

20
19

ACELERANDO LA INNOVACIÓN EN GOBIERNOS LOCALES

—
Un panorama
de experiencias
municipales en
Argentina

ACADEMIA DE DISEÑO

LABgobar
Laboratorio de Gobierno

Subsecretaría de
Innovación Pública
y Gobierno Abierto



Secretaría de Modernización
Presidencia de la Nación

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ornella Falcone, Ignacio Leguizamón, Manuel Mercuri, Carolina Raspo

INVESTIGACIÓN Y REDACCIÓN

Rudi Borrmann, Romina Benítez, Francisco Munilla, Tomas Dominguez Vidal, Juan Manuel López Manfré, Gabriel Lanfranchi, Candelaria Yanzi, Rosario Guiraud Oría, André Tamura, Jaime Torres- Melo y Juan Felipe Yepes González.

REVISIÓN DE CONTENIDOS

Romina Benítez, Delfina Pérez, Lara Purita, Mariana Llanes.

IMPRESIÓN

Emilio Etchart, Pablo Conde y Ricardo Gamarra
Imprenta INAP - Secretaría de Gobierno de Modernización

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Gabriel Lanfranchi, Candelaria Yanzi y Rosario Guiraud Oría de organizaciones amigas que nos han acompañado en el desafío de llevar la innovación a las ciudades argentinas. A los colegas internacionales André Tamura, Jaime Torres- Melo y Juan Felipe Yepes González por compartir sus visiones.



Esta obra está disponible bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

¿Cómo citar este material?

Academia de Diseño de Políticas Públicas. *Acelerando la innovación en gobiernos locales*. -1a ed. - Buenos Aires. LABgobar, Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto, Secretaría de Modernización, Argentina, 2019.

www.argentina.gob.ar/academiadediseño

Las consultas o sugerencias sobre los materiales de aprendizaje son bienvenidas y deben dirigirse a:
academia@modernizacion.gob.ar



Este material fue hecho para compartir.
Si ya no lo necesitás, pasáselo a alguien.

AUTORIDADES

Presidente de la Nación
Mauricio Macri

Jefe de Gabinete de Ministros de Nación
Marcos Peña

Vicejefe de Gabinete y Secretario de Modernización
Andrés Ibarra

Subsecretario de Innovación Pública y Gobierno Abierto
Rudi Borrmann

Directora de Desarrollo de Capacidades para la Innovación
Romina Benítez





Gobiernos Locales como motor de la Innovación

En medio de los organismos públicos tradicionales en los que el cambio de procesos y políticas implica riesgos y dificultades importantes, los laboratorios de gobierno irrumpen en la escena política global como entidades cuya labor es asumir esos riesgos y estimular el dinamismo.

Nuestra meta es lograr que los hacedores públicos en Argentina tomen las herramientas y metodologías del LABgobar, las adapten a sus contextos, hagan los cambios que hagan falta y lleven a sus organizaciones al siguiente nivel. Es esencial poner al ciudadano en el centro de nuestras medidas, utilizar y analizar toda la información que tenemos a mano, abrir nuestras acciones y hacerlas transparentes.

Para instalar y escalar capacidades de frontera, surge la Academia de Diseño de Políticas Públicas. Desde aquí construimos sistemas de aprendizaje a través de la enseñanza de nuevas herramientas y metodologías que impacten en desafíos públicos reales, vinculadas a transformación digital, innovación pública, inteligencia artificial y habilidades del futuro para servidores públicos de todo el país.

Creamos esta publicación porque entendemos la innovación como un fenómeno incremental que se basa en el aprendizaje ya construido. Buscamos compartir experiencias y buenas prácticas de Gobiernos Locales que han atravesado el programa "Ecosistema de Ciudades Innovadoras" entre el 2016 y el 2017, para inspirar a otros, y generar un efecto multiplicador en la forma en la que se diseñan políticas públicas en Argentina.

Sumate a la comunidad argentina de innovación pública.

Rudi Bormann

Subsecretario de Innovación Pública y Gobierno Abierto

Secretaría de Gobierno de Modernización

—
2019

ÍNDICE

1 Academia de Diseño de Políticas Públicas

p8

2	<u>Visión y contexto institucional</u>	p12	a.	¿Por qué los gobiernos locales tienen que innovar?	
			p14	b.	Ecosistema de Ciudades Innovadoras, inspirando la innovación en gobiernos locales
			p15	c.	Diseñando soluciones con una mirada centrada en el ser humano
			p16	d.	Visiones Latinoamericanas

3	<u>De Ciudades a Ciudades Innovadoras</u>	p18	a.	El programa
			p19	b.
			•	Innovar para planificar mejor <i>Por Gabriel Lanfranchi, Director del Programa de Ciudades de Cippec (Argentina)</i>
			•	El desafío de impulsar una cultura pública innovadora <i>Por Candelaria Yanzi, Directora de Red de Innovación Local (Argentina)</i>

4 Experiencias de Innovación Local

p26

p26	Coordinando estrategias para mejorar el impacto de los programas municipales <i>Municipalidad de Cipolletti, Provincia de Río Negro</i>
p28	Acelerando la motivación de los servidores públicos municipales <i>Municipalidad de Godoy Cruz, Provincia de Mendoza</i>
p30	Mejorando el proceso de información en el marco del Plan de Desarrollo Sunchales 2030 <i>Municipalidad de Sunchales, Provincia de Santa Fe</i>
p32	Diseñando soluciones con los jóvenes para reducir los accidentes de tránsito <i>Municipalidad de San Pedro de Jujuy, Provincia de Jujuy</i>
p34	Unificando criterios y coordinando tareas dentro de la CEPAR SUR <i>Municipalidad de La Rioja, Provincia de La Rioja</i>
p36	Poniendo al ciudadano en el centro en el rediseño de proyectos municipales <i>Municipalidad de Luján de Cuyo, Provincia de Mendoza</i>
p38	Cocreando un Protocolo de Emergencia para la prevención de desastres naturales <i>Municipalidad de Comodoro Rivadavia, Provincia de Chubut</i>
p40	Mejorando los puestos de autoconsulta para optimizar la atención al vecino en los Centros Municipales de Distrito <i>Municipalidad de Rosario, Provincia de Santa Fe</i>
p42	Generando transparencia y apertura de datos en el municipio de General Pinedo <i>Municipalidad de General Pinedo, Provincia de Chaco</i>
p44	Mejorando la experiencia del usuario que utiliza transporte público <i>Municipalidad de Funes, Provincia de Santa Fe</i>
p46	Rediseñando el proceso de habilitaciones comerciales <i>Municipalidad de Salta, Provincia de Salta</i>

- p48 **Repensando la recaudación municipal**
*Municipalidad de Palpalá,
Provincia de Jujuy*
- p50 **Construyendo una ciudad limpia junto
con los vecinos**
*Municipalidad de Junín,
Provincia de Buenos Aires*
- p52 **Construyendo colectivamente una
ciudad inteligente a través del
abordaje metropolitano**
*Municipalidad de La Plata,
Provincia de Buenos Aires*
- p54 **Reconstruyendo el ciclo de la basura
para abrir posibilidades de solución**
*Municipalidad de Catamarca,
Provincia de Catamarca*
- p56 **Mejorando la recaudación en
gobiernos municipales**
*Municipalidad de Pilar,
Provincia de Buenos Aires*
- p58 **Agilizando trámites: el diseño al
rescate de la burocracia**
*Municipalidad de Bahía Blanca, Provincia de
Buenos Aires*
- p60 **Dando una mejor respuesta al vecino:
cómo mejorar la gestión de reclamos e
inspecciones**
*Municipalidad de Viedma,
Provincia de Río Negro*

Reflexiones Finales

-
p64

Glosario

-
p66

Anexo

-
p68

Bibliografía

-
p70

1 Academia de Diseño de Políticas Públicas

En Argentina, el Plan de Modernización del Estado, establecido a partir del Decreto 434/2016 impulsado por el Gobierno Nacional, nace con el objetivo de avanzar hacia una Administración Pública al servicio de la ciudadanía, promover un Estado sólido, moderno y eficiente, con equipos técnicos profesionalizados y capacitados para brindar soluciones y resultados dentro de un marco de ética, transparencia y rendición de cuentas.

A raíz de ello y con estrecha colaboración con el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), la Dirección de Desarrollo de Capacidades para la Innovación de la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto, en el 2016, estableció como proyecto piloto una Academia experimental para la construcción de nuevas capacidades y habilidades en el sector público argentino. Este proyecto fue nombrado como Academia de Diseño de Políticas Públicas.

La Academia ofrece espacios de aprendizaje ágiles para que los servidores públicos puedan estar a la altura de las habilidades y destrezas que permitirán transformar las formas en las que se entrega valor público de cara al futuro. Los mismos ponen gran énfasis en las habilidades beta de la OCDE y que siguen el paradigma de la digitalidad.

Esta iniciativa es una forma de estimular y fomentar la innovación en gobierno, para que equipos expuestos a acelerados cambios puedan intercambiar saberes, compartir aprendizajes y capitalizar la construcción colectiva del conocimiento. En este contexto, el desarrollo de habilidades para la innovación juega un papel sustantivo (Cobo, 2013).

El número de servidores públicos entrenados en el corto período de tiempo demuestra que existen grandes recursos para convertir a cada uno de los participantes en "agentes de cambio", que pueden abogar por enfoques más innovadores y centrados en la ciudadanía al diseñar e implementar políticas, convirtiéndose en agentes hiperculturales (Cobo, 2018) que puedan ir más allá, cuestionar y confrontar cualquier conocimiento preestablecido a fin de ir construyendo el propio.

La Academia de Diseño de Políticas Públicas no sólo se propone formar servidores públicos, equipos y organizaciones con habilidades y competencias para asumir los cambios como desafíos que hay que liderar, sino que sienta las bases para hacer de las experiencias de innovación en el sector público una cultura sólida y concreta, que abarque prácticas cotidianas de trabajo, una lógica para el desarrollo y la evaluación de procesos, un criterio para una gestión efectivamente abierta y colaborativa.



En este sentido, la Academia de Diseño de Políticas Públicas se organiza en tres líneas de trabajo:

- **Construir conocimientos:** lleva adelante la investigación, sistematización y difusión de contenidos metodológicos y académicos que el Laboratorio de Gobierno considera que pueden resultar una contribución al sector público.
- **Desarrollar capacidades:** genera dispositivos formativos para entrenar nuevas destrezas y habilidades dirigido servidores públicos nacionales y subnacionales.
- **Crear comunidades:** identifica, fortalece y hace interactuar entre sí comunidades de práctica que permitan generar conversaciones que potencien la transferencia horizontal de conocimiento remixando las formas de aprender tradicionales.

Publicaciones Académicas
Documentamos, sistematizamos y compartimos aprendizajes para institucionalizar saberes.

Desarrollo de Kits y Manuales
Desarrollamos contenido propio para acompañar nuestros entrenamientos con una oferta diseñada y adaptada a las necesidades de los equipos de gobierno.

El esfuerzo requerido para crear el espacio y la legitimidad para la innovación en el Gobierno a menudo se subestima significativamente. En escenarios complejos, crear espacios colaborativos para intercambiar herramientas, experiencias y conocimientos es fundamental para dinamizar las prácticas cotidianas e incluso impulsar nuevas formas de trabajar. Por eso, más allá de transmitir metodologías para desarrollar habilidades de innovación, nuestra visión se organiza en torno al arte de mejorar los gobiernos.

Ya sea en el diseño e implementación de políticas, la gestión de programas o la prestación de servicios, las ha-



bilidades digitales, en datos, o en agilidad son esenciales para todos los servidores públicos no sólo por los beneficios que trae aparejada la cultura digital sino por los ahorros significativos que significa la toma de decisiones basadas en evidencia.

Asumimos el compromiso de tener una visión de futuro en el desarrollo de nuestros programas formativos y no sólo mejorar la capacidad de su fuerza laboral para cumplir con los requisitos actuales, sino reevaluar periódicamente estas capacidades para estar a la altura de los escenarios futuros.

Maratón de Innovación Pública
Jornada para descubrir y transformar ideas en innovación.

Ciclo Inspira
Conectamos expertos temáticos para potenciar conversaciones de impacto.

Encuentro de Comunidades
Agendas colaborativas para ampliar conversaciones en comunidades verticales.

Workshops
Capitalizamos conocimiento desde la experiencia práctica intensiva.

Programas Ejecutivos
Experiencias de aprender-haciendo en equipos inter-organizacionales

Cursos Virtuales
Introducimos nuevos paradigmas a través de las nuevas tecnologías y plataformas digitales.

Click!
Multiplicamos buenas ideas que ameritan ser difundidas.





2 Visión y Contexto Institucional

a. ¿Por qué los gobiernos locales tienen que innovar?

Argentina concentra la mayor parte de su población en la principales ciudades: el 66% de los argentinos residen en los 31 mayores aglomerados urbanos (Lanfranchi, G.: 2017). Estas ciudades, son el primer contacto y experiencia que tienen los ciudadanos con una administración gubernamental.

Los 2300 gobiernos locales argentinos se caracterizan por tener realidades heterogéneas, pero que a su vez, están fuertemente interrelacionados por las dinámicas cotidianas. Tienen grandes desafíos y muchas veces escenarios con graves limitaciones.

Los cambios sociales, económicos y políticos que se dan a escala mundial, han revalorizado el rol de las ciudades como agentes promotores del desarrollo. Estos cambios requieren que estas ciudades trabajen articuladamente, fortalezcan la sinergia social identificando intereses comunes, pensando soluciones colaborativamente y actuando estratégicamente ante las nuevas demandas, cooperando entre diversos actores tanto gubernamentales como no gubernamentales para el logro de objetivos compartidos.

Para enfrentar estos desafíos, los municipios deben fortalecer sus capacidades, habilidades, experiencias y destrezas rediseñando las lógi-

cas tradicionales de gestión pero recuperando y fortaleciendo sus capacidades endógenas. Por otra parte, la innovación en la gestión municipal implica no sólo construir nuevas formas de relación entre el Gobierno y la sociedad local, en la producción de políticas públicas, sino también modificar estilos y prácticas de la administración que son adversas a los cambios (Tecco, C.: 2002). Este nuevo escenario pone en juego nuevas misiones y funciones a las ciudades que deben buscar nuevas y mejores formas de agregar valor público.

Los conceptos actuales de gerencia pública valorizan también las capacidades para liderar proyectos que articulen no sólo a recursos y actores de la propia administración, sino también a los que se encuentran en el ambiente en que ella opera (Kliksberg, B.:1991).

Dos modelos de gestión municipal:

MODELO TRADICIONAL	MODELO CENTRADO EN LA INNOVACIÓN
Iniciativas localizadas Simple fijación al territorio de programas diseñados en otras jurisdicciones estatales.	Iniciativas locales Proyectos de elaboración propia o adecuación de programas externos a las características del medio.
Iniciativas simbólicas <ul style="list-style-type: none"> Acciones de mera visibilidad política. Se orientan a la construcción de legitimidades coyunturales. 	Iniciativas de acción efectiva Producen cambios efectivos y que se sostienen en el tiempo.
Articulación vertical de actores No existe participación social en la gestión o si la hay el Gobierno Local centraliza la relación con actores e instituciones del medio.	Articulación reticular de actores El Gobierno Local fortalece las redes de actores existentes y genera espacios públicos de deliberación, decisión y ejecución de políticas y programas.
Desaprovechamiento de recursos humanos y técnicos locales <ul style="list-style-type: none"> Los RRHH de la Municipalidad con mejor calificación para los programas son asignados a otras funciones. Los RRHH de la sociedad local no son aprovechados. 	Aprovechamiento de recursos humanos y técnicos locales <ul style="list-style-type: none"> Los RRHH de la Municipalidad con mejor calificación para los programas son asignados a los mismos. Se aprovechan los RRHH de la sociedad local, externos a la Administración.
Fuentes de financiamiento tradicionales Sólo los ingresos corrientes del Municipios (recaudación propia o transferencias).	Fuentes de financiamiento no tradicionales <ul style="list-style-type: none"> Fondos especiales provinciales o nacionales. Aportes de empresas, fundaciones, etc. Emisión de bonos u obligaciones
Programas sectoriales desarticulados Los Programas de origen externo no se integran a un plan general de acción	Articulación de programas sectoriales Los programas externos se integran a las políticas generales y al plan de gobierno.
Articulación interjurisdiccional débil o centralizada <ul style="list-style-type: none"> Información incompleta y/o insuficiente sobre Programas de otras jurisdicciones. Ausencia de vinculaciones y acuerdos con instituciones municipales, provinciales, nacionales o internacionales. Escasa capacidad de negociación con otras jurisdicciones. Dependencia de niveles centrales o de consultores privados para formular proyectos. Débil capacidad propia para gestionar los programas. 	Articulación interjurisdiccional que preserva la autonomía decisional <ul style="list-style-type: none"> Cooperación intermunicipal. Información y conocimiento sobre programas alternativos de otras jurisdicciones. Capacidad para negociar con otras jurisdicciones las condiciones locales de implementación. Disponibilidad de recursos humanos y técnicos propios para formular y gestionar proyectos. Vinculaciones y acuerdos con instituciones extranjeras.

(Fuente: Publicado en Cravacuore, Daniel (Comp.): "Innovación en la Gestión Municipal". Edición de la Federación Argentina de Municipios (FAM) y la Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Buenos Aires, 2002. ISBN 987-002-3, pp 59-80.)

b. Ecosistema de Ciudades Innovadoras, inspirando la innovación en gobiernos locales

Desde la Academia de Diseño de Políticas Públicas observamos los desafíos que afrontan los gobiernos locales y entendemos que las formas tradicionales de resolver problemas ya no son una regla.

El programa **Ecosistema de Ciudades Innovadoras** propone trabajar desafíos locales, que permitan egresar propuestas de soluciones concretas, fundadas en evidencia, orientadas al largo plazo, pero que den también respuestas rápidas. Recupera la fortaleza del trabajo de diagnóstico y suma la potencialidad de integrar metodologías cuali-cuantitativas, el análisis del ecosistema territorial y de actores inter-intra-extra gobierno promoviendo procesos para incrementar la resiliencia urbana y la capitalización del saber colectivo.

Los gobiernos locales rara vez se dan espacio para probar ideas nuevas y audaces, con estas premisas. Por eso, este programa se propone acelerar experiencias de aprendizaje en ciudades de la Argentina a través de dos grandes objetivos:



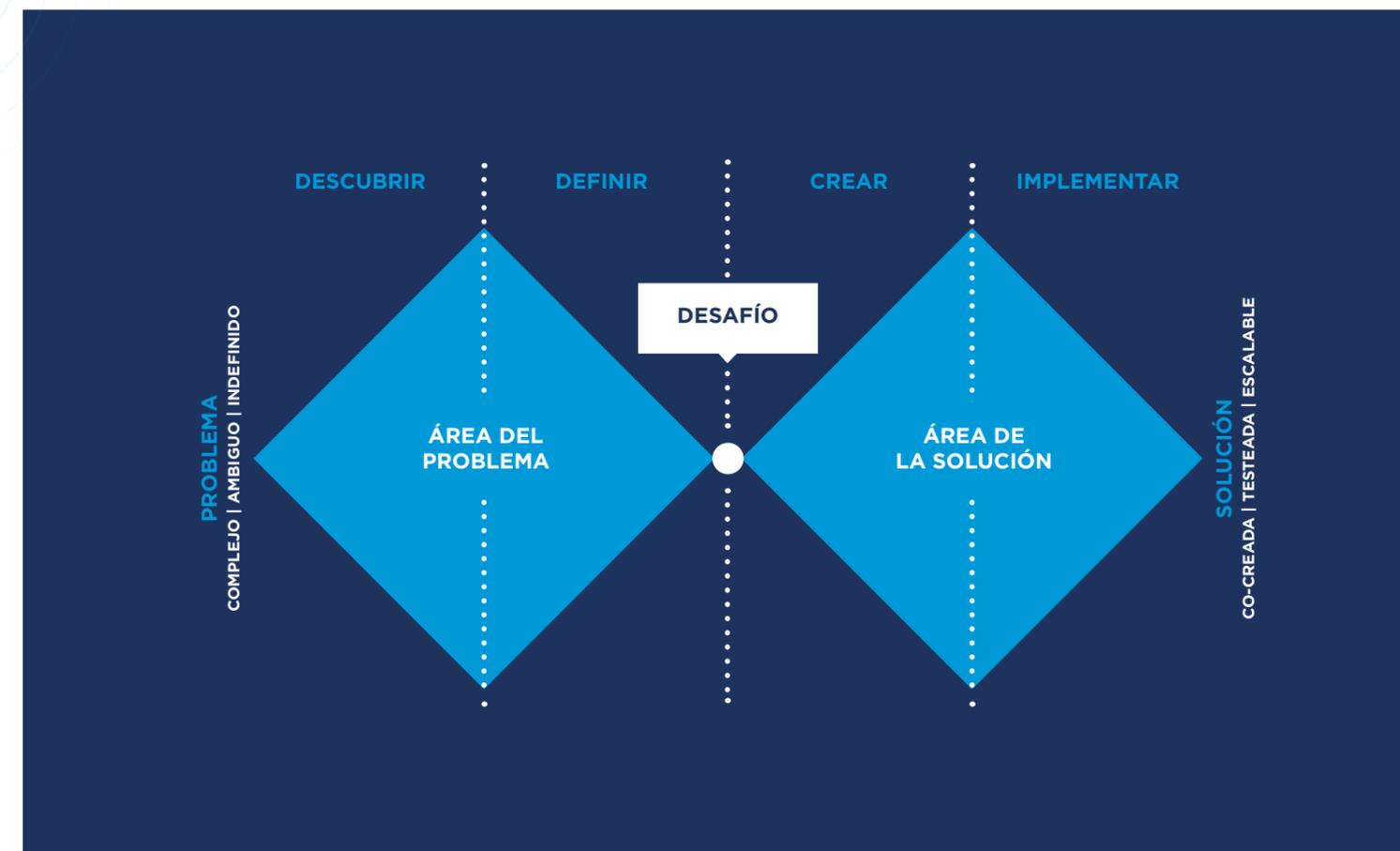
ECOSISTEMA
DE CIUDADES
INNOVADORAS
RETOS LOCALES

- Acelerar la resolución de problemas urgentes**
Las soluciones formuladas al final de la puesta en práctica del proceso de diseño centrado en las personas mejoran la calidad de vida de sus habitantes. Esto lo logramos fortaleciendo equipos de trabajo interdisciplinarios, brindando herramientas para que identifiquen sus desafíos y piensen sus políticas y servicios con una mirada holística. Compartimos tendencias globales en innovación pública para inspirar y motivar.
- Unirse a la comunidad de Ecosistemas.**
Los gobiernos locales necesitan atravesar diversos desafíos. Compartirlos con otros pares puede generar oportunidades para optimizar las gestiones. Los servidores públicos necesitan espacios de encuentro en donde generar conversaciones. En un esquema de gobernanza burocrático, las comunidades permiten crear colaboraciones que potencian proyectos públicos.

c. Diseñando soluciones con una mirada centrada en el ser humano

Una de las metodologías para trabajar proyectos de innovación, es la del diseño centrado en las personas (también conocido como *Design Thinking* en inglés). Si bien no existe una única definición válida para esta metodología, podemos asegurar que está orientada a la generación de soluciones dentro de un marco o contexto determinado. La metodología organiza el proceso en cuatro etapas: entender, definir, crear y resolver; a las que se puede volver de forma iterativa.

El diseño centrado en las personas es una nueva manera de pensar, diseñar e implementar políticas públicas, que propone identificar y definir desafíos, detectar necesidades y finalmente ofrecer las mejores estrategias de solución. Este enfoque permite conectar a los hacedores de políticas públicas con las verdaderas necesidades y deseos de la ciudadanía.



d. Visiones latinoamericanas



LOS SERVIDORES PÚBLICOS: MOTORES DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA

Por Jaime Torres-Melo

Veedor Distrital de Bogotá, Juan Felipe Yepes González,
Líder Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública
Distrital de la Veeduría Distrital LABcapital.

Cada vez escuchamos más gobiernos y gobernantes hablando de la importancia de la innovación. Enfocando este discurso para el incremento de la productividad del sector económico, para la generación de mayores ingresos, empleo, emprendimiento, entre otros. Pero muy pocos mencionan la importancia de innovar dentro del gobierno para generar “productividad” pública.

La innovación “dentro” del gobierno debe ser más importante que la innovación “fuera” del gobierno, en la medida que plantea nuevas o mejoradas soluciones a problemas relacionados con la administración de lo público. Es decir, que fomenta el uso adecuado de los recursos públicos, y el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios públicos que se ofrecen a la ciudadanía.

Específicamente, la innovación “dentro” del gobierno, o la Innovación Pública, contribuye a generar gobiernos más productivos: mejorando la eficiencia y eficacia de la prestación de servicios públicos; respondiendo de manera más eficaz a los cambios de las necesi-

dades públicas; incrementando la confianza entre servidores públicos y ciudadanos; y fortaleciendo la democracia promoviendo la transparencia, la participación y la rendición de cuentas.

Vale la pena aclarar, que la innovación en la gestión de lo público no depende exclusivamente de leyes o normas, mandatarios de turno u oficinas exclusivas que trabajen temas de innovación, depende esencialmente de los motores más importantes que operan el sector público: los servidores públicos (que también son ciudadanos).

En este sentido, diseñar y aplicar herramientas para el fortalecimiento de capacidades de innovación genera servidores públicos más creativos y dinámicos, que pueden anticiparse de manera preventiva a futuros problemas públicos, que generan soluciones con y para la ciudadanía, que son conscientes del valor de los recursos públicos, y promueven ecosistemas de innovación interna.



INNOVACIÓN EN CIUDADES COMO MOTOR DE LA TRANSFORMACIÓN

Por André Tamura

Director de WeGov Brasil

En Brasil, las organizaciones no gubernamentales, históricamente guiaron innovaciones enfocadas en los ciudadanos. Hoy, la innovación social está presente en las agendas del sector público y de empresas que ya nacen para impactar positivamente a la sociedad. Las organizaciones se están adaptando para generar impacto, eso es una tendencia. La construcción de los llamados “laboratorios de innovación” en el sector público, como por ejemplo el GNOVA, del Gobierno Federal.

En términos de políticas públicas, la distancia entre las decisiones del Gobierno federal y la llegada de las innovaciones para los ciudadanos en los municipios es un desafío mucho más de ejecución que de planificación. La propia OECD recomienda que una competencia clave para la innovación es el foco en el usuario-ciudadano. Algunas veces, los gestores públicos distantes de la realidad no consiguen entregar innovaciones significativas. A través de WeGov, estamos trabajando para capacitarlos mejor.

La disponibilidad tecnológica es cada vez mayor para solucionar los desafíos de los gobiernos. Podemos decir que “los grupos de WhatsApp” son la más poderosa herramienta de comunicación y movilización de las organizaciones. Cabe a los gestores públicos integrar cada vez más a los ciudadanos en la toma de

decisiones en conjunto. La transparencia como un principio innegociable genera beneficios. El proyecto “Serenata de Amor”, un _bot_ que verifica gasto de dinero por los parlamentarios, conquistó a muchos ciudadanos interesados en acompañar las actividades públicas.

La innovación ciudadana debe ser tratada de forma transversal con participación de todos los sectores. El proyecto “ESAG Kids”, realizado por la Universidad del Estado de Santa Catarina en asociación con otras empresas y organizaciones, aplica una educación emprendedora para niños de bajos ingresos. Los resultados son maravillosos. Hacer del niño un actor implicado en el proceso de desarrollo de la ciudad es una inversión a futuro.

En WeGov, nuestro trabajo está empoderando a los agentes públicos, evidenciando los excelentes proyectos ya existentes y especialmente acercando las esferas y poderes para transitorio social, urgente y necesaria. Los desafíos exigen nuevas capacidades, estamos preparando los servidores para eso. Estamos recreando las organizaciones a través de la colaboración y la creatividad.

Si para innovar, todos deben pensar fuera de la caja, es la caja que necesita ser repensada.



3 De Ciudades a Ciudades Innovadoras



a. El programa

El programa Ecosistema de Ciudades Innovadoras cuenta con cuatro instancias de aprendizaje enmarcadas en cuatro fases:



Encuentro Nacional Municipal

4 días de entrenamiento intensivo en Ciudad de Buenos Aires



Retos Locales

Concurso de desafíos locales. 2 días de trabajo intensivo en la ciudad y 5 meses de tutoría



Foros Regionales

Encuentros regionales de 2 días intensivos de entrenamiento



Soluciona

1 semana de inmersión innovadora en la ciudad



Encuentro Nacional Municipal

Las ciudades representadas por sus Secretarios de Modernización -o funcionario a cargo de una agenda afín- participan de un entrenamiento intensivo de tres días en la Ciudad de Buenos Aires en donde se abordan temáticas de futuro e innovación.

Su fin es la generación de una comunidad de práctica entre funcionarios del ámbito local, para impulsar el abordaje y la resolución cola-

borativa de los retos comunes a las ciudades argentinas. Así, a través de diferentes módulos, talleres, dinámicas de integración y testimonios de especialistas, se promueve el aprendizaje acerca de asuntos tales como Gobierno Abierto, innovación pública, datos abiertos y aceleración digital de los líderes municipales participantes.

Retos locales

Mediante un concurso abierto, las ciudades presentan un "reto local". Este espacio busca encontrar soluciones a las necesidades de los ciudadanos y fomentar el diseño de políticas públicas innovadoras que tengan mayor impacto en la calidad de vida de los ciudadanos. El proceso implica la postulación del reto, la selección de los participantes mediante un comi-

té de evaluación y para aquellos gobiernos seleccionados, el acompañamiento en territorio durante tres días intensivos y cinco meses de tutoría para acompañar a los gobiernos locales en la adopción de nuevas prácticas. Para poder medir avances y resultados, cada municipio plantea una serie de hitos de implementación durante un período de tiempo determinado.

Foros regionales

En las distintas regiones y con el espíritu de nuclear municipios diversos, en articulación con la Secretaría de País Digital se realizan foros regionales de entrenamiento en innovación,

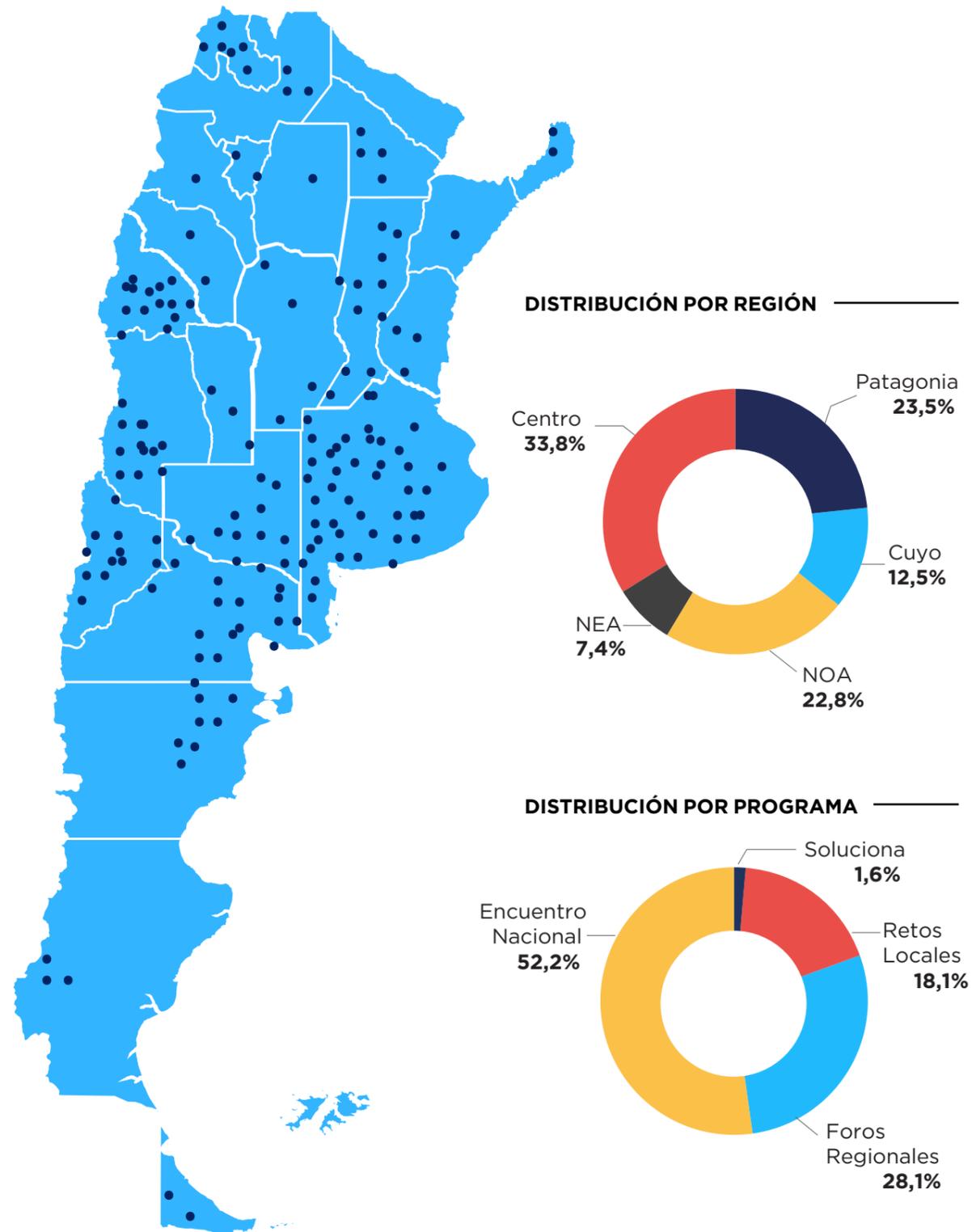
agilidad y tecnologías digitales que permiten crear una red viva de municipios integrados y escalar estas habilidades en gobiernos locales más pequeños.

Soluciona

De los 36 municipios que formaron parte del entrenamiento en 2016, la Unidad de Proyectos del Laboratorio de Gobierno seleccionó tres para trabajar durante una semana de manera

colaborativa en el desarrollo de un proceso de inmersión y entendimiento del contexto, redefinición del problema planteado, la ideación de la solución y prototipado.

b. Un ecosistema de impacto



Columna de Opinión

INNOVAR PARA PLANIFICAR MEJOR

Por Gabriel Lanfranchi

Director del Programa Ciudades de Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).

Uno de los grandes desafíos que enfrentan las ciudades argentinas es mejorar la manera en la que están creciendo, articulando las necesidades de los diferentes actores urbanos, visualizando sus expectativas y promoviendo un desarrollo económicamente equitativo y ambientalmente sostenible en un contexto en el que los cambios tecnológicos acelerados traen aparejadas transformaciones profundas.

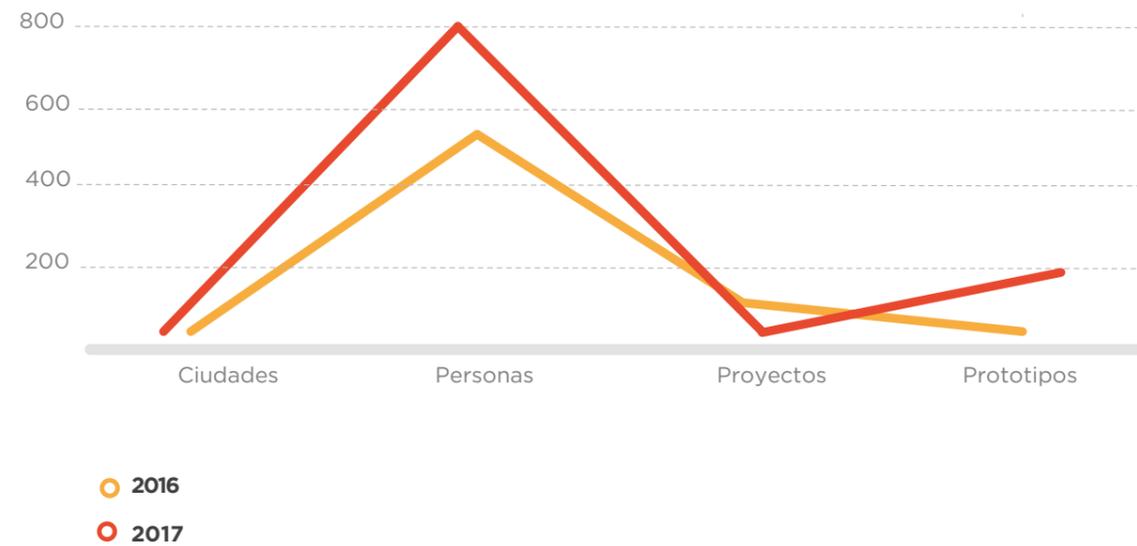
Para lograr este objetivo, los líderes de las ciudades deberían utilizar las herramientas de planificación que la regulación urbana les ofrece. Sin embargo, la principal limitación es la falta de aplicación de los planes. Por esto creemos que es momento para que las ciudades busquen introducir innovaciones en ese proceso.

En este contexto, el Programa de Ciudades de CIPPEC propone una nueva metodología: la PlanificACCIÓN. Se trata de una estrategia superadora de la planificación urbana tradicional, que permite alcanzar un desarrollo integral de ciudades en el largo plazo a partir de acciones concretas en el corto y mediano plazo. Su rol fundamental es la consolidación del ecosistema de líderes locales a través de su articulación y el desarrollo de capacidades. Hasta ahora, se está trabajando en cinco aglomerados urbanos en todas las regiones del país: Puerto Madryn, Mendoza, Catamarca, Córdoba y Resistencia.

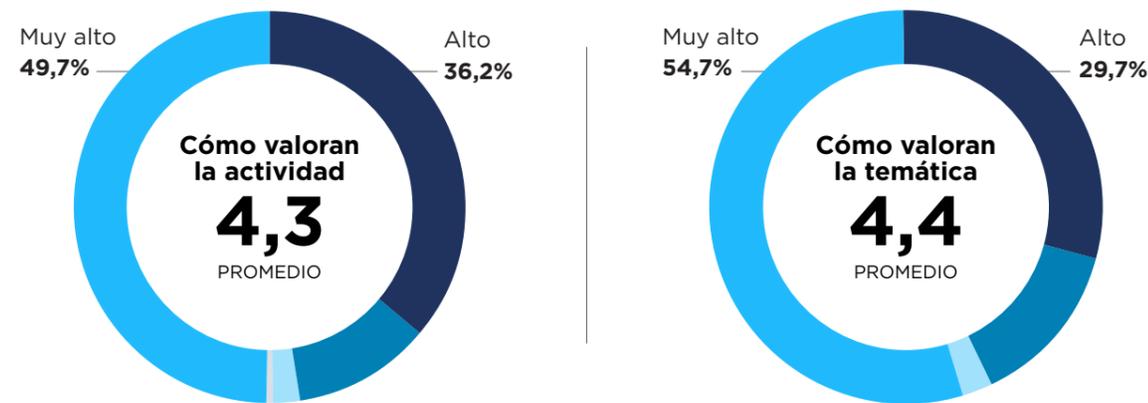
La primera etapa tiene como principal objetivo la identificación de líderes locales y la construcción del ecosistema de actores del aglomerado, en representación de los sectores público, privado, académico y de la sociedad civil. Serán ellos los encargados de aportar un diagnóstico perceptivo a partir de entrevistas presenciales y encuestas online. En paralelo, se identifican y revisan los planes, estudios y proyectos preexistentes en cada aglomerado y se incorpora el análisis de la dimensión territorial a través de los estudios realizados por el Laboratorio Urbano Digital (LUD) de CIPPEC, que ha estudiado la expansión de cada parcela de los 33 grandes aglomerados argentinos en los últimos 10 años.

Terminado el diagnóstico, se definen dos proyectos estratégicos en una reunión en conjunto con los líderes locales que permitirá más adelante avanzar en la profundización de la estrategia. El diálogo del ecosistema de actores y la expertise aportada por CIPPEC a lo largo del proceso sientan las bases para sostener un plan de desarrollo integral a largo plazo. Fortaleciendo el capital social de la comunidad, queda capacidad instalada en la sociedad para hacer frente a la constante transformación de las ciudades. De ese modo, las expectativas de que el plan perdure y se ejecute a largo plazo son mayores.

CRECIMIENTO



ENCUESTAS



LAS TEMÁTICAS MÁS ABORDADAS

- 1 Modernización municipal
- 2 Recaudación fiscal
- 3 Seguridad
- 4 Reingeniería de procesos
- 5 Sustentabilidad y ecología



Columna de Opinión

EL DESAFÍO DE IMPULSAR UNA CULTURA PÚBLICA INNOVADORA

Por Candelaria Yanzi

directora en Red de Innovación Local (RIL)

Si por innovación entendemos el proceso de mejorar, adaptar o desarrollar productos, sistemas o servicios para obtener mejores resultados y que estos agreguen valor; y por cultura entendemos el conjunto de saberes, creencias y pautas de conducta de un grupo social, hablar de impulsar una cultura pública innovadora en el contexto público se transforma en un enorme desafío. Y la complejidad de la vida urbana hace que aceptar este desafío sea un imperativo.

El contexto público indica que hay una serie de procedimientos y pautas de conducta que están preestablecidos y que son difíciles de modificar. Normativas de aprobación y presentación de proyectos y presupuestos, procesos de expedientes, áreas temáticas con objetivos y metas específicas en oficinas segmentadas con ubicaciones geográficas diferentes.

¿Cómo generar en este contexto mejoras y desarrollos de proyectos y servicios de manera ágil? ¿Cómo lograr que los funcionarios públicos rompan con sus esquemas cerrados de toma de decisión y pasen a poner en el centro de sus elecciones a los destinatarios de las políticas públicas? ¿Cómo promover que la variable que define decisiones sea el impacto; los resultados y no los productos? ¿Cómo generar adaptaciones y evaluaciones en la medida en

que se implementan las políticas para corregir en el momento las desviaciones y no esperar cuatro años? En síntesis, ¿cómo generamos un proceso de mejora continua que agregue valor público?

La respuesta es a través de la cultura. Es necesario trabajar para generar entornos que favorezcan el trabajo colaborativo, abierto y abordar así los desafíos comunes de manera integral, donde se promueva el encuentro y trabajo común entre actores y personas de diferentes espacios. Estos entornos hacen verdaderamente la diferencia al momento de diseñar soluciones y generar cambios radicales en nuestras ciudades.

Se vuelve imprescindible trabajar con las personas detrás de los funcionarios, comprender sus creencias y valores para construir y desarrollar nuevas capacidades y marcos de trabajo que promuevan la adaptación y creación de valor en la implementación de políticas públicas.

Experiencias de Innovación Local



Coordinando estrategias para mejorar el impacto de los programas municipales

Municipalidad de Cipolletti, Provincia de Río Negro

ESCENARIO

La ciudad de Cipolletti se planteó como reto modernizar la gestión administrativa, entendiéndose por esto “que todo proyecto se pueda realizar con el presupuesto asignado, en el tiempo fijado, cumpliendo con los requerimientos y calidad establecidos, evitando la

duplicidad de proyectos”, según palabras de Daniel Iuzzolino. Además, se estableció como necesidad trabajar la coordinación de áreas para establecer objetivos, delimitar responsables y optimizar tiempo y recursos.

INTERVENCIÓN

El Intendente, junto a todos los Secretarios y responsables de áreas, participaron de los talleres durante la aceleración y, a partir del análisis e investigación producto de este trabajo, establecieron la necesidad de contar con herramientas de gestión y estrategias para coordinar el trabajo del equipo municipal.

HALLAZGOS

En cuanto a las herramientas y capacidades adquiridas a lo largo de la aceleración, el equipo incorporó las estrategias a su trabajo cotidiano y continúa trabajando con las fichas de diseño de proyectos en la que se establecen las metas, objetivos, responsables, presupuestos, actividades y plazos. Además, se está implementando el uso del tablero de gestión de país digital, que nuclea la información de las fichas. Estas herramientas permiten realizar un seguimiento de los proyectos, establecer responsables, coordinar actividades y recursos y tener un control diario de lo que sucede en cada área. Continuando con el objetivo propuesto de modernizar la gestión administrativa, en la planificación del 2019 todas las direcciones presentaron sus proyectos y participaron de reuniones de gabinete y coordinación.

RESULTADOS

Como resultado de este proceso, se creó la Dirección General de Modernización, que depende directamente de la Intendencia. Esta dirección es la responsable de articular la planificación y elaboración de los proyectos, detectar necesidades en cada área y coordinar los recursos, responsabilidades y acciones.

Actualmente continúan trabajando en la mejora continua de la gestión administrativa y financiera del municipio fundamentándose en tres ejes de acción:

1. Gestión por resultados
2. Infraestructura informática
3. Reformulación en el área de recursos humanos

Todas las direcciones están involucradas en el proceso, participan de reuniones de seguimiento que alinean las competencias y objetivos con la planificación general municipal. En la Dirección General de Modernización cuentan con un equipo de trabajo que asiste a los funcionarios en la formulación de proyectos y en estrategias de coordinación y seguimiento.



Se aplicó una metodología ágil de planificación y formulación de proyectos asociando los mismos al presupuesto. Lo que se planteó a todas las áreas del municipio es que la formulación de presupuesto sea el reflejo de los proyectos presentados y no una actualización monetaria del año anterior. Por otro lado, y para mejorar la planificación, implementamos la premisa que cada área haga lo que le corresponda a su rol (...) ya no deberán preocuparse por el funcionamiento de los equipos informáticos porque hay un área que debe asegurarlo”.

- Daniel Iuzzolino

Director de Modernización de la Municipalidad de Cipolletti

Acelerando la motivación de los servidores públicos municipales

Municipalidad de Godoy Cruz, Provincia de Mendoza

ESCENARIO

El municipio de Godoy Cruz identificó la necesidad de motivar y abrir los canales de participación para los empleados municipales,

entendiendo que un empleado motivado y capacitado, mejora la calidad de la gestión, lo que repercute directamente en la ciudadanía.

INTERVENCIÓN

Durante los talleres se realizaron entrevistas a empleados con distintas jerarquías, observaciones en diversas oficinas y se trabajaron las técnicas y herramientas de empatía para poder comprender de manera integral sus necesidades.

HALLAZGOS

El proyecto fue aprobado en el mes de septiembre de 2018 a través de la Ordenanza N° 6815/18 y actualmente se está trabajando en la etapa de difusión. Además, este equipo continuó trabajando con las metodologías aprendidas en otros desafíos y las transformaron en herramientas de su trabajo cotidiano. Pudieron trasladar la experiencia de trabajar en equipo en la elaboración de un proyecto de manera conjunta con otros municipios alejados del Gran Mendoza, como es la comuna de La Paz.

RESULTADOS

A partir de la investigación se diseñó de manera participativa el proyecto *El empleado propone - tu idea vale* con el fin de que los empleados del municipio, cualquiera sea su modalidad, puedan proponer una mejora en alguna política de la gestión e involucrarse en su ejecución. Para la ideación y definición de este proyecto se convocó durante los talleres a distintas áreas de la Municipalidad, sindicatos, RRHH, el área de Transparencia, concejales y la junta de selección de concursos. Esto permitió por un lado, un abordaje integral del proyecto y, por otro, significó el espacio de encuentro entre múltiples áreas que trabajaban en silos y que, paulatinamente, comenzaron a establecer diálogos y relaciones compartiendo trabajos y experiencias.

"Las herramientas brindadas por el taller nos permitieron situarnos en distintas perspectivas de análisis. Al haber sido constituido de manera integral el desafío, se crearon fuertes lazos entre los actores y constante compromiso con el trabajo, aun habiendo terminado el taller. El grupo siguió trabajando desde diferentes aspectos casi durante un año, y culminó en el involucramiento del Honorable Concejo Deliberante, en la elaboración del marco normativo del proyecto" manifestó Analía Sánchez Navarro.



Los resultados fueron muy positivos y enriquecedores, y pueden verse en el conocimiento de las herramientas para la elaboración de cualquier proyecto, los vínculos personales, el compromiso, las validaciones, la forma de encarar los desafíos y el protagonismo de los empleados. Ya no pensamos de la misma manera, ya no trabajamos de la misma manera, ahora pensamos y trabajamos de maneras distintas: no esperes resultados distintos haciendo siempre lo mismo".

- Analía Sánchez Navarro
Responsable del área de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Mejorando el proceso de información en el marco del Plan de Desarrollo Sunchales 2030

Municipalidad de Sunchales, Provincia de Santa Fe

ESCENARIO

El Plan de Desarrollo Sunchales 2030 es un espacio democrático participativo que el Municipio puso a disposición de la comunidad para promover la generación de proyectos con objetivos a largo plazo. El Municipio presentó como reto una problemática surgida del proceso de elaboración de este plan: la falta de un ámbito de procesamiento de información para fundamentar y priorizar los proyectos a implementar. En las mesas que se realizaron para la elaboración de este proyecto contó con la participación de más de treinta instituciones. Como resultado del intercambio de información surgió que un sistema de recopilación de datos y sistematización de información se volvía cada vez más importante para la gestión de proyectos comunes.

INTERVENCIÓN

El reto local fue inicialmente planteado: cómo crear un observatorio de datos locales que sirva no solo de fuente de información fehaciente para generar proyectos de impacto territorial, sino como centro de administración y análisis de esos datos. Después de varios talleres de trabajo con el equipo coordinador, el reto local quedó redefinido como: el grupo de personas que forman parte del Plan de desarrollo necesitan una estrategia de sistematización y procesamiento de datos para priorizar y pla-

nificar proyectos.

En la etapa de validación y elaboración de prototipo, se evidenció que el sistema que querían desarrollar era muy costoso, y que podían encontrar un uso similar que cubriera las necesidades de información compartida en un instrumento que ya tenían disponible pero no utilizaban, trabajo colaborativo en la nube así también como recursos ágiles como glosarios o sistemas de priorización internos.

RESULTADOS

Esto les permitió ahorrar recursos y los motivó a buscar en el resto de los proyectos del Plan de Desarrollo respuestas innovadoras que les permitiera optimizar tiempos y recursos alcanzando los resultados esperados. En este marco, decidieron continuar trabajando todos los proyectos del Plan incorporando las metodologías y capacidades adquiridas para ordenar sus procesos y apelar a la innovación para resolver las problemáticas locales. "En especial, nos sirvió mucho el proceso de ideación y filtrado, ya que nos dio herramientas para pensar acciones creativas e innovadoras. También utilizamos las fichas de proyecto, diseño y seguimiento para organizar las acciones que

se llevarían a cabo y no perder el hilo de cada proyecto. En este caso, como son varias las personas que intervienen, estas herramientas sirven para que todos entendamos los pasos a seguir y el orden de las etapas del proceso" dice Agostina.

Las mesas promotoras fueron las encargadas de exponer proyectos referidos a Empleo Joven, Energías Renovables y Accesibilidad Universal. Los proyectos seleccionados fueron votados por vecinas y vecinos de la Municipalidad, fortaleciendo la participación ciudadana y empoderamiento de la comunidad.

HALLAZGOS

En cuanto a los principales resultados del proceso se puede ver en el equipo de Sunchales lo transformacional de trabajar en capacidades de innovación. "Se despertó en el equipo la necesidad de innovar, de utilizar la metodología para proponer nuevas formas de trabajo, diferentes a las que se venían concretando, y que no lograban los resultados esperados. Nos sentimos con la capacidad de renovar los procesos para obtener resultados distintos" manifestó Agostina Gasser, Subsecretaria de Planificación, Gestión y Promoción del Desarrollo del municipio. El equipo logró definir métodos claros de trabajo colaborativo no solo con las 30 organizaciones del Plan sino con toda la Municipalidad.



“

Nos propusimos ser un Gobierno Abierto y para eso trazamos ejes fundamentales para la transparencia, la planificación y la participación. Para llevarlos adelante y desarrollarlos fue fundamental tener un plan de desarrollo participativo”

-
Gonzalo Tosselli,
Intendente de Sunchales

Diseñando soluciones con los jóvenes para reducir los accidentes de tránsito

Municipalidad de San Pedro de Jujuy, Provincia de Jujuy

ESCENARIO

El Municipio de San Pedro de Jujuy se propuso como reto trabajar en la necesidad de concientización en las normas de tránsito y la seguridad vial. Se hizo hincapié en el uso de cascos por los motociclistas para prevenir

y reducir la gran cantidad de accidentes que tiene la ciudad, producto del crecimiento poblacional y el incremento de vehículos durante los últimos años.

INTERVENCIÓN

Durante la etapa de inmersión del programa se realizaron entrevistas y observaciones, a partir de las cuales se detectó que una parte significativa de la población que no utilizaba casco estaba representada por jóvenes en edad escolar, quienes manifestaban sentir incomodidad y, en algunos casos, vergüenza de hacerlo. A partir de estos hallazgos se definió utilizar el mayor festival estudiantil, la Estudiantina, como oportunidad para la concientización de las juventudes.

Diez grupos de diferentes escuelas secundarias de la ciudad - más de 600 adolescentes- participaron en la creación de un producto audiovisual que incluía jingles, frases y representaciones relacionadas con accidentes viales, que mostraban lo "incómodo" que era tener un accidente y sus consecuencias, con el objetivo de generar concientización.

Las piezas co-creadas fueron proyectadas el día del festival frente a más de mil jóvenes que estaban presentes.

RESULTADOS

Desde el municipio decidieron ampliar el desafío y adoptar los insights surgidos de la investigación realizada en el taller, para incorporar a los jóvenes en otros proyectos de educación y seguridad vial. Se detectó que la ciudad necesitaba la fabricación de semáforos para algunas arterias determinadas y que los jóvenes de las escuelas técnicas necesitaban realizar sus prácticas profesionalizantes.

Se realizaron acciones de sensibilización a escala de manera participativa con más de 1000 jóvenes y la Municipalidad acordó con las escuelas técnicas un convenio de prácticas profesionalizantes para que los alumnos fabricaran los semáforos de la ciudad. Los resultados fueron positivos y tuvieron impacto en tres aspectos: 1) los alumnos pudieron realizar su práctica profesionalizante con y para la Municipalidad 2) los alumnos contaron con la materia prima para sus prácticas proporcionadas por la Municipalidad y, además, obtuvieron el reco-

nocimiento de la comunidad por la elaboración de los mismos; por último 3) la comunidad se vio beneficiada ya que, al tener menos costo, se pudieron colocar mayor cantidad de semáforos y hubo una influencia positiva en la valoración y orgullo de la comunidad hacia los jóvenes que son capaces de fabricarlos; 4) la Municipalidad tuvo un importante ahorro en la relación costo calidad de la producción por semáforo ya que la tecnología con la que trabajan los alumnos es superior a la que se puede adquirir y el costo por semáforo es un 50% menor que el costo de mercado.

El Municipio ya puso 15 semáforos en tres años de gestión, de los cuales cinco fueron producto del trabajo en conjunto con los alumnos de la escuela Técnica N° 1, Coronel Álvarez Prado, un dato no menor si se tiene en cuenta que los últimos veinte años, se colocaron un total de 18 semáforos en toda la ciudad.

HALLAZGOS

Se analizaron con una mirada innovadora qué oportunidades había en la ciudad en la que se pudiera vincular a los jóvenes con proyectos de la Municipalidad que tuvieran impacto en la comunidad y que, a su vez, colaboraran con la seguridad vial.



Se utilizaron estrategias de validación y prototipos, se realizaron proyectos con participación de alumnos en temas abordados como la necesidad de mejorar la seguridad vial en la ciudad. Logramos resultados muy gratificantes tanto social como a nivel gestión".

Marcelo Castro
Secretario de Gobierno de la Municipalidad de San Pedro de Jujuy

Unificando criterios y coordinando tareas dentro de la CEPAR SUR

Municipalidad de La Rioja, Provincia de La Rioja

ESCENARIO

El desafío planteado se vinculaba con la necesidad de coordinar tareas y unificar criterios dentro del Cepar Sur, un área específica de la Municipalidad, para poder optimizar tiempos

y recursos. Fortalecer las áreas a cargo de la Jefatura mediante información clara y precisa que permita optimizar su ordenamiento.

INTERVENCIÓN

Se conformó un equipo interdisciplinario con funcionarios de más de doce áreas de la Municipalidad que se reunieron durante dos meses para generar procesos internos que contribuyeran a la coordinación de tareas. Este equipo se comprometió con el proyecto y se interesó en replicar su experiencia con otras áreas municipales. El compartir aprendizajes entre áreas fue destacado como un aspecto innovador resultado de los talleres de diseño, que les permitió continuar con este trabajo una vez finalizada la aceleración. En cuanto a las capacidades y las metodologías adquiridas, valoraron positivamente la estructura metodológica aplicada así como las herramientas flexibles innovadoras y adaptables a diferentes escenarios situacionales, que pudieron trasladar a otros proyectos del municipio.

RESULTADOS

A partir de la experiencia se escribió un manual de procedimientos que incluye la metodología aprendida para que pueda reutilizarse al abordar nuevos desafíos.

En la ciudad de La Rioja los resultados de la aceleración pudieron verse tanto en la capacidad del equipo de adquirir herramientas y capacidades que se trasladaron a otros proyectos y ámbitos de trabajo; como en el trabajo en red con otros funcionarios y áreas de la Municipalidad que fueron involucrados en los procesos de diseño.

HALLAZGOS

Respecto al impacto del trabajo colaborativo en red, el proceso fue positivo ya que permitió establecer y mejorar la comunicación entre las áreas involucradas en el mismo, ampliándola a otras áreas del municipio. *“Relevamos la visión de los involucrados en las etapas desarrolladas del proyecto, que mostraron interés y agradecimiento por haber participado de un espacio colaborativo de trabajo conjunto e interdisciplinario que los llevó a conocer otras áreas y espacios municipales, además de incorporar nuevas herramientas para la organización laboral”*, destacó Odile. Surgió como hallazgo también el dolor de los empleados al no saber a quién responder o la superposición de tareas o falta de información para las mismas. Con el proyecto se abordaron directamente estos dolores para tener información clara y precisa de la situación actual y poder realizar acciones que transformen esos dolores.



Hemos implementado, en otros casos, el mismo esquema metodológico y aprovechamos la experiencia del caso trabajado en el marco del Ecosistema de Ciudades Innovadoras”.

-
Odile Gaset,

Directora General del Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Subsecretaría de Gestión Pública

Poniendo al ciudadano en el centro en el rediseño de proyectos municipales

Municipalidad de Luján de Cuyo, Provincia de Mendoza

ESCENARIO

La ciudad de Luján de Cuyo se propuso como reto la optimización de la mesa de entradas, para mejorar la experiencia de los vecinos que realizan trámites en la Municipalidad.

INTERVENCIÓN

A partir de los entrenamientos en la etapa de aceleración en la que se realizaron entrevistas a diversos actores, observaciones y trabajo etnográfico, quedó en evidencia la necesidad de ampliar el reto mejorando de manera integral el sistema de atención ciudadana incluyendo la unificación de la mesa de entradas. Para lograrlo trabajaron diversas áreas (modernización, atención al vecino, obras, hacienda, recursos humanos) en múltiples niveles y líneas de acción. Al momento de idear soluciones, en los talleres se trabajaron las mismas de manera integral y desde la perspectiva de las necesidades del vecino.

RESULTADOS

Se diseñó un Plan Integral de Atención Ciudadana que incluyó, por un lado, la unificación de trámites en mesa de entradas. Este proyecto significó en primer lugar, un relevamiento y análisis de los trámites y una reingeniería en el proceso de inicio con el que se logró la optimización de los tiempos y los recursos. En segundo lugar, se realizó una profesionalización del recurso humano de mesa de entradas que recibió capacitación y asesoramiento específico de cada una de las áreas del Municipio acerca del procedimiento que cada trámite debería seguir. Además, se duplicó el personal en esa mesa, por lo que pasaron de ser cinco personas multipropósito a ser once personas con conocimiento de la totalidad de inicios de trámites y un manual de procedimientos claro. En tercer lugar, se realizó una readecuación edilicia del espacio a partir de la evaluación de las necesidades relevadas.

Estas transformaciones tuvieron como resultado una disminución del tiempo en que

se demora el inicio de trámites. En lugar de depender de cuatro edificios diferentes, actualmente existe un espacio unificado para realizarlos. Además, gracias al nuevo espacio con personal capacitado en las diversas áreas y la posibilidad de centralizar los procesos, se eliminó la circulación de las personas por varias mesas.

En términos de impacto esto significó una reducción del tiempo a la hora de iniciar un trámite y un aumento en la satisfacción de los vecinos.

A partir de este proyecto “comenzamos a trabajar y gestionar desde la perspectiva del vecino involucrando diferentes áreas municipales con mucha sinergia interna y externa. La metodología y los procesos nos ayudaron a la implementación de nuestro proyecto y desde la Municipalidad seguimos con otros proyectos que fueron gestionados con las mismas metodologías” afirmó Mariano Carniel.

HALLAZGOS

El Municipio trabajó con cuatro proyectos en simultáneo. Lo que realmente hace que una iniciativa de esta índole haya tenido semejante nivel de avance es el compromiso y convicción del equipo local así como el apoyo total del Intendente. El programa y la metodología ECI ayudó y coo-

peró notablemente armando una planificación conjunta entre todas las áreas involucradas, integrando a los beneficiarios en el diseño de todos los proyectos, obteniendo su validación y creando nuevas alternativas a las pensadas en origen.



Empezar a analizar los proyectos y los cambios de procesos desde la perspectiva del beneficiario y no desde la gestión pasó a ser fundamental”.

- **Mariano Carniel**

Subsecretario de Modernización del municipio de Luján de Cuyo

Cocreando un Protocolo de Emergencia para la prevención de desastres naturales

Municipalidad de Comodoro Rivadavia, Provincia de Chubut

ESCENARIO

Desde la ciudad se planteó como reto la necesidad de armar un Protocolo de Emergencia para la mitigación de riesgos ante desastres naturales. Precisamente entre el 30 de marzo y 6 de abril de 2017 la ciudad vivió una situación catalogada de desastre, por las precipitaciones en el periodo de tormenta que fue aproximadamente de 400 mm registrando 2100 evacuados y alrededor de 2000 viviendas afectadas. Asimismo, barrios enteros quedaron anegados, con problemas de cortes de servicios básicos

y de comunicación.

El fuerte alud que dejó en evidencia la necesidad de elaborar un plan integral de actuación que incluyera a todos los sectores de la sociedad para intervenir en contextos de desastres climáticos, con el objetivo de mitigar las consecuencias desastrosas de este tipo de eventos que impactan directamente en los ciudadanos, a los cuales el gobierno local representa y tiene el deber de proteger.

INTERVENCIÓN

A partir de los talleres y durante la aceleración, contó con la presencia de diversas organizaciones de la sociedad civil y funcionarios municipales de distintas áreas, se conformaron seis comisiones de trabajo vinculadas cada una a las temáticas que operan en la problemática del riesgo: Información Territorial, Plan de comunicación, Información Ambiental, Atención de la Emergencia, Asignación de Roles, Infraestructura. Se invitó a formar parte de las mesas de trabajo a la cruz roja, gendarmería, la prefectura naval, la supervisión de escuelas, la policía de Chubut, las cámaras de comercio, el ejército argentino, los colegios médicos, arquitectos e ingenieros, diversas fundaciones, vecinos autoconvocados, el concejo deliberante, las asociaciones vecinales y diez áreas internas de la Municipalidad.

El objetivo de las mismas era lograr la mayor eficiencia y eficacia en el abordaje de situaciones de emergencia, a través del fortalecimiento y desarrollo de las áreas existentes que debe-

rían intervenir en este tipo de eventualidades. A través de reuniones y talleres de trabajo, en cada comisión se fueron trazando las metas para integrar a la normativa que constituiría este Plan de Emergencias.

Una vez definido el plan, se propuso la realización de un simulacro que pudiera dotar de evidencia para perfeccionar el Protocolo de Emergencia. En dicho simulacro, se realizaron ejercicios de simulación ante una situación de emergencia a través de actividades de asistencia humanitaria, la generación de un sistema de alerta temprana, con pronósticos y cambios de clima; un sistema de comunicación, a través de llamados, por ejemplo, al superar determinada cantidad de milímetros planteando en este caso emergencia por lluvias. Con este ejercicio se pretendió simular una situación de tormenta con ciertos factores determinantes donde los actores tendrán que llevar a cabo las distintas acciones en tiempos establecidos.

HALLAZGOS

El trabajo realizado en Comodoro Rivadavia se destaca por su trabajo en red y la resolución colaborativa de desafíos comunes. Desde el municipio destacaron de los talleres y el proceso de aceleración, haber aprendido un método participativo e innovador para resolver problemáticas complejas y de impacto social que les permitió trabajar de manera articulada con diferentes actores por un objetivo común. "Logramos recopilar evidencias que surgieron a lo largo de este proceso de realizar un plan integral y profundo que incluyera todos los sectores de la sociedad, co-diseñando las políticas públicas con organizaciones de la sociedad civil y universidades", Juan Khouri, subsecretario de planificación económica.

RESULTADOS

Se crearon seis grupos de trabajo para desarrollar la ordenanza sobre el protocolo de emergencia, con el objetivo de plasmarlo a través de un instrumento legal. Por cambios en las autoridades del municipio, no se avanzó con el proyecto de ordenanza pero aun así, las capacidades instaladas y aprendizajes sentaron precedente sobre cómo gestionar políticas públicas desde la colaboración inter-intra municipal.



Estamos cumpliendo con uno de los desafíos impuestos que era contar con un procedimiento de estas características".

- **Rubén Palomeque**

Secretario de Servicios a la Comunidad de la Municipalidad de Comodoro Rivadavia

Mejorando los puestos de autoconsulta para optimizar la atención al vecino en los Centros Municipales de Distrito

Municipalidad de Rosario, Provincia de Santa Fe

ESCENARIO

El Municipio de Rosario se propuso como desafío el aumento de trámites autogestionados por los vecinos, por lo que decidió trabajar

en la redefinición y mejora de los puestos de autoconsulta, para incrementar su uso y así disminuir la cantidad de trámites presenciales.

INTERVENCIÓN

Realizaron las pruebas en un Centro Municipal de Distrito (CMD) sobre el que se trabajó durante la etapa de aceleración. En el proceso de inmersión del desafío mediante las entrevistas

a diferentes actores y la visita a los espacios se revelaron múltiples problemáticas y necesidades.

RESULTADOS

Este modelo involucra e integra los siguientes aspectos:

1. Terminales de autoconsulta: nuevos equipamientos para las terminales y cambio de mobiliario, con su respectiva señalética en referencia a la imagen institucional. Para ello, cada CMD presentó su proyecto de diseño de las terminales, aportando su experiencia y visión, y se buscó unificarlos en uno sola que contemple todas las propuestas. De esta forma se logró que los Centros se sumaran y apropiaran del proyecto.
2. Nuevo rol de acompañante digital y referentes locales por oficina cumpliendo el rol de "aliados técnicos": se incorporan estas nuevas figuras para facilitar el uso de los puestos y con ello la autogestión. Estos acompañantes digitales son empleados municipales cuyo objetivo es enseñarle al vecino a utilizar el puesto trasladando el conocimiento para que en la próxima ocasión pueda utilizarlo solo y, asimismo, pueda equiparar la brecha entre quienes tienen más entendimiento de tecnología y quiénes no. Estos empleados son formalmente capacitados.

3. Capacitación para más de 180 empleados realizada integralmente por personal municipal optimizando costos en formación abordado los tres ejes de atención ciudadana: presencial, telefónico y digital.
4. Unificación y cambio de nomenclatura de los trámites y oficinas. Se realizó un relevamiento de los turneros, con el fin de cambiar los nomencladores y unificar la nomenclatura de los trámites. De esta forma, se podrá extraer datos de los 6 Centros Municipales de Distrito, realizando una inteligencia de negocios y medición de información, lo que resultaría en la generación de indicadores que permitan tomar decisiones (ej. horario de máxima emisión de turnos).

Aunque el proyecto continúa en etapa de desarrollo se puede ver el impacto del proceso de trabajo de los talleres en las metodologías y capacidades adquiridas en los equipos de trabajo, la conformación de redes integrales con actores diversos, la comunicación, coordinación y generación de acuerdos interdistritales y las pruebas realizadas previo a la decisión de escalabilidad.

HALLAZGOS

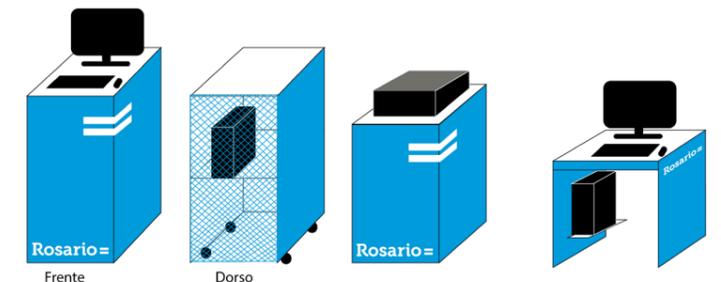
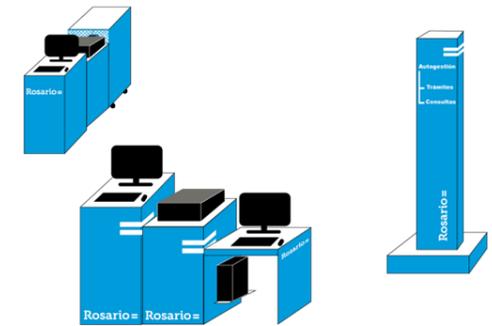
Se redefinió la escala del desafío y comenzó un trabajo en equipos interdistritales y multidisciplinares que culminaron en la presentación de un nuevo modelo de atención ciudadana

integral. Este propone un cambio en la cultura y organización de la Municipalidad y plantea escalar e implementar el modelo en todos los Centros Municipales de Distrito de Rosario.



Este nuevo sistema permite recibir un correo con la confirmación, con el día, horario y en el Centro Municipal de Distrito que el vecino elija, esto permite evitar esperas. Vamos a un futuro cercano donde todo se resolverá desde una notebook o un dispositivo móvil".

Mónica Fein,
Intendente de la Ciudad de Rosario



Puestos parados

Impresora

Puestos sentados
Personas mayores y discapacitados



Mejorando los puestos de autoconsulta para optimizar la atención al vecino en los Centros Municipales de Distrito

Municipalidad de General Pinedo, Provincia de Chaco

ESCENARIO

El reto de la ciudad de General Pinedo consistió en trabajar en la apertura y transparencia de datos municipales para mejorar la gestión y acercarla a los vecinos. Esto implicó centralizar la atención de reclamos para orientarse

hacia una gestión basada en la evidencia, en un contexto de limitaciones tecnológicas y de accesibilidad de la Municipalidad.

INTERVENCIÓN

En los talleres de trabajo participaron representantes de todas las áreas involucradas del Poder Ejecutivo y Honorable Concejo Deliberante. Si bien era un tema sobre el que los participantes tenían mucho conocimiento de campo, no se tenían registros oficiales de la Municipalidad sobre los datos de la problemática que permitieran dimensionar la situación planteada. Esto evidenció la necesidad prioritaria de contar con un registro de información para mejorar la eficacia de las políticas públicas. En el trayecto final de los talleres, resultaron tres líneas de acción:

1. registrar, analizar y comunicar la información
2. articular entre diferentes instituciones y con la familia
3. trabajar específicamente con los jóvenes

Si bien en las tres líneas de trabajo se avanzaron con actividades se priorizó la primera: registrar, analizar y comunicar la información. Se contactó al equipo municipal con la Secretaría de País Digital para que puedan avanzar en la implementación de soluciones tecnológicas de manera ágil y acompañada.

RESULTADOS

Se realizó la ficha de proyecto que permitió planificar de una mejor manera el trabajo y se avanzó con un gran hito: la permuta de una computadora de otra área municipal que crea las condiciones para poder digitalizar la información que se recolecta al instalar el programa pertinente para la gestión de los reclamos. Se avanzó por dos líneas de acción, por un lado, a nivel municipal buscando el aval de los funcionarios para implementar estos cambios significativos que involucran personal dedicado a la atención del reclamo del vecino en la oficina y al uso del sistema para su gestión. Se realizaron reuniones con el Intendente y el

Secretario de Obras Públicas para asegurarse los recursos humanos y físicos para tal fin.

Por otro lado, se avanzaron en las gestiones con la Secretaría de País Digital, dependiente del Ministerio de Modernización, para la obtención del Portal de Gestión al Ciudadano, como así también de la plataforma web con hosting en ARSAT. Con respecto a las líneas de trabajo 2 y 3, se realizaron numerosas actividades con los jóvenes lideradas por la Secretaría de Desarrollo Social.

HALLAZGOS

A lo largo del proceso desde el inicio se han podido obtener significativos aprendizajes que tienen un efecto multiplicador más allá de la problemática puntual que será sujeta de análisis, sino en una manera de mirar los problemas municipales con la información como eje transversal para tomar mejores decisiones. Es muy desafiante lograr cambios de esta magnitud de procesos y cultura organizacional en

los municipios y es esperable que demande tiempo y conlleve desafíos. El proyecto -si bien no culminó aún- se desarrolló dentro del plazo esperado y con el liderazgo de los funcionarios municipales comprometidos y el acompañamiento de País Digital se podrá finalizar de manera adecuada.



“

Quienes participamos logramos entender la importancia de no estar detrás de un escritorio delegando responsabilidades, llevando adelante proyectos sin previo estudio de campo. Es de vital importancia observar antes que ver y comprender cuál es la realidad y el problema del cual se requiere solución. Personalmente comprendí que no se trataba sólo 'de hacer por hacer algo' sino de proponer ideas que beneficien a nuestra comunidad, lograr que el ciudadano se sienta parte siendo transparentes y brindando un espacio de participación activa”.

-
Romina Espíndola,
responsable local de la Municipalidad de
General Pinedo

Mejorando la experiencia del usuario que utiliza transporte público

Municipalidad de Funes, Provincia de Santa Fe

ESCENARIO

La Municipalidad de Funes, planteó la necesidad de mejorar la experiencia del ciudadano que utiliza el transporte público que pasa sobre la Ruta 9 de la ciudad. El desafío planteaba aristas complejas, debido al amplio espectro de la problemática, tales como cuestiones de orden

económicas, la falta de obras de infraestructura pública, o la ausencia de control de las fuerzas de seguridad, entre otras. Estos motivos generaban un servicio deficiente y el principal perjudicado era el usuario.

INTERVENCIÓN

Durante los talleres, participaron más de treinta personas de diversas áreas involucradas: abogados, inspectores, responsables de tránsito, vecinos, colectiveros, la Dirección de Planeamiento Urbano y diversos empleados públicos de la Municipalidad.

El responsable local, Juan Basualdo, Director del área Organización y Método, estuvo involucrado en el seguimiento desde el principio. Si bien su área no es la que llevaba adelante el proyecto, su presencia fue clave a la hora de destrabar algunas cuestiones y coordinar a los distintos funcionarios y áreas participantes.

A partir de las actividades se indagó sobre las causas del reto elegido. Estas tenían que ver principalmente con la necesidad de mejorar la experiencia del usuario que utiliza transporte urbano, considerando la infraestructura y la seguridad de quienes se movilizan a diario. De la etapa de inmersión surgió la evidencia de que los usuarios se encuentran frecuentemente a oscuras la hora de tomar un colectivo y que les resulta complejo comunicarse en caso de que suceda un incidente por la falta de señal telefónica en muchos de esos espacios.

Durante los talleres, la agenda de validación se diseñó a partir de entrevistas a usuarios del transporte público que utilizan las garitas de la Ruta 9, empleados municipales del área de

tránsito y choferes de empresas de colectivo. Se elaboraron las preguntas que fueron debatidas en común durante los talleres realizados. Incluir al vecino en esta instancia fue de gran aporte para todo el proceso de trabajo.

Esta instancia fue sumamente importante porque demostró que, si bien algunos supuestos de los que se partía eran válidos, había algunas variables que no habían sido previstas y que eran esenciales para mejorar el bienestar de los ciudadanos. De ahí que la información obtenida sirvió como base para definir los objetivos intermedios para llegar a la solución del reto adaptable a la coyuntura y a las posibilidades de la Municipalidad.

Se definió que si se fraccionaba el problema, era posible detectar inconvenientes específicos que podrían subsanarse sin mayores obstáculos. Las propuestas de solución estuvieron centradas en tres puntos: 1. movilidad en tiempo real: contar con información certera de horarios de líneas de colectivos a través de una aplicación que permita avisarle al usuario, en tiempo real, cuándo llegará el colectivo a la parada; 2. garitas: mejorar la visibilidad de las garitas de colectivos a través de la poda de árboles, colocación de aberturas laterales, limpieza así como en un rediseño sustentable; 3. seguridad: colocación de cámaras con monitoreo centralizado.

RESULTADOS

La Secretaría de Planeamiento Urbano, por la naturaleza del proyecto y porque consistía una prioridad para el área, lideró la iniciativa. Pero también se involucró el área de movilidad y transporte y de Organización y Método. Se avanzó con el diseño del prototipo de la garita sustentable, de acuerdo a las instrucciones del secretario de planeamiento (Ariel Gimenez Rita), quien se ha involucrado en el proyecto. Si bien se trató de un proyecto ambicioso cuyo prototipo estuvo muy avanzado, su concreción total dependerá con exclusividad de que el municipio encuentre el financiamiento y aprobación de vialidad nacional.

HALLAZGOS

El proyecto que el Municipio de Funes llevó a cabo a los fines de mejorar el bienestar de los ciudadanos en su proceso de movilidad a través del transporte público fue sumamente ambicioso y de una inmensa visibilidad e impacto. El objetivo final es que toda la ciudad cuente con refugios específicamente adaptados a las necesidades de la población y las problemáticas planteadas. Se destaca el compromiso de los funcionarios participantes que en todo momento incluyeron las perspectiva del vecino el el centro del diseño de la solución.



La modernización y la gestión de la innovación nos está permitiendo dar mayor agilidad a la gestión, transparencia y afectividad. Hoy el gabinete y las distintas áreas del municipio trabaja con mayor coordinación y control, mejorando y eficientizando los servicios que se le entregan a la ciudadanía".

Diego León Barreto,
intendente de la ciudad de Funes

Rediseñando el proceso de habilitaciones comerciales

Municipalidad de Salta, Provincia de Salta

ESCENARIO

El proceso para habilitar un comercio, una empresa o un emprendimiento en la ciudad de Salta demoraba meses desde que se presentaba la documentación hasta que se entregaba el certificado de habilitación, el trámite era muy engorroso y se pedían muchos requisitos, que generaban numerosos problemas a los interesados. En algunos casos se detectó que había demoras de más de un año para habilitar un comercio, esto claramente era un problema, porque impactaba en el desarrollo de la economía de la ciudad: una barrera para que nuevos emprendimientos avancen y puedan generar ventas y lo más grave, una barrera para gene-

rar nuevos empleos. Además, significaba una oportunidad desperdiciada en términos de recaudación para el municipio, lo que afectaba también en las arcas municipales y por ende en la prestación de los servicios a la comuna. Las demoras y complicaciones en un trámite como este pueden incluso, hacer que las decisiones de inversión migren a otras ciudades vecinas. En el plano interno, el trámite además representaba costos tanto por la impresión de papel, su traslado y el guardado. Este proyecto implicaba un gran trabajo interno para con los servidores públicos municipales.

INTERVENCIÓN

En los talleres, se procedió a organizar reuniones entre los equipos tanto de la Secretaría de Modernización como de la Secretaría de Gobierno. En ellas se planteó la necesidad de hacer un cambio radical en la forma de habilitar un negocio en Salta. Para ello, el Intendente decidió impulsar una ordenanza que contemplaba, por un lado, la simplificación del proceso y por otro, el uso de la tecnología para llevarlo adelante. En paralelo, se procedió a implementar un sistema para que sea funcional a este trámite con el objetivo de eliminar la presentación de documentación en papel y mejorar rotundamente los tiempos del proceso, tanto con la eliminación de los traslados, como con un mayor control de los tiempos de cada etapa obteniendo datos precisos. La solución tecnológica permite presentar toda la documentación on-line y hacer un seguimiento del trámite, así también como un sistema de comunicaciones entre los agentes municipales y los emprendedores o comerciantes dejando registradas todas las observaciones necesarias durante el proceso. Mediante la implementación de este sistema se automatizan además sub-procesos internos del

trámite como por ejemplo la localización del comercio que arroja si el emprendimiento, de acuerdo al uso del suelo y los metros cuadrados, es una actividad permitida o condicionada, acción que antes se realizaba manualmente con mapas impresos en papel. Para avanzar en este proceso se realizaron capacitaciones tanto en atención al público y uso de tecnología mediante la Escuela Municipal de Administración, que el Intendente creó y puso en marcha en conjunto con la Universidad Nacional de Salta y la Universidad Católica de Salta acompañando el proceso con la infraestructura tecnológica necesaria. En cuanto a la información para los vecinos de la ciudad se crearon videos explicativos, se difundió material en las redes sociales y se realizaron charlas en las distintas entidades empresarias. Para simplificar aún más el proceso para pequeños comerciantes, la Secretaría de Gobierno envió al Concejo Deliberante una nueva ordenanza para simplificar más los procesos y se adaptó el sistema también para ello.

RESULTADOS

Lo valioso de esta iniciativa es que en todo momento se veló por la participación ciudadana en la creación de las soluciones, en primer lugar para levantar hallazgos de las distintas organizaciones gremiales y de la ciudadanía, en segundo lugar para validar colectivamente el nuevo proceso. La solución fue establecida bajo el proyecto de ordenanza municipal N° 14529.

El nuevo sistema de habilitación comercial permitió reducir notablemente los tiempos de respuesta, le han devuelto tiempo al vecino, redujeron costos y generaron mecanismos de

control ciudadano. De los seis meses aproximado de demora que tenía este trámite, se redujo a un mes y se ha pasado de entregar 6 habilitaciones por día a 25 aproximadamente. Desde que se puso en funcionamiento el sistema el 17 de septiembre de 2018, se presentaron 9.300 solicitudes (que incluyen habilitación, renovación, consulta de localización, permisos transitorios y habilitación social simplificada). Además, disminuyó la cantidad de gente atendida en el Centro Cívico Municipal y aumentó el número de personas que descargaron la APP.

HALLAZGOS

El principal aprendizaje fue resaltar que cuando se articulan visiones tanto interna como externamente con orientación a la acción y con el establecimiento de metas concretas, los proyectos pueden concretarse. Un segundo aprendizaje fue que la implementación de tecnología supone una etapa posterior o paralela que es mucho más relevante, que implica un cambio de paradigma, tanto cultural como de gestión y de atención al público. Son procesos de mediano a largo plazo que a medida que se van implementando las personas se continúan

formando y donde la retroalimentación cobra un valor fundamental, ya que se obtienen datos de los usos que hacen los vecinos de las plataformas que sirven para mejorarlas. En resumen, la implementación de tecnología es una transformación que se debe hacer en los distintos niveles de gobierno considerando tanto a funcionarios como a empleados municipales y también a la ciudadanía. En la formación para la transformación encontramos mecanismos para instaurar una política de mejora de calidad permanente.



En lo personal reforcé el valor de contar con funcionarios y empleados orientados a resultados; la importancia de tener la decisión política firme y previa a la iniciación de cualquiera de todos estos procesos; la relevancia de trabajar entre distintas áreas formando un equipo de trabajo donde no existan las fronteras entre las áreas internas de los gobiernos; y la importancia también de confiar cuando se delegan tareas y proyectos".

Martín Güemes,
Secretario de Modernización de la ciudad de Salta

Repensando la recaudación municipal con y para los vecinos

Municipalidad de Palpalá, Provincia de Jujuy

ESCENARIO

Uno de los mayores desafíos que tienen los municipios argentinos es su capacidad de recaudar. En el 2016 en Palpalá solamente el 12% de los habitantes pagaban sus impuestos, entre los que se encuentran alumbrado, recolección

de residuos y habilitación comercial. Sumado a este emergente, las tasas se encontraban muy desactualizadas.

INTERVENCIÓN

Muchos de los participantes de los talleres habían trabajado anteriormente con la metodología, lo cual contribuyó a la comprensión de las herramientas.

Los equipos de trabajo fueron conformados por servidores públicos de Comunicación, Modernización, Hacienda y Ciudadanía. El primer paso fue entender y validar cuáles eran las barreras y motivaciones que tenían los vecinos a la hora de pagar sus impuestos. Si bien fue complejo validar todas las hipótesis, desde el equipo del Municipio entendieron que innovar era probar otras formas de hacer las cosas y poner al vecino en el centro de la política pública. El desafío abordado estaba totalmente atravesado por la cultura y la coyuntura, Palpalá, identificada como “Ciudad Madre de Industria”, supo ser entre en los años 40 y 50, una ciudad próspera en donde la gran mayoría de sus habitantes trabajaba en Altos Hornos Zapla (AHZ), una de las fábricas siderúrgicas más prominentes de Argentina. En los 90, la fábrica se privatizó y si bien actualmente continúa en actividad, produjo cambios muy profundos en la situación económico-social palpaléña, entre los

cuales estaban el aumento del desempleo y del subempleo, que trajo como consecuencia que la comunidad (a través de su organización civil) (Bergesio y Pereyra, 2000) y las familias (a través del cuentapropismo y la generación de microempresas) debieran hacerse cargo de responsabilidades que antes eran cubiertas por la fábrica.

Esta historia, cambió las formas de gestionar las políticas públicas en la ciudad, volviendo al municipio protagonista en la vida de los palpaléños, fue una experiencia que refleja, en pequeño, el desafío de reconversión que tienen muchas de las ciudades argentinas.

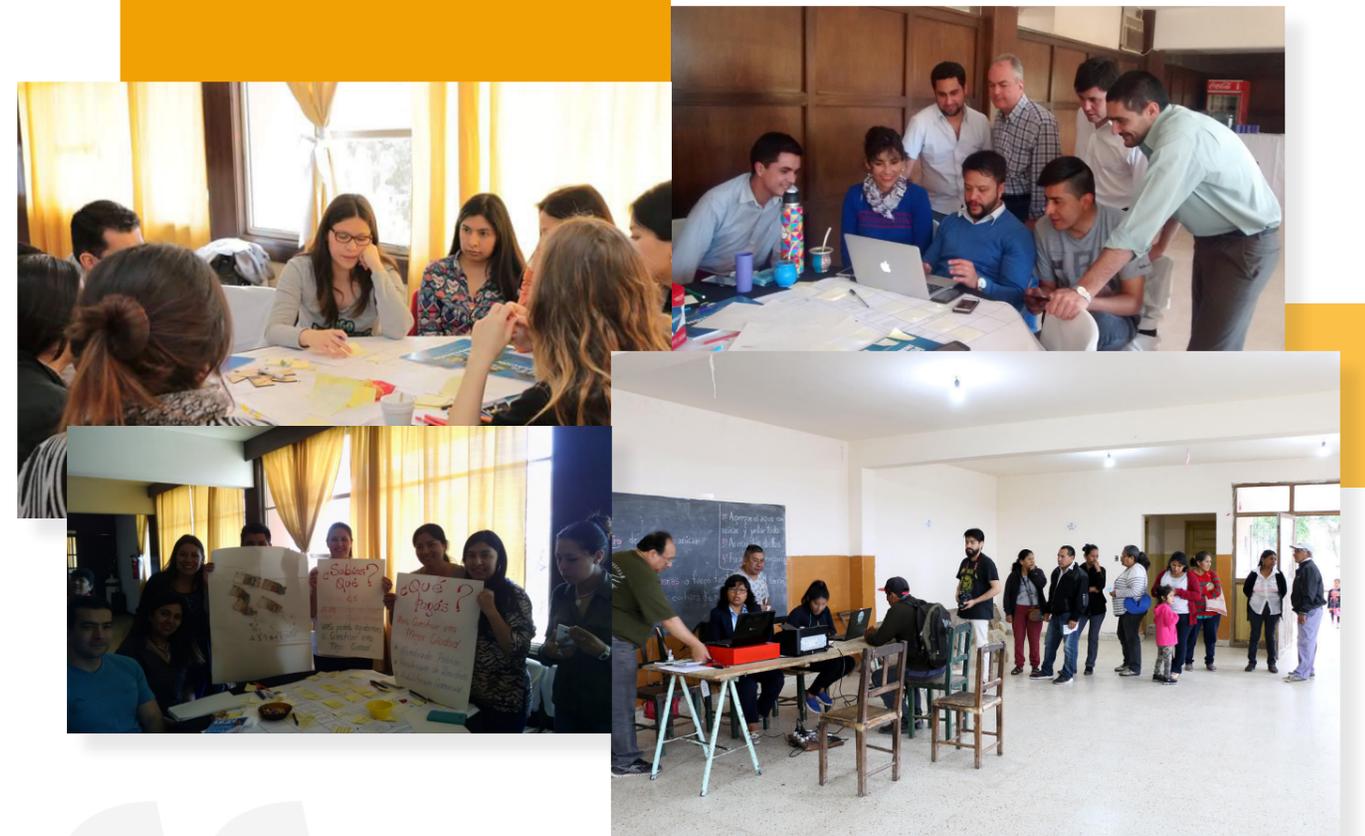
El equipo municipal decidió implementar la iniciativa Reunión de Cercanía para relevar y conocer las necesidades de los vecinos. Con esta iniciativa se identificó que los vecinos necesitaban otra lógica para pagar sus impuestos: llevar las cajas a los barrios y establecer mecanismos de transparencia para reportar los ingresos y las obras. Los vecinos participarían ahora de la decisión de asignación de recursos a proyectos determinados.

RESULTADOS

La solución planteada implicó modernizar los sistemas para poder descentralizar los cobros, también permitió mostrar a los vecinos que el municipio no cuenta con dinero si el vecino no tributa. Los equipos lograron conectarse con los ciudadanos, prototipar soluciones y validarlas, pero quizás lo más valioso que se logró fue subir la recaudación a un 60%, cifra que permite al Municipio ejecutar obras propias en la ciudad.

HALLAZGOS

Lo valioso de la experiencia fue detectar un problema que afectaba a todo el Municipio de manera directa y resolverlo de manera innovadora, tecnológica y participativa. La intervención arrojó un incremento real de la recaudación que se traduce en la credibilidad de los vecinos.



El programa transformó nuestra ciudad, mirando en retrospectiva hemos aprendido a gestionar la complejidad poniendo al vecino en el centro de la política pública, entendiendo sus desafíos y motivaciones. Los resultados, hablan de la potencialidad de gestionar la innovación en las ciudades”.

-
Malena Amerise,
Secretaria de Gobierno de
la Municipalidad de Palpalá

Construyendo una ciudad limpia junto con la comunidad

Municipalidad de Junín, Provincia de Buenos Aires

ESCENARIO

La principal arteria comercial de la ciudad de Junín, Av. Roque Sáenz Peña, estaba sufriendo graves complicaciones con la disposición de la basura generada por comercios y viviendas particulares, generando suciedad, una mala imagen visual y en definitiva, una mala experiencia para los peatones.

Los residuos en la vereda demoraban mucho tiempo hasta que pasaba el camión de recolección y los fines de semana esa espera tendía

a demorarse hasta treinta horas.

Para la Municipalidad resultaba pertinente la integración del vecino en las estrategias de solución para poder mejorar el espacio público y crear una cultura ciudadana de la sustentabilidad y el reciclaje. El desafío no implicaba sólo mejorar la recolección, sino el proceso completo de la basura, desde su generación hasta su deposición final.

INTERVENCIÓN

En los talleres se trabajaron diversas herramientas que sirvieron para mapear actores, identificar patrones de comportamiento y pensar posibles prototipos que fueron validados con el territorio en diversos experimentos.

Si bien parte de los servidores públicos participantes ya habían tenido contacto con la metodología, nunca la habían implementado con un reto interno. Se trabajó con dos equipos: uno enfocado en el usuario ciudadano y otro al usuario local comercial. Al finalizar las validaciones, se definió qué era pertinente para maximizar el impacto complementar ambos proyectos y extenderlo a todo el municipio.

Se avanzó con la propuesta de realizar un Ideatón, que permitiera co-crear soluciones con y para la ciudadanía. El Gobierno de Junín, con

la participación del Gobierno de la Provincia, y el apoyo del Gobierno Nacional, generó el encuentro Ideatón Ciudad Limpia, una maratón de ideas, para la cual se convocó a vecinos, comerciantes, instituciones, consorcios y ONGs, para co-crear junto a la ciudadanía las distintas alternativas de solución ante la problemática planteada. El encuentro fue organizado por dos áreas del gobierno -Medio Ambiente y Modernización- y se dividió en varias etapas, entre las que tuvieron lugar numerosos debates y trabajo en equipo para la generación de ideas y soluciones.

Una votación final arrojó dos propuestas. Se definió la necesidad de diseñar nuevos cestos de residuos en puntos limpios y fortalecer al centro de reciclaje con la maquinaria adecuada.

RESULTADOS

El Ideatón promovió el trabajo colaborativo entre los actores de la sociedad civil y, también, la articulación transversal entre las distintas áreas del gobierno local. Logró el involucramiento de los ciudadanos para validar las políticas que atañen a toda la comunidad local desde comerciantes, vecinos y estudiantes de 16 escuelas secundarias. Los resultados se materializaron en el diseño de un tacho de basura que fue implementado meses después.

HALLAZGOS

Esta experiencia pone en evidencia que las metodologías de apertura en el proceso de toma de decisiones públicas significan un agregado de valor inigualable: la recolección y limpieza de residuos en el centro de la ciudad se eficientizó gracias al aporte de cada uno de los participantes. "Hoy, el reciclado es una política de Estado en Junín, en la que se invierte millones de pesos", explicó el intendente Mario Abed.



Implementar políticas de innovación nos permitió encontrar soluciones diferentes, consensuadas, y posibles de realizar en el corto plazo. Además generar un espacio de participación ciudadana, y al mismo tiempo charlar con los vecinos".

-
Juan Fiorini,
Senador Provincial

Construyendo colectivamente una ciudad inteligente a través del abordaje metropolitano

Municipalidad de La Plata, Provincia de Buenos Aires

ESCENARIO

La Plata nació como una ciudad planificada y se propuso volver a sus orígenes con una planificación de Ciudad Inteligente 2030. Esta iniciativa implicaba tener un plan centralizado en 4 vectores: seguridad ciudadana, movilidad urbana y vulnerabilidad, desastres naturales y

un eje transversal TICs. La ciudad debía armar un plan de acción en consenso con los diversos actores de la sociedad y en articulación con los municipios hermanos Berisso y Ensenada.

INTERVENCIÓN

Se desarrolló colaborativamente un estudio diagnóstico para describir la actual infraestructura de conectividad de banda ancha en la ciudad, la Infraestructura de TICs en el gobierno local, la identificación de los principales problemas urbanos en los que la implementación de tecnologías y aplicaciones inteligentes tendrían el mayor impacto en la gestión de la ciudad. Se realizaron estudios de casos sobre mejores prácticas de Smart City en el mundo y se descubrió que Corea tenía iniciativas interesantes y voluntad de colaboración con el municipio. A través de una fuerte articulación con el Ministerio de Estrategia y Finanzas (MOSF) de la República de Corea, el Banco KEXIM, el Programa de Intercambio de conocimientos, el BID y otros socios con expertise en la temática, funcionarios municipales han podido viajar para poder aprender, relevar estrategias y compartir planes de acción inteligentes para la gestión de las ciudades y su aplicabilidad a la Gran La Plata.

Lo complejo y valioso de este proceso fue la co-creación del Plan de Acción con los municipios aledaños de Ensenada y Berisso, universidades, asociaciones civiles e instituciones representativas de los tres municipios. El abordaje metropolitano es un hito de colaboración y un instrumento para escalar iniciativas de impacto.

RESULTADOS

El producto final fue el “Plan de Acción de Smart City Gran La Plata” con propuestas concretas para implementar soluciones de ciudades inteligentes desde un abordaje sistémico y metropolitano. Se logró definir un presupuesto determinado, herramientas de financiamiento acordes y un mecanismo para cubrir acciones específicas de los 4 ejes trabajados. Se firmó un convenio con la consultora coreana KRIHS, el Gobierno de Corea y el BID para la implementación del prototipo.

HALLAZGOS

A pesar que los tres municipios de Gran La Plata son de partidos diversos, fue muy valioso que hayan podido sentarse a trabajar y empujar todos juntos el proyecto para el beneficio de los vecinos que viven las ciudades más allá de sus fronteras geográficas.

Este proyecto, es un hito para el abordaje metropolitano de desafíos locales.



Lo que encontramos novedoso de este programa es la posibilidad de compartir experiencias reales, contadas de primera mano por sus propios actores. Esto nos da la posibilidad de ponernos en contacto directo con funcionarios de Gobierno Nacional, provinciales y municipales, de todo el país en una condición de paridad, lo cual hace que esta práctica sea muy enriquecedora para todos los participantes. Como consecuencia de estos encuentros, hemos podido, entre otras cosas, concretar aportes del Gobierno Nacional de manera muy simple”.

- Daniela Puca

Directora de Datos y Gobierno Abierto,
Secretaria de Modernización del Municipio de La Plata

Reconstruyendo el ciclo de la basura para abrir posibilidades de solución

Municipalidad de Catamarca, Provincia de Catamarca

ESCENARIO

La construcción de una nueva planta de relleno sanitario en San Fernando del Valle de Catamarca dio cuenta de un problema: el ritmo de acumulación de basura en la planta actual supera con creces lo proyectado inicialmente, y eso representa una amenaza para la vida

útil del nuevo proyecto. Al mismo tiempo, los datos existentes sobre la composición de los residuos indican que se podría recuperar para reciclado un volumen 5 veces mayor al actual.

INTERVENCIÓN

Trabajamos junto a un equipo con integrantes de distintas áreas del municipio durante una semana. Dedicamos la mitad de este tiempo a investigar en territorio, siguiendo el ciclo de vida de la basura de forma inversa. Empezamos visitando la planta donde van a parar los residuos y conversamos con los recuperadores urbanos que trabajan allí todos los días rescatando material reciclable; después hicimos el recorrido de la recolección a bordo de los camiones, y terminamos visitando los comercios, empresas y hogares donde se genera la basura. A partir de todo lo relevado en campo y de la información dura que teníamos previamente, enmarcamos el desafío de trabajo y diseñamos un plan integral.

HALLAZGOS

Al haber reconstruido el problema de manera sistémica, entendimos que había que buscar soluciones que contemplen los modos de pensar, hacer y sentir de los diferentes actores de la cadena de generación y recolección de residuos. Gracias al trabajo de campo derribamos un mito: se creía que no tenía sentido pedirle al vecino que separe los residuos en origen 'si después va todo al mismo camión', pero comprobamos que para los recuperadores si la basura viene separada por bolsa -aún en el mismo camión- el trabajo se les hacía mucho más fácil.

Se pensaba que primero se debía adaptar la logística para después pedirle a la gente que cambie sus hábitos, pero entendimos que la lógica debía empezar a cambiar antes que la logística. ¿Cómo se puede aumentar el volumen de lo recuperado para extender la vida útil de la planta?

RESULTADOS

Diseñamos un plan integral de gestión de residuos enfocado en interrelacionar las necesidades de los vecinos y los recuperadores urbanos; y que afianza la dinámica entre áreas de pertinencia dentro de la Municipalidad con el fin de incrementar el volumen de residuos recuperados.



Lo más valioso fue reunir por primera vez a un grupo de personas disociado pero que trabajan en los mismos temas en torno a un objetivo común, y con una guía metodológica de cómo lograrlo.”.

-
Soledad Velasco
Directora de Modernización de la
Municipalidad de Catamarca

Mejorando la recaudación en gobiernos municipales

Municipalidad de Pilar, Provincia de Buenos Aires

ESCENARIO

Casi todos los municipios de Argentina tienen dificultades para recaudar. En Pilar la mitad de los contribuyentes registrados no pagan la tasa municipal, y esto limita severamente la capacidad del gobierno local de proveer servicios públicos. Al mismo tiempo, la definición de tasa implica (a diferencia de un impuesto)

la contraprestación de servicios como el alumbrado público, la recolección de residuos y la limpieza de la vía pública. El dilema: ¿Cómo hace un gobierno para exigirle a la gente que pague por servicios que le cuesta brindar bien por la propia falta de pago?

INTERVENCIÓN

Una investigación etnográfica ágil pero intensiva nos permitió entender en profundidad las barreras y motivaciones que tienen las personas en relación al pago de los impuestos. Hicimos entrevistas en profundidad con vecinos en sus hogares, entrevistas espontáneas en los barrios y finalmente entrevistas en contexto en los principales lugares de pago. Con esta información construimos arquetipos de usuario y definimos los desafíos de trabajo con la ayuda del diagrama de espina de pescado, para después dar paso a la ideación y el armado de prototipos.

HALLAZGOS

El trabajo de campo nos reveló que muchos de los deudores quieren pagar los impuestos pero no pueden porque la partida está a nombre de un tercero. Esto nos obligó a pensar la política pública de manera rotundamente distinta a como tradicionalmente se hizo: en lugar de perseguir a la gente asumiendo que no quiere pagar, ¿cómo podemos facilitarle el trámite a aquellos que quieren estar al día con sus impuestos?

RESULTADOS

Pusimos en marcha dos prototipos con el objetivo de facilitar el trámite a los vecinos que quieren estar al día con sus impuestos:

- El **Triple Aviso**, por el cual a una muestra de contribuyentes se le envió la factura por mail (además de la boleta física), y un SMS con el código para poder pagar sin necesitar la boleta impresa.
- La campaña de comunicación no tradicional **La boleta a tu nombre**, para dar a conocer la figura de 'Responsable de Tasa': una opción para que alguien que no es titular de la casa se inscriba voluntariamente para hacerse cargo del pago de impuestos.

FF

Fue un trabajo de alta calidad, llevado a cabo con mucho compromiso y calidez. El equipo del municipio que participó del proyecto se llevó un gran aprendizaje técnico, pero sobre todo el haber reconectado con el sentido de la vocación pública: servir al ciudadano”.

Cecilia Lucca

Secretaria de Modernización de la
Municipalidad de Pilar



Agilizando trámites: el diseño al rescate de la burocracia

Municipalidad de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires

ESCENARIO

La Secretaría de Modernización de Bahía Blanca tenía un desafío tan prioritario como complejo de abordar: mejorar el proceso para habilitar un establecimiento industrial. El trámite demoraba en promedio 3 años y medio, lo cual más allá de generar mucha frustración a los pequeños y medianos empresarios locales, actúa como

un fuerte desincentivo a la inversión y la generación de empleo.

INTERVENCIÓN

Se armó un equipo de trabajo ad hoc integrado por distintas áreas del Municipio, con el cual en una semana de trabajo intensivo reconstruimos el proceso a partir de testimonios de usuarios internos y externos. Entrevistamos a gestores, visitamos PyMEs y logramos un nivel de empatía con los usuarios que dejó en evidencia la necesidad de pasar de un trámite centrado en el proceso a uno centrado en las personas.

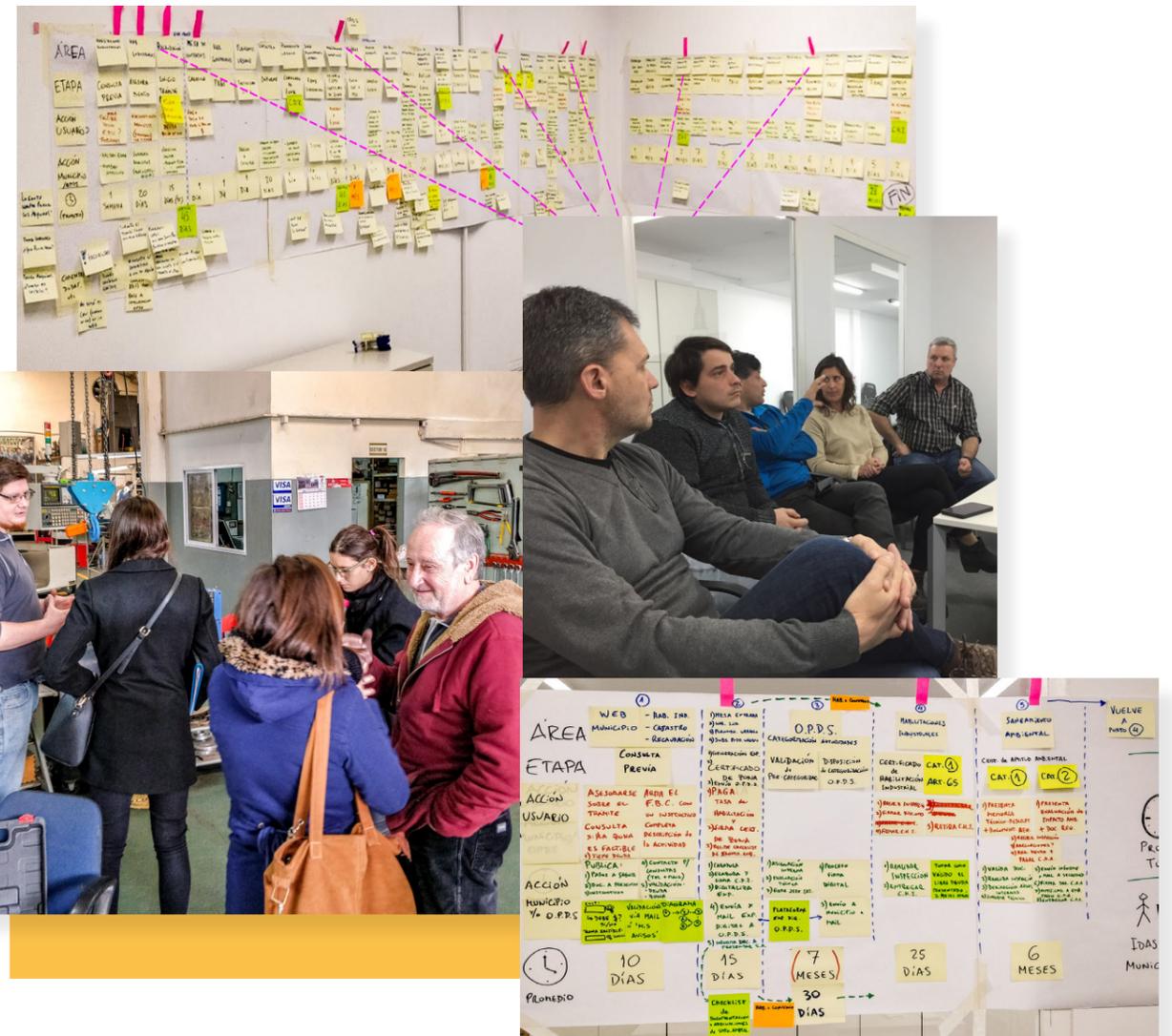
RESULTADOS

El equipo rediseñó el trámite desde cero, logrando un prototipo de proceso 5 veces más rápido, y a la vez más claro y mucho menos desgastante para los usuarios. Incluía una serie de mejoras: algunas de implementación inmediata y otras de largo plazo, algunas de baja complejidad institucional y otras interdependientes con procesos de otras instituciones. Al cabo de un año, con una implementación parcial de estas mejoras, los tiempos del proceso ya se redujeron a la mitad.

HALLAZGOS

El proyecto se caracterizó por una multiplicidad de hallazgos y oportunidades de mejora difíciles de resumir, pero lo más importante para ambas partes fue un aprendizaje intangible. El burocratismo (exceso de burocracia) se da ante la falta de apropiación del proceso: cuando intervienen distintas áreas y cada una vela por que su parte respete las formas, pero nadie es responsable del resultado final. Si bien se

basa en conductas y prácticas de trabajo muy arraigadas, aprendimos que los principios de empatía, agilidad y co-creación, así como las herramientas visuales de mapeo y prototipado, resultan elementos altamente efectivos para lograr una nueva burocracia más amigable, efectiva y eficiente.



Hemos aprendido muchísimo en lo que respecta a metodología de trabajo, pero sobre todo por cómo se logró amalgamar el trabajo de las diferentes áreas municipales, algo que siempre se busca que suceda pero que resulta muy difícil de lograr”.

Elisa Quartucci
Secretaria de Modernización de la
Municipalidad de Bahía Blanca

Dando una mejor respuesta al vecino: cómo mejorar la gestión de reclamos e inspecciones

Municipalidad de Viedma, Provincia de Río Negro

ESCENARIO

Más del 80% de las solicitudes de los vecinos sobre los servicios públicos corresponde con reclamos de luminaria pública, la poda o recolección de ramas, y la recolección de basura. Con el fin de gestionarlos y mejorar la resolución, el Municipio generó una herramienta informática pero la misma sólo llegó una utilización superficial: los procesos internos de las áreas

operativas continuaban siendo analógicos, y en definitiva gran parte de los trabajos se seguían realizando por fuera de la herramienta.

INTERVENCIÓN

Trabajamos en un sprint de política pública, que empezó con un proceso de inmersión entrevistando vecinos en sus domicilios y visitando las bases operativas, tanto propias como de contratistas. Los días siguientes realizamos talleres de definición del problema y de co-creación, para terminar en el prototipo final que fue presentado al Intendente y su gabinete.

HALLAZGOS

Lo primero que detectamos fue que muchos reclamos se realizaban de forma presencial y se gestionaban por fuera del sistema, sin quedar nunca registrados. Por otro lado, al vecino que llamaba nunca se le daba un plazo de resolución. Esto generaba reiterados llamados ante los cuales tampoco se podía dar una respuesta, ya

que no había trazabilidad del estado de cada trámite. Nuestro desafío de diseño: ¿Cómo podríamos hacer que todas las solicitudes se carguen por una única vía, pudiendo dar al vecino expectativas claras de resolución y trazabilidad del avance?

RESULTADOS

El proyecto sirvió como ejemplo del potencial que tiene la tecnología para mejorar la gestión de los recursos públicos, pero sobre todo es un aprendizaje de que una solución tecnológica por sí sola no resuelve los problemas si no adaptamos los procesos y la cultura de trabajo a la lógica digital. Se debe contemplar como parte necesaria de cualquier implementación el trabajo con las personas para la capacitación y la gestión del cambio.



Los gobiernos locales se enfrentan a un contexto cambiante y mayores demandas por parte de la ciudadanía, nuevos desafíos para los municipios que exceden las funciones tradicionales. La innovación se torna un recurso estratégico que llegó para quedarse dentro de los gobiernos locales que como todo recurso importa un riesgo, pero mayor es el riesgo de no innovar. Innovar es desatar una conducta frente a la vida, una nueva manera de gestionar desafíos públicos, contagiando a las instituciones para hacer las cosas de manera diferente".

-
Hernán Perafán
Secretario de Hacienda de la
Municipalidad de Viedma

Reflexiones y bibliografía



REFLEXIONES FINALES

La innovación pública como herramienta de gestión local

En contextos urbanos, impredecibles e inestables en los que abunda la complejidad y diversidad de los procesos, conocimientos y recursos, las ciudades, primeras interlocutoras con las que interactúa un ciudadano, deben buscar nuevas y mejores formas de agregar valor público. Frente a este escenario, la toma de decisión pública demanda nuevos abordajes que atiendan temáticas complejizadas por la vinculación de un mayor número de actores sociales, poniendo en juego nuevas capacidades.

Con miras a mejorar la calidad de vida de las personas, los gobiernos locales deben fortalecer sus conocimientos, habilidades, experiencias y destrezas rediseñando las lógicas tradicionales de gestión, pero recuperando y fortaleciendo sus capacidades endógenas. Generar evidencia empírica identificando desafíos institucionales, económicos, sociales y/o ambientales; promover el trabajo colaborativo consolidando la cooperación y el compromiso del ecosistema local, incentivar lógicas de coordinación y construir consensos que potencien vínculos y proyectos, ya no son solamente una opción. Ser una ciudad innovadora, implica gestionar estas variables, que son nuevas, y en muchos casos exceden los límites y funciones conocidas.

Ser una ciudad innovadora no implica solamente invertir en infraestructura de avanzada tal como el tejido de fibra óptica, red wifi de libre acceso, monitoreo en tiempo real y demás avances tecnológicos. Sí, esto es importante, pero no es mandatorio. Una Ciudad Inteligente, es la que gestiona la complejidad con innovación resignificando

y dinamizando nuevas prácticas.

Activar estas nuevas habilidades debe ser un compromiso de todos los niveles de la esfera pública y política, porque para alcanzar ciudades pujantes, competitivas, perdurables y con altos niveles de calidad de vida, quienes gestionan y desarrollan servicios públicos, deben estar a la altura de los desafíos emergentes y del futuro cercano.

Creyendo en la potencialidad que tienen los municipios, en la Academia de Diseño de Políticas Públicas, habilitamos espacios para aprender juntos. En estos años hemos acelerado 45 iniciativas locales que atravesaban desafíos reales. La experiencia nos demostró lo importante y valioso que implica llevar nuevas ideas a la práctica en el marco de la planificación local.

Tenemos en claro que la innovación es lo que todos nosotros hacemos y pretendemos de ella. No es una práctica estática y no se aprende una sola vez. Se debe iterar, experimentar, comprobar, aplicar y repetir. Nos desafiamos constantemente a seguir empujando las fronteras de conocimiento que consideramos esenciales para llegar a tener equipos de trabajo y agentes públicos cada vez más preparados para el Estado del futuro.

Romina Benitez

*Directora de Desarrollo de
Capacidades para la Innovación*

*Subsecretaria de Innovación
Pública y Gobierno Abierto*



Glosario

Ciudadanía: estatus jurídico y político mediante el cual las ciudadanas y ciudadanos adquieren unos derechos como individuos (civil, político, social) y unos deberes, respecto a una colectividad; además de la facultad de actuar en la vida de un Estado.

Cultura participativa: características de algunas sociedades en las que para la mayoría de ciudadanos y ciudadanas es cotidiano participar en la gestión de sus gobiernos, estando habilitado para ello espacios, herramientas y órganos para la participación.

Escenario: conjunto de circunstancias que se producen alrededor de un hecho, o evento dado, que están fiablemente comprobadas.

Gobierno Abierto: nuevo paradigma y modelo de relación entre los gobernantes, las administraciones y la sociedad: transparente, multidireccional, colaborativo y orientado a la participación de los ciudadanos tanto en el seguimiento como en la toma de decisiones públicas, a partir de cuya plataforma o espacio de acción es posible catalizar, articular y crear valor público desde y más allá de las fronteras de la burocracias estatales

Gobierno Local: entidad autonómicas territorial, que despliegan sus competencias en un municipio o en una provincia, y que tienen la consideración de ser las más cercanas a la ciudadanía.

Hallazgos: los hallazgos implican percepción, entendimiento y conocimiento de una determinada situación. surgen luego de una indagación a profundidad de los aspectos que determinan la problemática abordada.

Intervención: plan de Acción determinado a un contexto, grupo de trabajo y problemática puntual que parte desde la definición hasta la implementación de dicho plan.

Innovación Abierta: es un conjunto de metodologías de creación colectiva a partir de actividades que se nutren del conocimiento de la comunidad y se enfocan en el diseño de soluciones basadas en las necesidades reales de las personas destinatarias e involucradas.

Ideatón: es un dispositivo de innovación abierta, que se realiza en un espacio reglado de ideación colectiva, que busca producir ideas concretas que puedan resolver un desafío determinado.

Innovación local: procesos de innovación que se determinan a escala municipal, es decir, en ciudades.

Municipio: institución política representativa, encargada de la gestión de los intereses de una colectividad, que, estando dotada de autonomía, personalidad jurídica y plena capacidad para el desempeño de sus funciones, supone el ente básico local de la organización territorial del Estado.

Participación Ciudadana: conjunto de maneras para que la población acceda a las decisiones del gobierno de manera independiente sin necesidad de formar parte de la administración pública o de un partido político.

Pensamiento De Diseño: metodología centrada en el usuario final y sus necesidades. Proviene del campo del diseño y busca, proponer soluciones basadas en hallazgos sobre las necesidades reales de las personas. Para lograrlo, se atraviesan momentos de divergencia y convergencia en los cuales se intenta empatizar con el destinatario, comprender y definir su problema, idear soluciones, prototiparlas y validarlas.

Políticas Participativas: conjunto de medidas administrativas que garantizan la libre expresión de la ciudadanía y un determinado grado de toma de decisiones en los asuntos de interés general.

Resiliencia urbana: capacidad que tienen las ciudades para sobrevivir, adaptarse y crecer haciendo de ella un lugar mejor para el beneficio de todos sus ciudadanos.

Resultados: consecuencia de una determinada situación o de un proceso que puede ser medido con evidencia concreta de manera cuantitativa.

Sociedad Civil: sociedad civil es entendida como una red de asociaciones independientes de ciudadanos que defienden sus derechos y reconocen sus propias responsabilidades.



Anexo

LISTADO DE CIUDADES PARTICIPANTES

- 25 de mayo
- 9 de Julio
- Abra Pampa
- Abrolaite
- Andacollo
- Anguil
- Añelo
- Bahía Blanca
- Bariloche
- Barranqueras
- Berisso
- Buta Ranquil
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Caimancito
- Caleta Olivia
- Calilegua
- Campana
- Cangrejillos
- Caspala
- Catua
- Caucete
- Caviahue
- Centenario
- Cervantes
- Chilecito
- Cinco Saltos
- Cipolletti
- Clorinda
- Comisión municipal barrancas
- Comisión municipal Susques
- Comodoro Rivadavia
- Copahue
- Coranzulí
- Córdoba
- Corrientes
- Dolores
- El Aguilar
- El Carmen
- El Carril
- El Talar
- Eldorado
- Famatina
- Florentino Ameghino
- Fraile Pintado
- Funes
- General Acha
- General Pinedo
- Godoy Cruz
- Gral. Fernández Oro
- Gral. San Martín
- Gualeguay
- Guaymallén
- Humahuaca
- Ingeniero Huergo
- Ituzaingó
- Jachal
- Junín
- La Banda
- La Esperanza
- La Mendieta
- La Plata
- La Quiaca
- La Rioja
- Lanús
- Las Heras
- Las Termas de Río Hondo
- Lavalle
- Lobos
- Loncopué
- Luján
- Luján de Cuyo
- Mainque
- Maipú
- Malvinas Argentinas
- Maquinchao
- Mar del Plata
- Mendoza
- Monterrico
- Morón
- Necochea
- Neuquén
- Oberá
- Palma Sola
- Palpalá
- Paraná
- Pergamino
- Perico
- Pilar
- Plottier
- Posadas
- Puan
- Puerto San Julián
- Quilmes
- Rafaela
- Rawson
- Río Colorado
- Río Cuarto
- Río Gallegos
- Río Grande
- Rivadavia
- Roque Saenz Peña
- Rosario
- Rufino
- Salta
- San Blas de Los Sauces
- San Carlos
- San Fernando del Valle de Catamarca
- San Isidro
- San Juan
- San Luis
- San Miguel
- San Miguel de Tucumán
- San Nicolás
- San Pedro de Jujuy
- San Salvador de Jujuy
- Santa Ana
- Santa Fe
- Santa Lucía
- Santa Rosa
- Sarmiento
- Sierra Colorada
- Sunchales
- Tigre
- Toay
- Tres Cruces
- Tres de Febrero
- Ullum
- Ushuaia
- Vicente López
- Viedma
- Villa Allende
- Villa del Carmen
- Villa El Chocón
- Villa María
- Villa Regina
- Yerba Buena

Bibliografía

- Alburquerque, F. (1997). *Metodología para el desarrollo económico local*, Santiago, Chile: ILPES-CEPAL.
- Aliani, M.; Alonso, O. & Welschinger, D. (2000). *Estado, estrategias y desarrollo local*. Revista Administración pública y sociedad, N° 13, IIFAP.
- Arocena, J. (2002). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*, 2da ed. Caracas, Venezuela: Ed. Taurus, Universidad Católica.
- Borja, J. & Castells, M. (1997). *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid, España: Ed. Taurus.
- Cobo, C. (2016). *La Innovación Pendiente: Reflexiones (y Provocaciones) sobre educación, tecnología y conocimiento*. Montevideo, Uruguay: Colección Fundación Ceibal/ Grupo Editorial Uruguay.
- Kliksberg, B. (2000). *¿Cómo reformar el Estado para enfrentar los desafíos sociales del 2000?*. Trabajo presentado en V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Colombia.
- Oszlak, O. (julio de 1992). *La organización de la reorganización estatal. Tendencias en la reforma del sector público en América Latina*. Administración Pública y Sociedad, N° 6, IIFAP/UNC. Recuperado de bit.ly/organizacióndelareorganizaciónestatal
- Tecco, C. (1994). *Los Municipios y la gestión del desarrollo local y regional*. Administración Pública y Sociedad N° 9, IIFA.
- Tecco, C. (1997). El Gobierno Municipal como promotor del desarrollo local - regional. Acerca de la adecuación organizacional de los municipios a los nuevos desafíos y roles institucionales. En García Delgado, D. (Comp.) *Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina*. Buenos Aires: FLACSO-CBC-UCC.
- Tecco, C. (2002). *Innovación en la Gestión Municipal*. Bernal, Argentina: Edición de la Federación Argentina de Municipios (FAM) y la Universidad Nacional de Quilmes, pp 59-80.



LABgobar
Laboratorio de Gobierno

Subsecretaría de
Innovación Pública
y Gobierno Abierto



Secretaría de Modernización
Presidencia de la Nación

