

# EL SALTO DE ERA DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES ARGENTINOS

Por Lic. Patricia Alessandroni  
Especialista en modernización del estado  
y gobierno inteligente  
Directora de IC Latinoamérica

## ¿Cuáles son los principales desafíos para los gobiernos municipales argentinos en el nuevo período de gestión?

La agenda de los gobiernos municipales tanto se ha expandido y diversificado como complejizado en los últimos años. Abarca temas desde las habituales competencias municipales hasta los de nueva generación, como la calidad medio ambiental, la seguridad ciudadana, el desarrollo local y económico, los derechos ciudadanos y de género, la inclusión territorial y de su población y la generación de oportunidades para las personas que viven en cada comunidad, entre otros.

Este contexto tan complejo exige cada vez más de gobiernos con capacidad de liderar la construcción de un proyecto de comunidad, que debe ser planificado, ejecutado y evaluado, y debe incorporar en su agenda cuatro conceptos que orientan los nuevos desafíos: sostenibilidad, capacidad, derechos e inclusión.

## ¿Cómo se entienden estos cuatro conceptos, como nuevos paradigmas?

La **sostenibilidad** se entiende tanto desde la capacidad económica para cumplir con la agenda de gobierno y satisfacer las demandas ciudadanas, hasta la sostenibilidad de su desarrollo, la calidad de su ambiente y el crecimiento de la ciudad-territorio. En cuanto a la **inclusión**, cada vez más las agendas locales demandan de buena calidad de vida para todos los vecinos, con redes de infraestructura que llegue a todos los hogares, con acceso igualitario a los servicios urbanos y posibilidades de acceso a una vida cultural, deportiva y social integrada. En relación al tema de los **derechos**, los ciudadanos han asumido en los últimos años que la seguridad es un derecho, y que los gobiernos locales tienen que ejecutar en ese sentido, como también en los temas de derechos de género, derechos de participación, etc



Lic. Patricia Alessandroni

## ¿Y el cuarto concepto, la capacidad, de qué capacidad hablamos?

La capacidad es uno de los temas que menos se ha trabajado en los últimos años en los gobiernos municipales. Abarca desde la capacidad de los gobiernos para cumplir con su agenda con eficacia y eficiencia, hasta la capacidad del territorio para planificar y administrar su desarrollo y crecimiento.

Si nos enfocamos en la capacidad de gestión del municipio el desafío es construir un gobierno inteligente, competente, comunicado, eficiente y con ciudadanos más satisfechos.

## ¿Y cómo se avanza para dotar de más capacidades de gestión a los gobiernos?

Lo primero es pensar al gobierno municipal no como la suma de nuevos funcionarios que asumen, sino como un gobierno que conduce a una organización, con todo su personal, que tiene que lograr resultados de cara a los ciudadanos, entre otras cosas, y a partir de allí mediante la puesta en marcha de los cinco estrategias en torno a la capacidad recién mencionados.

Es necesario tener municipios inteligentes, que significa pasar de sistemas que administran información y estadísticas a un sistema único de indicadores con definición de resultados cuantificables a alcanzar, conocidos por toda la organización y compartidos con los vecinos. Implica una metodología continua, compartida y de fácil acceso a la información y a la toma de decisiones. Para esto, seguro, se debe contar

con sistemas tanto activos como pasivos de medición, pero no cualquier sistema. No todos los caminos nos llevan a Roma, y en el mercado hay bastante, pero la mayoría con más énfasis en los procesos, que por supuesto deben estar, que en los resultados del gobierno y de cada área y los impactos de esos resultados en los vecinos y en la comunidad.

Luego mencioné la necesidad de tener municipios competentes, que es ni más ni menos que la capacidad real para ejecutar la agenda, que abarca las políticas, servicios y proyectos definidos, y la capacidad para conocer y evaluar sus resultados luego de ejecutados. Implica organizar y coordinar, fortalecer las capacidades institucionales vinculadas al marco normativo, garantizar los recursos económicos y, por supuesto, acrecentar las capacidades humanas de cada gobierno, desde las individuales, hasta las genéricas y culturales o que dan sentido de pertenencia a la gestión.

En esta línea queda reflexionar sobre el municipio eficiente, que considero uno de los desafíos más difíciles de lograr, ya que se trata de la capacidad para cumplir con los resultados esperados al menor costo posible. El indicador clave en este aspecto es el costo de cada impacto dentro de la población meta de los servicios o políticas municipales, entendiendo la eficiencia como la capacidad para cumplir con la agenda programada, no renegar de la misma, pero cuidando sus costos para lograr hacer más.

### Quedan dos conceptos por desarrollar, la comunicación y la satisfacción vecinal, ¿en qué sentido se debe avanzar?

La comunicación es uno de los grandes desafíos de la actualidad. Tenemos a gobiernos que hacen mucho pero se equivocan o no logran comunicarlo a los vecinos. Muchas redes sociales, muchos medios y vecinos que saben poco de lo que pasa y hace su gobierno municipal. Esto está intrínsecamente vinculado a la inteligencia municipal, es decir hace falta pensar en construir información centralizada, vinculada y que permita trazabilidad de usos y usuarios, con comunicación segmentada según la historia y situación de cada vecino y comunicación para fortalecer los impactos de las políticas públicas.

Por último, vale hablar de la idea de **ciudadanos más satisfechos, el gran indicador de resultados en los gobiernos municipales**. Al respecto una reflexión, la satisfacción no es hacer siempre lo que la gente quiere, la satisfacción es con agenda, es con un proyecto de comunidad, es con capacidad para liderar y ejecutar el proyecto de gobierno. La satisfacción se logra cuando hay un proyecto de comunidad que ilusiona y una organización municipal en línea con ese proyecto, con capacidad para ejecutarlo, analizarlo y evaluarlo. La satisfacción no se logra cuando se hace siempre lo que la gente quiere, ya que no se puede satisfacer siempre al 100% de los vecinos; entonces el desafío está en ilusionar a una mayoría con el proyecto de gobierno y tener capacidad para ejecutarlo y evaluarlo periódicamente con los vecinos.

### ¿Se logra esto? ¿Cómo y cuándo se debe comenzar?

Sí claro, es hora de un salto de era de nuestros municipios y de calidad en sus gobiernos. Hay algunas cuestiones para lograrlo, que las deben tener en cuenta desde el intendente hasta algunos de sus secretarios, no necesariamente todos. Lo difícil en estos procesos es sostener el cambio en el tiempo, rol central de los que lideran; aceptar las lecturas por resultados y leer a tiempo si algo va mal; equilibrar los tiempos políticos con los tiempos del cambio y la mejora; mirar la apuesta desde la mejora y no desde el control; tratar de que las mejoras sean bastante parejas en toda la organización y empezar desde el primer día. Se comienza por los mandos altos y medios de la organización, con lo que hacen todos los días cuando conducen a su gente; el cambio y la mejora comienza por allí. No hay que perder mucho tiempo en diagnósticos, los que hay que ir haciendo durante el cambio, ya que el cambio se hace desde el primer día, porque es eso lo que esperan los vecinos, y se deben lograr cosas todos los días.

