it is important that all the municipalities be part of the Central National Association, in spite of sponsoring other thematic associations. This maintains the unity of the Chilean municipalities and helps to address the specific needs of each region.

Conclusions

Irreversible decentralization processes have become prevalent in the Americas and have undoubtedly favored the creation of new entities and the strengthening of existing ones, both of which are essential for this profound institutional transformation to be successful. Among these, Municipal Associations play a fundamental role.

In answer to municipalities' multiple needs for improving local management and providing citizens with quality services, the Municipal Associations are expanding their responsibilities and have put forth creative and innovative solutions.

In addition to their traditional role representing the municipalities' interests in different government instances, examples across the region demonstrate the associations' determination to lead in key issues both for local management and for promoting integral development. Among other things, the associations are spearheading training activities for local governments and communities. They are also providing different services which would otherwise not be available, such as the design and implementation of e-government strategies.

The increased demand for the services provided by Municipal Associations indicates their high potential. These services positively affect efficiency and transparency thereby saving both time and money. Likewise, the associations also play a leading role in vitally important issues not yet incorporated in local management, such as ethics.

As expressed by different participants in the Forum, it is essential to strengthen Municipal Associations, not only to fortify the decentralization process in the OAS' Member States, but also to consolidate effective mechanisms that provide important services to local governments and, ultimately, to accelerate development in the region.

Additional Bibliography Consulted

Burki, Shahid; Perry, Guillermo; William Dillinger; et.al., 1999; Beyond the Center Decentralizing the State; The World Bank; Washington, D.C.

Campbell, Tim, 2003; The Quiet Revolution: Decentralization and the Rise of Political Participation in Latin American Cities; University of Pittsburgh Press.

ICMA; Código de Ética de ICMA y sus Lineamientos; Revisión de Julio 1998; Washington, DC.

Inter-American Development Bank (IADB), 2001; Making Decentralization Work in Latin America and the Caribbean: A Background Paper for the Subnational Development Strategy; Sustainable Development Department Technical Papers Series – Inter-American Development Bank; Washington D.C. 2001.

Nickson, R.A., 1995; Local Government in Latin America; Boulder, Colorado and London: Lynne Rienner and Westview Press.

Organización de los Estados Americanos (OEA), 2001; Mandatos de las Reuniones Ministeriales de la RIAD: La Declaración de la Paz (2001)

Organización de los Estados Americanos (OEA), 2004; El Plan de Acción de la Ciudad de México (2003).

Pressaco Chavez, Carlos Fabian, et. Al, 2000; Descentralización, Municipio y Participación Ciudadana: Chile, Colombia y Guatemala; Bogotá CEJA 2000.

Rosales, Mario, 2003; El Buen Gobierno Local; Capitulo 9 - Movimiento Social y Asociaciones de Municipalidades; Santiago de Chile.

Documents Presented during the Forum¹

ICMA

ICMA's Code of ethics and its lineaments

- Reflections and Practices of Good Government
- Government comptrollerships and the roads to effective operation
- 10 steps to prepare and operate a municipal budget
- 14 basic actions for Municipal Transparency
- Citizens for Transparent Municipalities
- Measuring Performance, Role and Concept
- Indicators for Measuring Government Performance (Sistema de Indicadores de Medición al Desempeño Gubernamental - SIMDEG)

ACHM

- Chilean municipalities' Agenda
- Municipal Investment Bonds
- A Municipality for a better lifestyle: Lineaments for Good Local Government
- Institutional Presentation of the Chilean Municipal Association
- Associative System of Good Reproducible Experiences (Sistema Asociativo de Buenas Experiencias Replicables - SABER)
- SABER: Municipal typology
- Education Manuals for Municipal Management:
 - Provision and Administration of Municipal Goods and Services
 - Municipal Planning
 - Municipal Finances
 - Municipal Environmental Management
 - Tourism and Municipal Management
 - Municipalities and Primary Health Care
 - Equal Opportunities for men and women in Local Management

CNM

- New Municipal Managers Seminar: Training for municipal development (Seminario Novos Gestores Municipais: Capacitando para o desenvolvimento municipal)
- Last year in office (Ultimo ano de mandato)
- VI March to Brasilia in defense of the municipalities (VI Marcha a Brasilia em defesa dos municipios)
- VII March to Brasilia in defense of the municipalities (VII Marcha a Brasilia em defesa dos municipios)
- Integrated Municipal Management System: Human Resources (Sistema Integrado de Gestao Municipal: Recursos Humanos)
- CNM's Magazine (Revista da CNM)
- Municipal Portal: the municipality on the Internet (Portal Municipal: O municipio na Internet)
- E-Procurement: Cidadecompras Portal (Compras Eletrônicas: Portal Cidadecompras)
- Retirement Counseling: Legal, actuarial and compensations (Assesoria Previdenciária: Jurídica, actuarial e compensacao)
- Presentation of Cidadecompras (Presentacion Cidadecompras)
- Presentation of CNM's Services (Presentacion Servicios CNM)
- New Municipal Managers – Seminar (Novos Gestores Municipais – Presentacion Seminario)
- CNM's Magazine (Revista da CNM)
- Last year in office (Ultimo ano de mandato)
- March in defense of the Municipalities (Marcha en Defensa dos Municipios)
 - Portfolio (Portfolio)
 - Commercial Proposal (Proposta Comercial)
- Information Brochures – CNM Services (Folletos Informativos – Servicios CNM)
 - Cidade Compras (Cidade Compras)
 - Municipal Portal (Portal Municipal)
 - E-tender Specifications (Pregao Eletronico)
 - Social Insurance (Previdencia Social)
 - Human Resources (Recursos Humanos)
 - Via Satellite (via Satellite)

¹ Information on this forum is available at www.oasinnovationsandpartnerships.org