

EXPERTOS y EXPERTAS EN GESTIÓN PÚBLICA

## Propuesta para la creación y fortalecimiento de áreas de modernización municipal

Autoras: Alejandra Migliore  
Valeria Pau  
María Laura Pagani  
Noelia Quintans

Año 2016

## Introducción

Los municipios en la actualidad tienen un rol fundamental para impulsar políticas que promuevan el desarrollo de su comunidad, a través de la mejora de los servicios públicos y de la promoción económica y social. Tradicionalmente su tarea se centraba en lo que se conoce como triple B: “bacheo, barrido y bombita”. Bajo esta lógica, la función de lo local aparecía como una dimensión residual; es decir, se ocupaban de aquellos servicios que por alguna razón económica o técnica no se justificaba que los preste el Estado nacional o provincial.

Sin embargo, la situación cambió en los últimos años. Los municipios tienen un rol central. Al ser la cara del Estado más próxima a los/as ciudadanos/as, se constituyen como un ámbito privilegiado para el desarrollo de políticas públicas referidas al bienestar de la población y orientadas a una heterogeneidad de demandas sociales y temas de la agenda estatal: en el área social, de empleo, de la salud, la cultura, el medio ambiente, por mencionar algunos ejemplos. En este marco, los gobiernos locales necesitan redefinir sus roles y estrategias de gestión a través de la modificación de sus estructuras y de la implementación de nuevos modos de organización y relación con la ciudadanía.

Es por ello, que las nuevas áreas deben responder a una gestión estatal más ágil, que articule con los distintos actores sociales del territorio (organizaciones sociales, entidades académicas, sector productivo, etc.) para generar alianzas estratégicas; que plantee relaciones interinstitucionales; que incorpore nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (aplicaciones móviles, uso intensivo de redes sociales, plataformas de transparencia, de datos abiertos y de participación ciudadana, etc.), entre otras acciones.

En función de lo anterior, es que en los organigramas municipales proponemos la creación de áreas de Modernización cuya finalidad sea mejorar la capacidad de gestión, para que respondan de forma más efectiva a las necesidades locales a partir de la incorporación de las nuevas tecnologías, de proyectos y metodologías innovadoras, que promuevan mejores servicios y fortalezcan la relación con los/as ciudadanos/as.

El objetivo es brindar algunos criterios orientadores para el diseño de un área de modernización municipal que facilite y acompañe tanto las iniciativas innovadoras impulsadas desde su propio ámbito, como ser articuladoras de los proyectos de las distintas dependencias, brindando apoyo al proceso de diseño e implementación de los mismos. En este marco se considera central impulsar experiencias concretas a fin de mejorar el funcionamiento del municipio y, de esta forma, contribuir a la satisfacción de las crecientes demandas de la comunidad.

El presente trabajo se propone como documento guía para la creación y fortalecimiento de éstas nuevas áreas de modernización, que deben adaptarse al tamaño y dimensión de la estructura general del municipio y a su proyecto institucional, teniendo en cuenta las características locales y las viabilidades presentes y/o potenciales en la gestión actual (por ejemplo recursos normativos, económicos, humanos).

En estas páginas se detallarán los siguientes temas:

- Qué es una estructura organizativa
- Qué hacen las áreas de modernización municipal
- Temáticas y acciones de estas áreas
- Recomendaciones de redacción
- Los puestos y perfiles de los integrantes de estas áreas

## ¿Qué es una estructura organizativa?

La estructura organizativa es la herramienta mediante la cual se divide el trabajo y la toma de decisiones en una organización, y se establecen las jerarquías y formas de coordinación entre las áreas establecidas.

En otras palabras se puede definir como el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, áreas, factores materiales y funciones, con vistas a la consecución de los objetivos de la organización.

En resumen, al momento de pensar y diseñar una estructura organizativa, se deberán definir y establecer:

- Cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad y toma de decisiones hacia el interior de la organización.
- Cuáles serán las acciones (funciones) de cada una de estas áreas.
- Cuál será la autoridad responsable de las mismas.
- Cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre ellas.

El instrumento por excelencia que refleja la estructura organizativa es el organigrama, en donde se pueden ver fácilmente las relaciones jerárquicas entre las áreas definidas y una aproximación de sus incumbencias temáticas. A este organigrama se lo debe acompañar con la descripción de las acciones de cada una de las áreas definidas en la estructura.

## **Qué significa: ¿“las estructuras organizativas son herramientas de gestión”?**

La estructura municipal debe relacionarse con la planificación y la asignación de recursos, es decir, con el presupuesto. A su vez, para poder concretar las funciones propuestas debe contar con un equipo de trabajo que posea un perfil apropiado para llevar adelante las acciones del área. No hay que perder de vista que la estructura, como una herramienta de gestión, posibilita a la organización poder desarrollar sus planes y proyectos, alcanzar los objetivos, a fin de satisfacer las necesidades de sus destinatarios, que en el ámbito público local son, nada más ni nada menos, que los/as vecinos/as.

## **¿Qué se entiende por Modernización e Innovación?**

Se puede entender a la Modernización del Estado como al conjunto de transformaciones, mejoras e innovaciones tecnológicas, políticas e institucionales, promovidas por el propio Estado en cualquiera de sus tres niveles, para hacer más eficiente y eficaz la generación y prestación de los bienes y servicios de cara a la ciudadanía.

En este sentido, la Innovación es un componente de la Modernización del Estado, que busca introducir cambios cualitativos en las herramientas y procesos de gestión llevados a cabo por las distintas áreas de gobierno, a fin de mejorar la prestación de sus servicios.

## ¿De qué se encarga un área de modernización municipal?

- **Diseñar y ejecutar las políticas y planes** relativos a la modernización del Estado Municipal y la gestión pública. A través de ella se promueve el fortalecimiento del rol y accionar del mismo, afianzando a su vez la relación con la ciudadanía en general.
- **Organizar y supervisar** la implementación de planes, programas y acciones referidas al mejoramiento de la gestión, la atención de los/as ciudadanos/as, la aplicación de modalidades administrativas innovadoras, incorporación de tecnologías, mecanismos de transparencia y participación ciudadana, coordinando acciones con las distintas dependencias del municipio.
- **Acompañar** a otras dependencias del municipio en el desarrollo e implementación de acciones, herramientas y/o programas innovadores (acción transversal y colaborativa).
- **Coordinar acciones con organismos provinciales**, nacionales u otros, conducentes a mejorar los procesos municipales (acciones interinstitucionales).

## I) Estructura

### Temáticas, acciones y productos de Modernización

A modo de ejemplo se presenta una lista de posibles temáticas que podría contener el área, cuáles podrían ser algunas de sus acciones y la articulación de puestos y perfiles de sus integrantes.

Temáticas	Acciones relacionadas	Productos
<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer las pautas y criterios necesarios para el desarrollo de los Planes Estratégicos, de Gestión y/o Institucional que deberán tener presente las distintas áreas del municipio al momento de su elaboración.</li><li>- Coordinar las acciones para el desarrollo e implementación de los Planes Estratégicos, de Gestión y/o Institucional del municipio, en forma consensuada con todas las áreas, prestando la asistencia técnica necesaria en cada caso.</li><li>- Asistir en el diseño de Programas y Proyectos relacionados con las políticas públicas sectoriales.</li></ul>	Planes Estratégicos / de Gestión / Institucionales / Programas/ Proyectos

Temáticas	Acciones relacionadas	Productos
<b>Estructuras Organizativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevar, diseñar y proponer para su aprobación las estructuras organizativas del municipio, junto a sus correspondientes organigramas y acciones (o misiones y funciones).</li> <li>- Asistir técnicamente a las distintas áreas del municipio que requieran adecuar o modificar su estructura, de acuerdo a las pautas y criterios establecidos a tal fin.</li> <li>- Realizar el relevamiento y análisis de las acciones de las áreas del municipio a fin de promover la coherencia interna de las estructuras organizativas.</li> </ul>	<p>Organigrama</p> <p>Acciones/ Misiones y Funciones</p>
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevar y analizar los procesos y procedimientos organizacionales en articulación con las distintas áreas del municipio.</li> <li>- Reformular procesos administrativos en base a economía y simplificación de trámites, velocidad, transparencia y satisfacción del vecino/a.</li> <li>- Elaborar y proponer para su aprobación los manuales y guías de procesos y procedimientos organizacionales.</li> </ul>	<p>Manuales / Guías / Instructivos de Procesos y Procedimiento</p>



Temáticas	Acciones relacionadas	Productos
<b>Servicios al ciudadano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevar, sistematizar, publicar y difundir los trámites y servicios que brinda el Municipio, ya sea por medios físicos o virtuales, orientándolos a los perfiles de sus destinatarios, identificando requisitos, documentación, horarios de atención y toda información necesaria.</li> <li>- Mantener actualizados los contenidos de los trámites.</li> <li>- Establecer mecanismos de coordinación entre las áreas partícipes de los procesos y procedimientos involucrados en la gestión de un trámite.</li> <li>- Diseñar y poner en marcha mecanismos multicanales de atención al ciudadano con el objetivo de brindar respuestas e información ante consultas, reclamos o sugerencias.</li> <li>- Articular tareas con el resto de las áreas para promover acciones que mejoren la calidad de los servicios y prestaciones y la relación directa con los/as ciudadanos/as.</li> </ul>	<p>Guía de trámites</p> <p>Ventanilla Única</p> <p>Call Center de informes y reclamos</p> <p>Gestión de reclamos multicanal (apps, RRSS, web, etc.)</p>
<b>Gestión Integral del Capital Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar diagnósticos y proponer políticas en materia de gestión del capital humano para el municipio.</li> </ul>	<p>Informes diagnósticos</p>

<p><b>Servicios al ciudadano</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover sistemas e instrumentos para la gestión del capital humano y el desarrollo de la carrera de los/as trabajadores/as municipales.</li> <li>- Organizar y supervisar los procedimientos de selección para el ingreso, promoción y ascenso del personal municipal.</li> <li>- Diseñar, planificar y llevar a cabo las acciones de capacitación a fin de promover el desarrollo de los/as agentes municipales.</li> <li>- Elaborar e implementar políticas e instrumentos en materia de gestión de la salud y seguridad en el trabajo.</li> <li>- Asesorar y asistir, en términos de socio estratégico (business partner), a las distintas áreas del Municipio en los procesos de gestión del capital humano, que impacten positivamente en las capacidades administrativas.</li> </ul>	<p>Manual de Puestos Manual de competencias Sistema de evaluación de desempeño Plan de Capacitación Anual Tablero de comando - Indicadores de desempeño de la gestión de RRHH</p>
<p><b>Transparencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer, diseñar e implementar programas, acciones y mecanismos que promuevan el acceso a la información pública, la apertura de datos, la rendición de cuentas y el control social en la gestión municipal.</li> <li>- Relevante, sistematizar y difundir información relacionada a la gestión financiera y presupuestaria, declaraciones juradas patrimoniales, administración de personal y prestación de servicios.</li> </ul>	<p>Publicación de: presupuesto, ejecución del gasto, declaraciones juradas, categorías salariales, concursos, cv de funcionarios/as.</p>

<p><b>Participación Ciudadana</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la participación de la ciudadanía generando diferentes canales e instancias de diálogo, para lograr el involucramiento de los/as vecinos/as, las organizaciones sociales y empresariales en la elaboración, seguimiento y evaluación de políticas públicas.</li> <li>- Organizar y articular la implementación de herramientas participativas, su difusión y el estudio de viabilidad de los proyectos surgidos en estos espacios.</li> <li>- Desarrollar metodologías y dispositivos que faciliten y promuevan la interacción con la ciudadanía y el intercambio de experiencias.</li> <li>- Coordinar con las áreas competentes acciones que fomenten el contacto directo con los/las ciudadanos/as brindando el apoyo técnico necesario.</li> </ul>	<p>Presupuesto Participativo Foros, Talleres Asambleas Auditorias Mesas Encuentros Open Space Camp Hackatón Plataformas web Aplicaciones móviles</p>
<p><b>Innovación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar, monitorear y evaluar la implementación de los programas y proyectos de innovación que lleve adelante el municipio.</li> <li>- Desarrollar e implementar las distintas actividades y herramientas que coadyuven a mejorar la calidad de los productos y servicios.</li> </ul>	<p>Programas y proyectos tendientes a la mejora continua y a la Innovación Clubes de Innovación Hackatón Herramientas de gestión Buenas prácticas de gestión (replicables)</p>

<b>Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en forma coordinada con las distintas áreas del municipio en el desarrollo e implementación de herramientas que promuevan una mejora en la gestión.</li> <li>- Generar espacios de discusión y colaboración intraorganizacionales y con la ciudadanía, para abordar distintas temáticas que tiendan a mejorar el nivel de calidad de prestaciones que brinda el municipio.</li> <li>- Desarrollar y coordinar la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en el municipio, que tienda a la mejora continua.</li> </ul>	Sistemas de Gestión de la Calidad
<b>Nuevas Tecnologías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer políticas relativas a la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la Administración Pública Municipal.</li> <li>- Asesorar y asistir técnicamente a las dependencias del Municipio en el uso de herramientas y metodologías de gestión del conocimiento, en la producción de información y contenidos digitales y en el desarrollo de sistemas de información.</li> <li>- Administrar la plataforma tecnológica, su arquitectura, módulos y sistemas de información transversales, contribuyendo a la mejora en la comunicación del Municipio con la comunidad y realizando acciones tendientes a la transparencia y la participación ciudadana.</li> </ul>	Portal de Servicios Digitales (Página web) Aplicaciones móviles (apps) Aplicaciones con firma digital Portal Datos Abiertos Sistemas de información Cuentas de correo institucionales Plataformas
<b>Nuevas Tecnologías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar, gestionar y mantener actualizado el portal de servicios digitales, de datos abiertos y la intranet del Municipio, en coordinación con las áreas con competencia primaria en la materia.</li> </ul>	

<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estudiar, diseñar y proponer herramientas de diálogo multicanal que promuevan la escucha activa con los/as vecinos/as.</li><li>- Colaborar en la difusión de programas y proyectos que tengan por objeto la innovación y la modernización de la gestión pública, en el ámbito interno y externo al municipio.</li></ul>	Facebook Twitter Youtube Agenda municipal
<b>Control y Evaluación de Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar el conjunto de indicadores para llevar a cabo las acciones de control, seguimiento y evaluación de las acciones del gobierno municipal.</li><li>- Organizar el relevamiento periódico de información de gestión, utilizando herramientas confiables promoviendo mecanismos de transparencia y participación ciudadana.</li><li>- Analizar los resultados del sistema de evaluación, comunicando las conclusiones a las áreas pertinentes para facilitar el proceso de toma decisiones.</li></ul>	Informes de Gestión Tablero de control Apps y plataformas para seguimiento de obras y resultados de programas

A partir de estas áreas y acciones, se debería poder pensar y diseñar para cada municipio en particular, el área de Modernización. La complejidad que debería asumir el área, en cuanto a tamaño y acciones, dependerá de la viabilidad institucional de la gestión y deberá ser acorde al tamaño y dimensión de la estructura general del municipio.

Por tal motivo, se dificulta diseñar una “estructura tipo” de estas áreas que pueda ser modelo para todos los municipios, ya que en algunos casos podría quedar sobredimensionada y, en otras, subdimensionada.

De este modo, se pueden agrupar los temas bajo la órbita de un mismo departamento o dependencia, de acuerdo a su afinidad temática, por ejemplo: se pueden agrupar las áreas de Estructuras con la de Procesos; o la de Transparencia con Participación Ciudadana; éstas últimas dos comprendidas en una general denominada Gobierno Abierto; o la de Planificación con Evaluación y Control de Gestión, etc.

Con respecto a la temática de Capital humano, recomendamos que debería diferenciarse de las cuestiones abordadas en un área de administración de personal abocada a tareas de apoyo a la gestión y control de las actividades vinculadas con procedimientos y circuitos administrativos en materia de personal. Las acciones delineadas en el cuadro anterior corresponden a un componente de gestión e implementación de políticas y prácticas de recursos humanos, que implican analizar la gestión actual y repensarla desde una perspectiva innovadora que permita implementar instrumentos y herramientas creativas y ágiles, para la mejora en la materia dentro del área local. Habitualmente las temáticas de gestión del capital humano y las de administración de personal suelen encontrarse concentradas en una misma área, o con predominio de esta última, especialmente en organismos o municipios pequeños. Lo importante es visualizar el valor de la mejora continua en temas de capital humano, que redunden en mejoras de los servicios que el municipio provee al ciudadano. Para el caso de que exista un área específica de Personal puede proponerse, desde el área de Modernización, programas de modernización para la gestión de capital humano.

Una vez elaborada la estructura, es recomendable que se plasme en un documento que contenga, al menos, el organigrama, la descripción de las acciones o funciones de cada dependencia y la fecha de entrada en vigencia, y preferentemente, que sea aprobada por acto administrativo del Poder Ejecutivo local (Decreto, Resolución o norma equivalente).

Es importante tener en cuenta que los productos que mencionamos, se constituyen en herramientas de trabajo y gestión de las áreas y que sobre ellas se continúa trabajando y repensando desde modernización, siempre en conjunto con los actores claves de los sectores quienes conocen las problemáticas y demandas en la materia.

### **Recomendaciones al momento de definir las acciones**

Los lineamientos generales a tener en cuenta al momento de redactar las acciones, son los siguientes:

1. Las acciones deberán expresarse en forma clara y precisa, iniciándose con verbos en infinitivo que refieran a actuaciones cada vez más operativas.
2. Las acciones podrán ser de tipo estratégico, táctico u operativo, con la única condición de respetar la secuencia jerárquica.
3. Se enumerarán agrupadas por tema, comenzando por las más estratégicas hasta llegar a las más instrumentales. Esto facilita la comprensión y la detección de información redundante.
4. Ninguna acción puede ser más abarcativa que la del nivel estructural del que depende.
5. Las acciones deben describir grados de responsabilidad acordes con las jerarquías pretendidas. Se recomienda en las acciones detallar especialmente las instancias de toma de decisión, delimitando claramente las responsabilidades.

6. Las dependencias de orden superior desagregarán total o parcialmente sus acciones en las de orden inferior. Dicha desagregación consiste en la enumeración de las acciones que, con un mayor nivel de operatividad, contribuyen al cumplimiento de una acción global y con mayor nivel de responsabilidad.

7. Eventualmente, una dependencia de orden superior podrá asumir en su totalidad todos los aspectos estratégicos y operativos sobre un tema determinado.

8. A su vez, entre las distintas dependencias, el número de acciones debe ser balanceado, no se deben superponer entre sí ni ser reiterativas.

Para definir las acciones, en primer lugar, lo que hay que tener presente es que deben responder indefectiblemente a la pregunta ¿qué hace esa área o dependencia?

A su vez, en algunas ocasiones, resulta oportuno que la acción responda también a las siguientes preguntas: ¿cómo lo va a hacer? o ¿con qué medios? y ¿para qué? o ¿con qué fin?. Esto dependerá de la entidad que tenga la acción en sí. Es decir, hay acciones que con sólo describir el “qué” se explican por sí mismas y son suficientes, y hay otras que con sólo poner el “qué hace” no alcanza, entonces además hay que complementarlas con el “con qué” o “para qué”. Estos últimos casos se visualizan mayormente en acciones del estilo de coordinación o articulación.



## **II) Puestos de trabajo y perfiles del equipo del área Modernización y Gestión Pública en los Municipios**

### **Temáticas, acciones y productos de Modernización**

Para desarrollar las acciones descritas resulta necesario contar con equipos de trabajo especializados y capacitados en temas de gestión. Por lo tanto, es recomendable tener en cuenta un nivel más operativo de trabajo respecto de la estructura organizativa, orientado a los puestos y perfiles de los equipos que conformarán estas unidades.

### **Puestos de trabajo**

El trabajo en una organización se divide en un conjunto de tareas que son llevadas adelante por personas asignadas a ellas. En este sentido el puesto de trabajo describe el conjunto de actividades, funciones, responsabilidades; también se mencionan los recursos necesarios, los vínculos más frecuentes, la dependencia (posición en la estructura) y el objetivo del puesto. Entonces un puesto debe contemplar, como mínimo, los siguientes campos:

- descripción integral de tareas
- responsabilidades
- recursos
- relaciones internas y externas

## Perfil del puesto

En complemento con los puestos debe definirse el perfil, entendiendo este como la descripción de las competencias que deben poseer las personas para desempeñarse en ese puesto y realizar las tareas con éxito.

¿Qué es una competencia?

“Es el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real”.<sup>2</sup>

Tomamos esta definición con la idea de fortalecer las áreas de trabajo de las administraciones públicas, ya que la misma aporta la articulación de la estrategia de la organización y las competencias que debe capitalizar la misma para llevarla adelante.

Los puestos y los perfiles deben estar en línea con las acciones definidas para las áreas (estructura), ya que permiten vincular las tareas y las competencias que deben poseer las personas para poder ejecutarlas.

A continuación se desarrolla un ejemplo de puestos y perfiles para un área de Modernización:

En general un puesto debe contener tareas relacionadas con:

- la definición de proyectos de modernización según temática (tener en cuenta las mencionadas en el cuadro anterior);

---

2- CLAD (2016). “Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público”. Disponible en: [http://www.clad.org/images/declaraciones/Gua\\_Ibero\\_Competicencias\\_Sector\\_Pblico\\_2016.pdf](http://www.clad.org/images/declaraciones/Gua_Ibero_Competicencias_Sector_Pblico_2016.pdf).

- la definición de proyectos de modernización según temática (tener en cuenta las mencionadas en el cuadro anterior);
- diseño y confección de herramientas de gestión con potencial replicabilidad en otras áreas de la organización del municipio u otros municipios;
- implementación de planes, programas y proyectos e instrumentos de gestión según temática;
- asistencia y colaboración con otras áreas del municipio en el desarrollo e implementación de herramientas que promuevan una mejora en la gestión;
- relevamiento y búsqueda de información;
- seguimiento y evaluación de los programas implementados;
- promoción de metodologías ágiles, acompañando de ser necesario la readaptación de instrumentos y herramientas ya implementados en la organización;
- coordinación de acciones con otros organismos competentes en materia de modernización estatal.

Con respecto a las competencias que constituyen los perfiles requeridos para desempeñarse en áreas de modernización, tomaremos la categorización dispensada por la Guía Referencial de Competencias del CLAD (2016), cuyas secciones se dividen en:

- competencias transversales (en tanto deben ser poseedores de las mismas todos los/as agentes públicos, relacionadas con la gestión ético institucional y desde lo actitudinal las relaciones y vínculos propicios, así como adaptación al cambio),
- competencias directivas (relacionadas con la gestión estratégica y de resultados, y actitudinal desde el liderazgo y gestión del cambio),
- competencias profesionales (en función de los conocimientos, habilidades y destrezas específicos para trabajar en procesos de mejora con orientación a resultados).

Desde esta clasificación proponemos el siguiente perfil “ideal” para los/as agentes que se desempeñen en un área de modernización:

#### 1) **Competencias transversales**

- Compromiso y responsabilidad como funcionario de una organización estatal y vocación de servicio público.
- Conocimiento y valoración de la misión y objetivos institucionales y de los proyectos de gobierno, evidenciando conciencia del impacto en la ciudadanía, derivada de su accionar en la organización.
- Compromiso con una actuación basada en la ética en las organizaciones públicas y la transparencia en la gestión, demostrando respeto y honestidad en el uso de los recursos públicos.
- Orientación al ciudadano en la detección, propuestas de mejora y gestión de los servicios que brinda la Administración Municipal.
- Capacidad de establecer relaciones interpersonales favorables al servicio público, considerando en el desarrollo de sus tareas las perspectivas, valoraciones y necesidades de otros/as agentes, funcionarios/as y ciudadanos/as.
- Capacidad de identificar y definir problemáticas y oportunidades de mejora organizacional y promover proyectos a partir de la cocreación con otros actores institucionales y sociales, teniendo en cuenta los recursos disponibles y la viabilidad de los mismos.
- Conocimiento del contexto socio- económico municipal.

#### 2) **Competencias transversales**

- Proactividad e iniciativa para generar y gestionar proyectos de trabajo.

- Motivación para la búsqueda de nuevos conocimientos, demostrando capacidad para aplicarlos y perfeccionarlos.
- Capacidad para analizar, diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar políticas y programas de gestión pública en el ámbito municipal.
- Habilidad para construir y mantener redes de contacto con personas internas y externas a la administración, integrando y fortaleciendo el flujo de informaciones, propuestas y soluciones sobre los programas municipales.
- Habilidad para la comprensión del entorno organizacional, de la racionalidad e intereses de los distintos actores sociales internos y externos de la administración pública.
- Discernimiento para identificar problemas, comprender las situaciones, planificar y enfrentar estrategias de solución acordes.
- Flexibilidad para adaptarse a situaciones nuevas y promover cambios organizacionales orientados a la innovación y modernización de la gestión.
- Aptitud para liderar equipos de trabajo y/o formar parte de los mismos, contribuyendo al logro de los objetivos y actuando como agentes de cambio.

### **3) Competencias profesionales:**

- Conocimientos generales sobre el funcionamiento del Estado municipal, la administración pública, el marco normativo y los procedimientos vigentes en el municipio.
- Habilidades para comunicarse de manera efectiva a través del lenguaje oral y escrito, y del lenguaje técnico necesario para cumplir con las tareas asignadas en el área de modernización del Estado.

- Conocimientos actualizados sobre las nuevas tendencias en la gestión pública y la modernización del Estado. Teniendo en cuenta las distintas áreas temáticas del área de Modernización, el equipo de trabajo interdisciplinario debería estar conformado con agentes con conocimientos en las siguientes temáticas: planificación estratégica, estructuras, procesos y procedimientos, evaluación de políticas públicas, gestión del capital humano, evaluación por competencias, participación ciudadana, NTIC, sistemas de información, herramientas de innovación, gobierno abierto, entre otras.

- Conocimiento de los sistemas de información para la toma de decisiones a fin de posibilitar la reflexión y crítica para la solución de problemas.
- Capacidad para generar nuevos conocimientos apoyados en el uso estratégico de las NTIC.
- Conocimientos para desarrollar cursos de acción relacionados con la capacitación de otros/as agentes, posibilitando la reflexión de los mismos sobre sus propias prácticas, de manera de contribuir a la formación de recursos técnicos calificados que apoyen el fortalecimiento y el cambio institucional.
- Manejo y capacidad de implementación de tecnologías ágiles de gestión en las problemáticas detectadas.

## Reflexiones finales

---

Los municipios han hecho un esfuerzo muy significativo para afrontar distintas situaciones y problemáticas, llevando a cabo políticas de desarrollo local, incorporando nuevas áreas y herramientas de gestión y modernización. En este sentido, buscamos acompañar y asistir técnicamente este proceso iniciado por algunos gobiernos locales y colaborar con otros para que puedan organizar sus estructuras a fin de incorporar estos temas de modernización a la gestión, en relación a los recursos con los que cuentan (económicos, humanos y normativos) y al proyecto institucional. En este marco, el fin de este documento, es justamente ofrecer algunas pautas orientativas, identificando qué áreas temáticas podría poseer una dependencia de Modernización, cuáles podrían ser algunas de las acciones referentes a ellas. Por último, se hizo referencia a un nivel más operativo, pero no menos importante, que integra la descripción de puestos y perfiles alineados a una estrategia de fortalecimiento y a los objetivos del área presentada.

## Bibliografía

- CLAD (2016). “Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público”. Disponible en: [http://www.clad.org/images/declaraciones/Gua\\_Ibero\\_Competencias\\_Sector\\_Pblico\\_2016.pdf](http://www.clad.org/images/declaraciones/Gua_Ibero_Competencias_Sector_Pblico_2016.pdf).
- García, María Elina y Quintans, Noelia B. (2015). “El desafío de gestionar los Recursos Humanos en la Administración Pública Provincial” en Estudios sobre Gestión Pública - Aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial, Subsecretaría para la Modernización del Estado.
- Hintze, Jorge (2001). “Gestión Presupuestaria de Estructuras: un instrumento para la gestión por resultados”. CLAD, Buenos Aires, Argentina.
- Migliore, Alejandra (2011). Diseño de Estructuras Organizativas en la Provincia de Buenos Aires “Análisis y Propuesta de Reforma del Decreto N° 1322/05”. Tesina de la Especialización en Gestión Pública, UNTREF.
- Mintzberg, Henry (1991). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo.
- Serra, Albert (2005). “La Gestión Transversal. Expectativas y resultados” en Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 32, Caracas (pág. 21 a 50).
- Subsecretaría para la Modernización del Estado (2013). “Guía para la Elaboración de Proyectos de Estructuras Organizativas en la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires”. La Plata.
- Migliore, Alejandra; Pau, Valeria; Pagani, Ma. Laura y Quintans Noelia (2012). “Propuesta para la creación y fortalecimiento de áreas de gestión municipales”. En XI Seminario de RedMuni: “Repensando la Agenda Local”. UNAJ. Florencio Varela.