

GUÍA PARA PASAR A LA ACCIÓN

# TRANSICIONES RESPONSABLES





# GUÍA PARA LAS TRANSICIONES RESPONSABLES

---

## SOBRE LAS TRANSICIONES RESPONSABLES

En RIL llevamos años construyendo una red que conecta, acelera e inspira a miles de personas que trabajan para resolver los desafíos públicos de las ciudades. Es por eso que somos conscientes de la importancia que tienen los años electorales, de sus efectos y de la necesidad de fomentar y llevar adelante cambios de gestión enfocados en el bienestar de la ciudadanía.

Garantizar la trascendencia de cada una de las gestiones a partir de transiciones responsables **es un compromiso y apuesta real de vocación pública y servicio**. ¿Por qué? Porque significa priorizar el desarrollo de iniciativas a largo plazo que mejoren la calidad de vida de las personas a partir del aprendizaje del trabajo conjunto, teniendo en cuenta los aciertos y los errores. Además, asegura la gobernabilidad y el fortalecimiento de las instituciones, un eficiente manejo de los recursos y la profesionalización de cada sector del gobierno local.

Esta guía invita, entonces, a reafirmar el compromiso con las ciudades a través de **un traspaso de gestión** con la predisposición y colaboración que la función pública amerita; quien termina su gestión, brindando acceso a todo lo que el nuevo equipo de gobierno necesite para comenzar sus tareas y quien inicia en la función pública ofreciendo una actitud de **apertura y respeto hacia el trabajo realizado**, información y aprendizajes compartidos. Sin duda alguna, ambas son partes fundamentales de esta misión.

## SOBRE ESTA GUÍA

El comienzo de una nueva gestión seguramente generará muchas preguntas, tanto al equipo entrante como saliente: ¿cuáles son los primeros pasos que tengo que dar para llegar al gobierno preparado/a? ¿qué puedo hacer desde mi rol saliente para que lo realizado no se pierda y el equipo entrante pueda rápidamente poner manos a la obra por la ciudad?

Este ciclo los encontrará en un nuevo escenario acompañado de sus particularidades. Estas condiciones deben ser identificadas y abordadas, en pos de transitar este camino con mayor certidumbre. Para ello será necesario acudir a herramientas que podrán convertir esas condiciones en nuevas oportunidades en este contexto que los equipos están conociendo.

En este documento encontrarán una serie de sugerencias tanto para los equipos de gobiernos locales que finalizan su gestión como para aquellos que comienzan. Sabemos que las transiciones son complejas y requieren abordar una multiplicidad de temas pero aquí solo nos centraremos en las cuestiones más críticas; aquellas en las que **la continuidad cobra mayor relevancia**. Es decir, que trabajar de forma incorrecta o no abordar estos temas fundamentales podría tener consecuencias que afecten al funcionamiento diario del gobierno local.



## ¿Por dónde empezar?

### + Espacios de diálogo

Para poner en práctica este camino de trabajar por una transición responsable es necesario **abrir espacios de diálogo**. Sugerimos realizar **al menos un encuentro** entre el equipo saliente y el equipo entrante en el cual participen, prioritariamente, los perfiles más relevantes para la transición deseada: intendentes, responsables de hacienda y finanzas, responsables de gobierno y coordinación, comunicación. También puede resultar conveniente sumar otros perfiles asociados a esos ejes que marcan las prioridades de la ciudad: obras públicas, referentes de salud, de gestión de residuos, entre otros.

Estos encuentros son una gran oportunidad para empezar a trabajar en la transición y abrir el juego a los perfiles más técnicos, para que ellos sean quienes continúen profundizando en el traspaso de la información. Es esencial que quienes participen de estas reuniones puedan transmitir **información relevante al nuevo equipo de gestión** y repasar documentos clave.

### + Actitud

Resulta fundamental la actitud de ambas partes; que se genere un espacio de **escucha activa mutua** que facilite el diálogo. Que exista el compromiso sincero de brindar información relevante y certera que permita tomar decisiones eficaces los primeros días de gobierno. Por parte de quien ingresa al gobierno, respeto por el trabajo realizado y la humildad para escuchar la experiencia de quienes trabajan en ese lugar hace tantos años.

Esta propuesta es un camino “mínimo” sugerido; lo ideal será profundizar lo más posible en el intercambio y llevar adelante tantos encuentros como sean necesarios.

Para que sus encuentros sean efectivos, esta guía propone trabajar sobre 5 temas considerados prioritarios para una transición responsable. Estos son:

- 1 Información
- 2 Finanzas Municipales
- 3 Capital Humano
- 4 Prestaciones y servicios que requieren continuidad
- 5 Proyectos prioritarios

Cada temática está compuesta por dos apartados: uno dedicado al equipo de gobierno saliente y otro al equipo de gobierno entrante. En todos los casos, se incluye contenido técnico, herramientas y casos concretos que ayuden a tomar decisiones eficaces los primeros meses de gobierno.

Sugerencias para utilizar esta guía:

- Si formás parte del **equipo saliente** y ocupás un **rol de coordinación**, te recomendamos que recorras la guía completa.
- Si formás parte del **equipo saliente** y ocupás un **rol técnico** en áreas como hacienda, capital humano, servicios, obras o proyectos específicos deslízate hacia tu dimensión de interés.
- Los equipos entrantes encontrarán en esta guía los pasos a seguir una vez que los salientes informen su gestión. Es por ello que recomendamos leer este documento en su totalidad, prestando especial atención a los segmentos específicos para los nuevos equipos.

## ¡Tené a mano este checklist!

Te acercamos un listado con la documentación sugerida a entregar para que puedas ordenar tus tareas fácilmente:

### Información

- Listado de relevamientos de datos generados durante el último período - adjuntar documentación con fecha de realización
- Informe/s de gestión

### Finanzas municipales

- Memoria financiera - adjuntar
- Vencimientos próximos - texto
- Licitaciones en curso - texto y adjuntar documentación relevante

### Capital Humano

- Organigrama - adjuntar
- Nómina de personal municipal - adjuntar

### Prestaciones y servicios de inmediatez

- Prestaciones y servicios de inmediatez  
Listado de prestaciones y servicios esenciales que NO pueden discontinuarse (a continuación hay una lista sugerida, por favor incluir todos los que consideren necesarios).
- Programas alimentarios
- Provisión de medicamentos
- Programas de alimentación escolar
- Servicio de limpieza
- Servicio de recolección de residuos
- Recolección de residuos patogénicos
- Pago de combustible para policía
- Pago de guardias de servicios de emergencia
- Otros

## Obras

Listado de obras con licitación/concurso iniciado y en ejecución. El detalle deberá incluir:

- Número de expediente que identifique el proceso
- Avance certificado físico

## Proyectos prioritarios (al menos 3 proyectos)

- Proyecto 1 (completar con el nombre del proyecto priorizado y su N° de expediente si lo tuviere)
- Estado del proyecto
- Próximos pasos- Resultados logrados hasta el momento

# INFORMACIÓN

Contar con datos relevantes y certeros es fundamental para la continuidad de las políticas públicas ya que permitirá al equipo saliente comunicar con rapidez y eficiencia el estado de situación al finalizar su gestión y el entrante analizar lo realizado y enfocar sus esfuerzos en sostener lo que funcionó y modificar lo que no. Para tener un pantallazo de 360° de la ciudad y su gestión resultan fundamentales **los informes y las estadísticas**. Los datos e indicadores permiten visualizar la situación al momento de ingresar, problemáticas, alcance y resultados de políticas públicas, ayudando a identificar rápidamente la importancia de abordar ciertas temáticas.



## EQUIPO SALIENTE

**1** Los **informes de gestión** son una herramienta muy útil que permitirá resumir y transmitir tanto la situación inicial en la que encontraron la ciudad, así como los ejes estratégicos, los objetivos y las metas de gestión propuestas y alcanzadas durante el mandato. Los informes también pueden ser utilizados para hacer un balance con cada área de gestión sobre el trabajo realizado y brindar al equipo entrante una mirada integral sobre la gestión.

*[Informe de Gestión 2021 Municipalidad de Jesús María](#)*



**2** A su vez, es deseable que cada **área** pueda armar sus propios balances de gestión para brindar detalles más específicos sobre la situación al momento de terminar la gestión. Estos podrían incluir un reporte sobre el avance de los proyectos vinculados a alguna secretaría en particular con sus trabas o alertas y detallar el desempeño concreto de una línea de trabajo.

Una herramienta útil para elaborar estos informes son los **autodiagnósticos**. En RIL desarrollamos estos instrumentos para medir el grado de desarrollo de las estrategias emprendidas por los gobiernos locales en temáticas claves para la gestión local como lo son las finanzas, la gestión de los residuos, el desarrollo emprendedor, la profesionalización, etc. El puntaje que arroje este diagnóstico muestra de manera sintética el avance alcanzado en general en cada área temática así como las oportunidades de mejora, fortalezas y debilidades.

*[Te invitamos a conocer los autodiagnósticos en este link](#)*



**3** Los gobiernos locales recaban, asimismo, mucha información que proviene de diferentes canales; **datos valiosos** como por ejemplo: los reclamos recibidos a través de llamadas telefónicas, mensajes de whatsapp o en las oficina de atención o participación ciudadana. Estos datos permiten tener un termómetro certero en relación con 2 cosas: las prioridades y necesidades de la ciudadanía y las fortalezas y debilidades del propio gobierno local.

**4** Asimismo, durante las gestiones se suelen llevar adelante **relevamientos específicos** sobre diversos temas como por ejemplo registros de establecimientos de primera infancia, emprendedurismo, instituciones deportivas, diagnóstico de trabajadoras del hogar y los cuidados, censo de talentos, entre otros. Éstos suelen ser realizados por el equipo de gobierno, por instituciones externas o ambas y, en todos los casos, generan información fundamental para cualquier gestor. Poner a disposición esta información, el modo en que fue recolectada, la forma en la que se procesaron los datos y, principalmente, **los resultados**, facilitará el conocimiento sobre el territorio y beneficiará a los usuarios de las políticas existentes.

*Conocé algunos relevamientos llevados a cabo por:*



**San Nicolás, Argentina:** encuesta de situación económica de Comercios y MiPyMEs

**Junín, Argentina:** censo de talentos

**Girona, España:** diagnóstico de las trabajadoras del hogar y del cuidado

**5** Por último, sabemos que suele haber una lista de **actores estratégicos del ecosistema local** con los que seguramente se ha trabajado en distintas instancias y proyectos a lo largo de la gestión. Resulta fundamental brindar no solo los contactos sino también información cuantitativa y cualitativa sobre el trabajo conjunto (tanto el realizado como el que está en ejecución). Especialmente aquellos proyectos de gran envergadura en conjunto con el gobierno nacional o provincial. Es importante acompañar toda la información y carpetas técnicas con los antecedentes del proyecto, los análisis técnicos realizados, los estudios de factibilidad —si los hubiera—, cronograma de ejecución y plan de financiamiento.

Generar un puente entre estos actores estratégicos y el nuevo equipo de gobierno resulta esencial como una forma de mostrar madurez en la construcción de los procesos institucionales y sostener los vínculos valiosos. En este sentido, será fundamental comunicar al equipo entrante la situación actual de proyectos o iniciativas en curso o a la espera de una resolución en donde estén involucrados estos actores.



## Tips para el armado de informes en el marco de una transición

Considerar a los destinatarios, sus perfiles y el objetivo concreto del/los informe/s.

Ordenar el contenido con un índice que estructure la información y ayude a generar una lectura fluida y eficiente. Una propuesta posible sería :

- **Encabezado:** se detalla quien lo presenta y el tipo de reporte
- **Introducción:** describe el objetivo del reporte, los temas que aborda y las herramientas que se usaron.
- **Desarrollo:** detalle preciso de los temas. Cada equipo podrá presentar la información de la manera que le sea más práctico, de acuerdo a su destinatario y objetivo.
- Priorizar la información. No es necesario contar todo lo sucedido pero sí, poner especial foco en el diagnóstico inicial, los ejes, objetivos y metas que guiaron el proceso de trabajo, así como un reporte sobre los avances y resultados alcanzados, junto a la información que consideren necesaria para sostener lo logrado.
- Incluir datos e indicadores que respalden el diagnóstico inicial, el avance y los resultados alcanzados.
- Incorporar al equipo operativo en el armado de estos informes para garantizar que se está utilizando información actualizada y relevante sobre el tema.

## **EQUIPO ENTRANTE**

### **+ Encuentro con el equipo saliente**

Con el objetivo de realizar una correcta interpretación de la información sugerimos coordinar un encuentro con el equipo saliente para repasar los diferentes materiales y analizarlos con el/la intendente y quienes formarán parte de su gabinete. Esa información será clave para la toma de decisiones a la hora de generar un plan de gobierno.

### **+ Análisis de datos**

El análisis de los datos debería ser realizado, idealmente, por un equipo interdisciplinario (no solo por quienes tienen formación técnica) en tanto que los datos por sí solos no informan, sino que deben ser interpretados en el contexto adecuado. Por eso sugerimos que el equipo entrante genere espacios de análisis interdisciplinarios con personas que tengan diferente formación, experiencia y cercanía con el territorio. Luego se transmiten los resultados y conclusiones del análisis a quienes los necesitan para tomar decisiones a partir de evidencia, fundamentalmente al Intendente.

### **+ Planta Permanente**

Es de suma relevancia considerar a los empleados/as de planta permanente. Desde sus distintos roles podrán aportar un análisis de los datos que incorpore la dimensión temporal de los mismos, considerando cada contexto. Asimismo, una mirada cualitativa sobre el funcionamiento de ciertos programas o procesos. En caso de identificar datos faltantes, también podrían completar esos vacíos de información o dar a conocer las razones por las cuales existen.

## + Actores estratégicos del ecosistema local

Para el equipo entrante también será muy enriquecedor conocer a los diferentes actores estratégicos del ecosistema local, es decir, las empresas y organizaciones de la sociedad civil que tienen incidencia en la agenda y en las actividades de la ciudad. Sugerimos dedicar parte del tiempo —previo a la asunción del cargo— a conocer en profundidad a estos actores. Generar un vínculo con sus referentes desde el inicio de la gestión facilitará la articulación, interacción y la colaboración durante los siguientes cuatro años. Así, el/la Intendente electo y su equipo tendrán en claro cómo funciona y quiénes forman parte del ecosistema de actores estratégicos con los que articular para cada tema en particular. Idealmente, el/la Intendente es quien debe conducir este ecosistema.

## + Canales de atención ciudadana

Por último, una de las principales fuentes de información para un equipo entrante es la que surge de los diferentes canales de atención ciudadana, especialmente los que registran reclamos. Estos datos expresan un termómetro sobre las prioridades y necesidades de la ciudadanía y sugieren posibles fortalezas y debilidades del gobierno local. Proponemos prestar especial atención al análisis de estos datos, identificando los reclamos que más se reiteran y observando, en lo posible, cómo las diferentes categorías de reclamo se distribuyen territorialmente. Este insumo será fundamental para el trabajo territorial de los primeros 100 días del equipo y los acompañará como pieza fundamental para la toma de decisiones durante toda su gestión.

*Chequeá el tablero de quejas ciudadano de [Bogotá, Colombia](#)  
Conocé el tablero de reclamos de [Córdoba, Argentina](#)*



*[¡Conocé la guía de atención ciudadana de RIL!](#)*

## FINANZAS LOCALES

Detrás de toda transición de gobierno hay **procesos legales y administrativos** que siguen su curso, independientemente de quién esté a cargo. Las finanzas municipales son uno de los puntos fundamentales a abordar, tanto por los equipos salientes que tienen la responsabilidad de dejar ordenados los procesos, como para quienes ingresan, que deben informarse rápidamente de los compromisos asumidos a honrar en los primeros días de gestión.

[Consultá la guía para pasar a la acción de Finanzas Locales para profundizar](#)



### EQUIPO SALIENTE

En el marco de una transición responsable se busca **brindar la información necesaria para que no se interrumpan procesos relevantes en términos financieros**: pago de sueldos, pago a proveedores, cuestiones fiscales e impositivas, entre otras. Por eso, se sugiere al equipo saliente brindar acceso a los sistemas electrónicos que contengan esta información, pero sobre todo, generar una **memoria financiera** que informe al equipo entrante sobre:

- + Ejercicios presupuestarios anuales
- + Estado de cuenta corriente, deudas, inversiones, saldo acreedor
- + Vencimientos comprometidos, principalmente los incluidos en los primeros meses de gestión
- + Licitaciones abiertas o ya comprometidas
- + Nivel de cobrabilidad de tasas (TSG, TISH y otras tasas) y derechos (Construcción, ocupación de espacio público, publicidad, entre otras)
- + Registro de deudas judicializadas o por judicializarse (sea de tasas o de co-participación, por ejemplo)

[↓ Ficha modelo estado situación patrimonial - RIL](#)



## Tips para el armado de la memoria financiera

- Recopilar toda la información relevante, incluyendo facturas y contratos
- Presentar la información de manera ordenada, indicando con títulos y subtítulos a qué se refiere cada apartado
- Utilizar gráficos y tablas para presentar los números
- Detallar si hubo cambios significativos en los ítems incluidos en el presupuesto o usos especiales de las partidas, que valga la pena explicitar

[↓ Chequeá modelo flujo de fondos](#)



- Si hubiera, agregar proyecciones financieras y riesgos identificados
- Incluir información cualitativa sobre cómo abordar los puntos contemplados, incluyendo aprendizajes
- Considerar incluir también proyectos implementados para la mejora del estado presupuestario, por ejemplo, los orientados al aumento de la cobrabilidad de tasas

[Consultá el informe de la Ciudad de Oliva, Argentina](#)





## EQUIPO ENTRANTE

Para la gestión entrante es importante conocer los **ciclos presupuestarios** y estar informado de lo que se aprobó en la **ordenanza municipal y provincial respecto al presupuesto** para saber en qué y dónde se deben realizar los gastos.

Además, en sus primeros días, es esencial leer y analizar en profundidad la **memoria financiera** o, en su defecto, el documento al que puedan acceder sobre la gestión de las finanzas locales para planificar, junto al equipo técnico designado, las **acciones inmediatas** a realizar sobre aspectos que influyan directamente en la gestión: fechas de próximos pagos claves, con quiénes se firmaron acuerdos y no se han cumplido aún, compromisos asumidos respecto a proyectos plurianuales que deberán incluir en la formulación de presupuesto.

Una vez informados respecto al estado de situación deberán poner manos a la obra desde el equipo técnico, en coordinación con el referente político, en establecer una **estrategia para diseñar el presupuesto** y otorgar más recursos a los temas que sean prioritarios para su gestión, además de prever la recaudación y los fondos de libre disponibilidad con el fin de utilizarlos para mejorar los servicios que se prestan.

*El presupuesto es la expresión, en términos financieros, de lo que el gobierno pretende llevar a cabo en un período determinado y, por tanto, refleja las **prioridades económicas y sociales** en términos monetarios.*

↓ [Te acercamos una hoja de ruta para el primer año de gestión de la Secretaría de Hacienda](#) ↖

[La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación.](#)

## Tips a tener en cuenta para gestionar las finanzas los primeros días de gobierno:

- Tener definido un equipo o, al menos, una persona responsable con capacidades técnicas adecuadas que pueda analizar la información entregada por el equipo saliente y llevar adelante los primeros pasos.
- Planificar el pago de los gastos administrativos con vencimiento próximo, así como de los servicios públicos que no se pueden interrumpir (recolección de basura, sueldos, etc).
- Identificar y analizar los montos ya comprometidos para la ejecución de programas, de modo que puedan incluirlos en la planificación de los gastos.
- Conocer si se realizaron auditorías internas y sus resultados.

## ACTA DE TRANSMISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

El **acta de transmisión de la administración** es el documento formal y legal en el cual se deja constancia, con fecha cierta, de la trasmisión del poder ejecutivo local. Generalmente en ese documento constan los saldos de las cuentas municipales:

- Fondos afectados (provinciales o nacionales)
- Fondos de libre disponibilidad
- Estado de ejecución de ingresos
- Estado ejecución de gastos
- Monto detallado del egreso en recursos humanos
- Estado de inventario general

A modo de ejemplo, en la Provincia de Buenos Aires el acta de transmisión según el artículo 48 del reglamento de contabilidad y disposiciones de administración para las municipalidades debe contener:

- A Fecha y lugar del acto.
- B Nombre de las personas que necesariamente deben intervenir, a saber: Administradores (saliente y entrante), Contador y Tesorero.
- C Existencia de fondos y otros valores en Tesorería, Bancos e Instituciones de Crédito, con indicación de su afectación. Como anexo se agregarán actas de arqueo, certificaciones bancarias y estados conciliatorios de saldos.
- D Estado en los Capítulos de Recursos indicando lo recaudado hasta la fecha del cambio de autoridades.
- E Estado de Presupuesto de Gastos a la misma fecha consignando lo autorizado a gastar, pagos, deudas y saldo disponible en cada inciso, ítem o partida.
- F Monto detallado de las deudas municipales por todo concepto (consolidado y flotante).
- G Estado de las cuentas de valores al cobro en poder de los recaudadores.
- H Estado del Inventario General.

¿Quiénes firman el acta de administración?: Administradores (saliente y entrante), Contador y Tesorero (funcionarios de ley) y otras que quisieran hacerlo.

El acta de transmisión puede ser firmada con la **salvedad de disconformidad** por el administrador entrante; de esa manera se reserva los derechos de revisar, durante los siguientes 90 días, el estado y disposición de los recursos municipales del último ejercicio anual.

Además, deberá tener en cuenta que luego de los primeros 90 días se podrán presentar descargos —a través de canales formales— en el organismo provincial correspondiente para dejar constancia de las inconsistencias que se hubieren encontrado. También se podrán presentar quejas ante el Honorable Concejo Deliberante y el Tribunal de Cuentas de la provincia, en caso de que se decida usar la vía administrativa. En el caso de querer hacer uso de la vía judicial, deberán hacerlo según se indique en los procesos locales. El equipo entrante también deberá evaluar si debe comunicarlo a la ciudadanía o no.

**El equipo entrante debe estar preparado para afrontar este proceso.** Es por eso que se sugiere comenzar a recolectar la información y verificar su consistencia la mayor antelación posible al día de la firma del acta de transmisión.

Por ello es fundamental designar al responsable/s de finanzas rápidamente ya que será quien luego de haber ganado las elecciones podrá comenzar a estudiar el acta y, durante los primeros 90 días, realizará el stock de inventario.

En algunos casos, los equipos entrantes designan algunos miembros como parte del “equipo de auditoría interna” con rango secretaria —dependiendo del ejecutivo—. Suelen ser especialistas en temas económicos, financieros y legales a los fines de poder realizar todo el estudio de la documentación, disposición de recursos y para control interno.



## CAPITAL HUMANO

La gestión del capital humano debería planificarse estratégicamente en pos de generar una cultura organizacional que refleje los valores del gobierno local y permita alinear a los equipos de modo que contribuyan de forma efectiva al logro de las metas y objetivos que los acercan a la ciudad que desean ser

### EQUIPO SALIENTE

Es importante que el equipo saliente ponga a disposición un informe con los **datos relevantes sobre los y las trabajadoras del gobierno local.**

**Debería incluir:**

- + Listado de trabajadores (Nombre, Apellido, CUIT)
- + Área en la que se desempeñan, puesto, perfil
- + Modalidad de contratación
- + Formación
- + Programa o proyecto en el que se desempeña o es responsable
- + Sueldos

Además, incorporar una sistematización de **perfiles de puestos** y, si hubiera, las evaluaciones de desempeño realizadas hasta el momento.

A su vez, es fundamental identificar la **masa salarial** que el nuevo equipo deberá cubrir en su primer mes de gestión para evitar trabas o retrasos que generen conflictos con el personal. Para eso, incluir en el informe compromisos y montos asumidos respecto de: aguinaldos, bonos de fin de año y acuerdo paritario para el nuevo año, si lo hubiera.

Por otra parte, existen contrataciones o convenios especiales que tercerizan parte de los servicios que brinda el gobierno local (por ejemplo los de recolección, limpieza o seguridad) a través de empresas o cooperativas. Sugerimos agregar en el informe copia de los contratos celebrados o un resumen que indique el objeto de los mismos, las obligaciones tomadas por ambas partes, precio y forma de pago, resolución y cualquier otra información que permita la continuidad del acuerdo.

Por último, se sugiere compartir información respecto a la conformación base de la planta municipal, el convenio colectivo local vigente, los contratos regidos por otros convenios provinciales o nacionales, así como la parte de la planta que trabaja en el gobierno local pero que tiene un contrato de otra jurisdicción.

No esperamos que este informe contenga únicamente información estadística. Los invitamos a sumar **aprendizajes, errores y sugerencias** que consideren relevantes para el trabajo del equipo entrante.

[Conocé la guía de capital humano de RIL para más detalles sobre la gestión de este área](#)



[↓ Utilizá la ficha de relevamiento por áreas - RIL](#)

## EQUIPO ENTRANTE

Como **equipo entrante** es fundamental conocer la dotación de personal al inicio de la gestión y sus características. Esta información permitirá identificar y analizar los perfiles con los cuales contarán para llevar adelante su plan de gobierno y cuáles otros será necesario incorporar para alinear los recursos a las prioridades de la nueva gestión.

Un segundo punto que debe abordarse de **manera inmediata** es la masa salarial a pagar el primer mes de gestión; generalmente conformada por aguinaldos, bonos de fin de año, acuerdos paritarios vigentes y sueldos.

*Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones  
SINEP (2020)*



*Experiencia de San Carlos de Bariloche*

Otras acciones que deben ser impulsadas rápidamente por el equipo entrante para trabajar la gestión del capital humano son:

- Identificar el sistema de fichaje que utiliza cada repartición y el modo en que esos datos son incorporados al sistema de liquidación de sueldos.
- Generar una mesa de coordinación de las áreas involucradas en la gestión del capital humano.
- Darle prioridad a la documentación relacionada con la liquidación de sueldos: legajos, licencias, convenios, ingresos, egresos, sistema de liquidación. Se debe prestar especial atención a los sistemas en donde constan las liquidaciones emitidas por el equipo saliente durante su gestión.
- Compilar los contratos firmados con el personal municipal.
- Comprender el diseño de los procesos jubilatorios del personal de planta municipal.

Si el equipo entrante lo quisiera, podría profundizar en el análisis articulando con el IPS o ANSES para redefinir su propio plan de jubilaciones y, en su caso, la necesidad de impulsar un plan de jubilaciones anticipadas.

Luego de atender los temas prioritarios, el equipo entrante debería hacer foco en aquellos temas que hacen a la **situación de base** de la gestión de los recursos humanos. Una de las principales tareas de este punto se relaciona con la necesidad de entender la conformación de la planta municipal:

+ Personal Municipal:

- ¿Hay convenio colectivo vigente?
- ¿Hay paritarias vigentes?
- Prestar especial atención a los convenios provinciales en personal de salud y educación con montos distintos a la gestión local.
- Planta permanente y planta temporaria
- Contratos de locación de obras y servicios
- Contratos especiales de tercerización de servicios

+ Personal de Salud

- Convenio Médico, Carrera Médica, Régimen de guardias
- Anestesiastas
- Atender a las paritarias por Convenio Provincial.

+ Personal de Educación

- Convenio Provincial Docente
- Profesores de planta, suplentes e interinos
- Licencias



Otro punto clave a abordar es la distribución de horas extras. Para eso, sugerimos tomarse el tiempo suficiente para comprender en profundidad el estado de situación en cada área de gobierno, para luego analizar posibles estrategias para su gestión y/o modificación si fuera neces-

### Experiencia de Pinamar



El equipo entrante también debería comprender el entramado local de las **organizaciones gremiales**. Con ello nos referimos a:

- Sindicatos (varios, afiliados, afinidad política, etc.)
- Federaciones Provinciales (Ej. SUTEBA, FATEP Córdoba, SEP San Juan, ATE en cada provincia, etc.)
- Sindicatos Nacionales

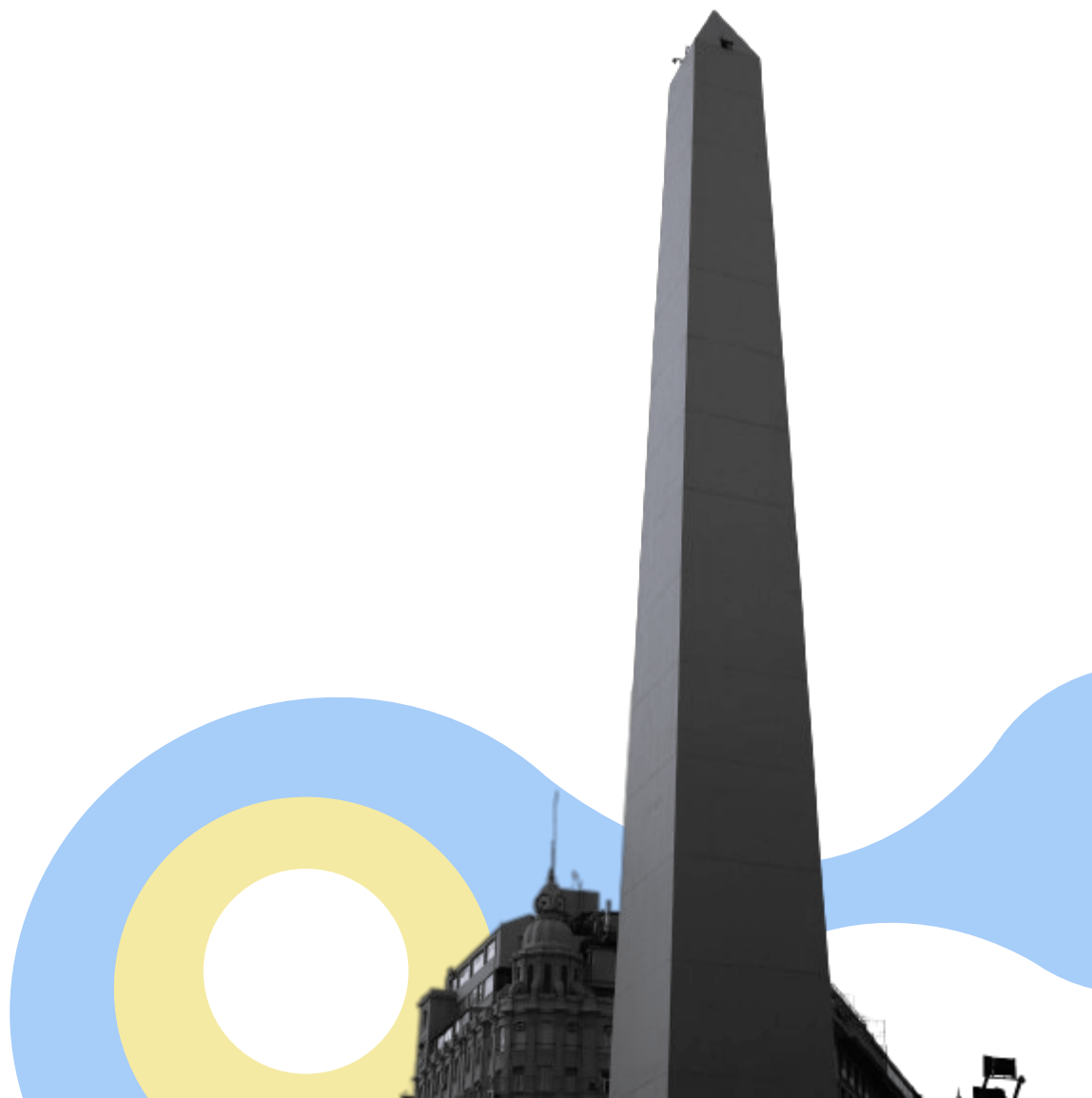
### + Sugerencias

Además de contar con la información concreta sobre los trabajadores y trabajadoras que los acompañarán en su gestión consideramos fundamental abordar los vínculos iniciales desde una perspectiva de **liderazgo positivo**.

Entre algunas sugerencias recapituladas por diferentes ensayistas y funcionarios/as recomendamos, en primer lugar, **evitar el borrón y cuenta nueva**. Una vez iniciada la nueva gestión será importante identificar y evaluar el por qué y para qué de cada una de las decisiones tomadas anteriormente para que la construcción de lo nuevo se apoye en los cimientos sólidos de lo preexistente.

En segundo lugar, plantearse un **liderazgo respetuoso** de la experiencia y pertenencia para que sea posible trabajar en conjunto por objetivos comunes.

Por último, sugerimos dar lugar a los **empleados de carrera** y escucharlos activamente, para que puedan transmitirles lo que saben sobre el funcionamiento de las diferentes áreas y transmitir aprendizajes que serán de mucha utilidad, sobre todo los primeros meses. Les proponemos integrar a las personas/equipos que conforman la nueva gestión, con quienes vienen trabajando hace muchos años en los temas, para que su experiencia sea valorada y aporte a un trabajo conjunto y de calidad.



# PRESTACIONES Y SERVICIOS DE INMEDIATEZ

Entre los servicios públicos y prestaciones que brinda un gobierno local a la ciudadanía podemos diferenciar 2 categorías: la primera conformada por aquellas prestaciones o servicios públicos que se caracterizan por tener una **frecuencia discontinua**, que se pueden brindar en determinados periodos del mes o del año . Ejemplos: poda, entrega de materiales, búsqueda de empleo. La segunda, refiere a aquellos servicios y prestaciones que se caracterizan por ser prioritarios para la ciudadanía y por ello revisten **inmediatez**. Al día siguiente de asumir el equipo entrante debería asegurar la continuidad de esos servicios y brindarlos con la misma calidad que venían siendo dados. Estos servicios **requieren de una buena articulación** entre equipos salientes y entrantes, de forma tal que el cambio de gestión no se vea reflejado en una prestación deficitaria del servicio. Ejemplos: recolección de residuos, atención ciudadana, trámites.

A continuación, compartimos una **lista sugerida de servicios y programas** sobre los que el equipo saliente debería informar al equipo entrante para asegurar su continuidad. Insistimos en que cada gobierno deberá adecuar esta lista de acuerdo a la realidad de su localidad:

- + Programas alimentarios
- + Provisión de medicamentos
- + Programas de alimentación escolar
- + Recolección de residuos patogénicos
- + Servicio de limpieza
- + Servicio de recolección de residuos
- + Pago de combustible para policía<sup>1</sup>
- + Pago de guardias del Servicio de Emergencias de Salud

**DESARROLLO  
HUMANO**

- + Alimentos
- + Provisión de colchones
- + Materiales de construcción

**AMBIENTE**

- + Mantenimiento del espacio público
- + Alumbrado
- + Microbasurales
- + Alquiler de vehículos

**EDUCACIÓN**

- + Kits escolares
- + Buses escolares
- + Limpieza
- + Mantenimiento

**SEGURIDAD**

- + Mantenimiento vehículos y motos
- + Alarmas
- + Video vigilancia
- + Equipos de comunicación

**OBRAS**

- + Mantenimiento de semáforos
- + Insumos
- + Señalética
- + Cuadrillas viales

## SALUD

- + *Servicio de fumigación*
- + *Recolección y tratamiento de residuos patogénicos*
- + *Provisión de oxígeno*
- + *Mantenimiento de cámara de vacunas, equipamiento médico y equipos*
- + *Central telefónica*
- + *Servicio de gestión digital*
- + *Provisión de viandas*

En este punto, sugerimos hacer especial hincapié en los sistemas de seguridad, emergencias y/o protección civil, es decir: SAME, policía, tránsito, guardia urbana, centro de monitoreo y defensa civil. De cada uno de ellos, será importante informar sobre:

- + La dotación disponible
- + Cómo funcionan los servicios de guardia
- + Planificación de guardias y horas extra
- + Estado de deuda de las horas POLAD con la

Esto permitirá que la ciudad esté preparada para responder ante cualquier eventualidad que precise de estos servicios tan relevantes para la población.

Asimismo, existen **obras en ejecución** que tienen comprometido un esquema de avance y pagos. Estas obras suelen ser de gran relevancia para las ciudades por lo que se sugiere conocer con rapidez el estado de cada una a través de:

- + Certificado de avance de obra
- + Avance financiero certificado
- + Origen de fondos y estado de rendición

## EQUIPO SALIENTE

En una transición es necesario informar de manera exhaustiva al equipo entrante sobre las prestaciones, servicios y obras que no pueden perder continuidad. En este punto sugerimos incluir al menos:

- + Información contractual y contable básica, así como el referente de contacto
- + Modalidad de prestación del servicio (si el servicio lo brinda una empresa privada, cooperativa, empresa mixta, pública, local, provincial, nacional, internacional)
- + Vigencia de los contratos o concesiones (anual o plurianual)
- + Si hubiera, información sobre reclamos de la ciudadanía asociado

Una vez más, la información cualitativa es fundamental para el equipo entrante. Sugerimos compartir cualquier información que consideren relevante respecto a la calidad del servicio, su cumplimiento, la visión que tiene la ciudadanía sobre el mismo, entre otras. En caso de haber realizado auditorías o controles con entes externos, adjuntarlos al infor-

me. No se debe perder de vista que los servicios y su calidad son fuentes potenciales de conflicto en las ciudades e influyen profundamente en la calidad de vida de las personas. Evitar que se discontinúen servicios, como por ejemplo, la recolección de residuos, es una gran responsabilidad para ambos equipos.

## EQUIPO ENTRANTE

Dentro de toda la información que recibirá el equipo entrante, la vinculada a **servicios que se deben prestar de manera continua** es crítica. Por eso, apenas comienza la gestión es necesario focalizar en:

- Listado de las prestaciones, servicios y obras que no pueden perder continuidad
- La modalidad de la prestación (puede ser una prestación municipal, por empresa privada, por cooperativa, o mixta).
- Vigencia de los contratos.
- Condiciones de prestación de los contratos y, si hubiera, las redeterminaciones previstas.
- Estado de cumplimiento de la prestación/estado de avance de la obra.
- Personal abocado a ese servicio (propio, tercerizado, etc.).
- Si hubiera deuda preexistente con el organismo/empresa que presta el servicio y monto.
- Tracto sucesivo de suministros de todos los servicios (servicio de emergencia, sistema de seguridad, defensa y protección civil, cuerpo de tránsito, central de monitoreo)

Además de toda la información respecto a la prestación de servicios propiamente dicha, es necesario conocer la **situación de los inmuebles afectados a los mismos**. Algunos de ellos son municipales mientras que otros pueden conllevar algún otro tipo de contrato. Es importante entonces tener en cuenta los siguientes ítems para darle continuidad a las prestaciones asociadas:

- + La vinculación jurídica
- + El área responsable de la administración
- + La instrumentación y términos de vigencia de los contratos que hubiere (puede variar entre alquileres, comodato, simples posesiones, entre otros).

## SERVICIO DE RECOLECCIÓN DE RESIDUOS

Este servicio tiene especial importancia debido a que: 1) su interrupción generaría un fuerte impacto en la ciudad y 2) la prestación del servicio de recolección de residuos representa un gran porcentaje del presupuesto municipal. Por eso sugerimos **designar rápidamente a un responsable** que pueda analizar el o los contratos vigentes, la modalidad de prestación y la calidad del servicio, velando por la sostenibilidad del servicio.

Asimismo, como suele representar un ítem significativo para el presupuesto local es importante prestar especial atención a las redeterminaciones, es decir, a las actualizaciones de precios previstas en los contratos. Es posible que haya distintas miradas o lecturas respecto de la inflación, la estructura de costos y la calidad del servicio a considerar.



# PLANES Y PROYECTOS PRIORITARIOS

La **planificación** es una de las herramientas más valiosas con las que cuentan los integrantes de un gobierno local para transformar la realidad de su comunidad. Esta planificación suele desglosarse en ejes, objetivos y **proyectos** que buscan resolver las problemáticas de una comunidad de modo integral. Dentro de este grupo de proyectos es posible identificar algunos **prioritarios** para la ciudad, esto es, aquellos planes y proyectos de gran importancia en términos del impacto esperado y del beneficio que traerán para la ciudad y sus habitantes.

Este tipo de proyectos suelen tener una ejecución plurianual y es deseable que trasciendan a las diferentes gestiones; así es que resulta muy importante que el equipo saliente brinde información específica al respecto a quienes entran. Veamos cómo hacerlo.

## EQUIPO SALIENTE

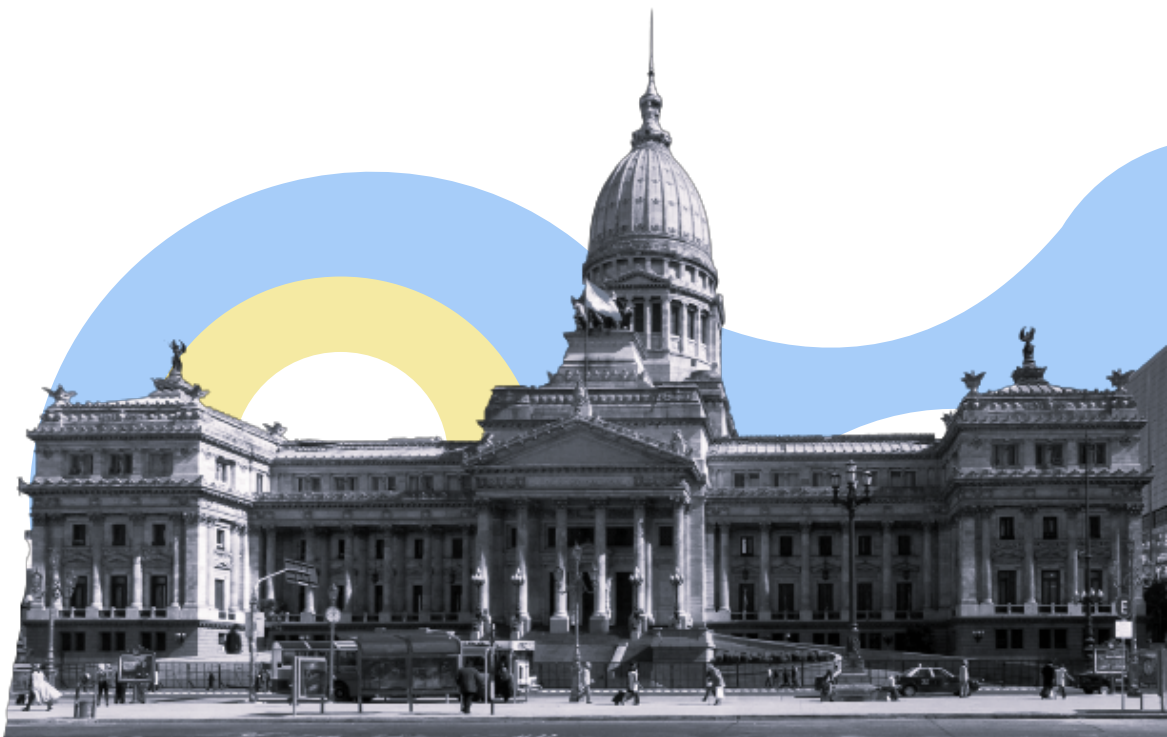
El equipo saliente tiene la responsabilidad de brindar toda la información que considere esencial sobre los planes o proyectos de gran impacto para la ciudad. Ello implica:

- Listar los proyectos más importantes para la ciudad. Incluir el detalle sobre la problemática inicial que se buscaba resolver, sus destinatarios y objetivos. Sumar cualquier dato, informe, análisis realizado para fundamentar la propuesta.
- Mostrar el avance efectivo de los objetivos planteados y, sobre todo, los próximos pasos clave para que siga su curso.
- Indicar resultados alcanzados hasta el momento y recepción por parte de la ciudadanía, incluyendo las fortalezas y debilidades relevantes para la continuidad del plan o proyecto.
- Mencionar los próximos pasos comprometidos, sobre todo, si conlleva pagos o acuerdos con terceros que no se puedan discontinuar.

En caso de que el plan o proyecto sea financiado por un organismo externo al gobierno local, ya sea provincial o nacional, o bien organismos multilaterales de créditos, bancos u otras fuentes, resultará fundamental compartir toda la **documentación técnica** entregada, así como las comunicaciones mantenidas hasta el momento con los referentes de estos organismos.

Sugerimos que toda esta información sea acompañada también por una explicación que desarrolle por qué ese plan o proyecto es identificado como prioritario, así como su recepción por parte de la ciudadanía. Muchas veces estos proyectos son impulsados —e incluso monitoreados— por la propia ciudadanía; conocer estas particularidades permitirá al nuevo equipo sopesar con mayor firmeza la necesidad de darle continuidad.

Por último, sabemos que en muchos casos los planes o proyectos están liderados por personal técnico, personas con una mirada estratégica y operativa. Sugerimos que sean ellos quienes informen al equipo entrante —ya sea a través de informes o reuniones— todo lo necesario para que los proyectos se sostengan.



## EQUIPO ENTRANTE

Seguramente el equipo entrante llegará con ideas diversas respecto a las prioridades de la ciudad y a los ejes que quieren destacar como gestión. Aún así, es importante analizar con seriedad los proyectos identificados como prioritarios por la gestión saliente, especialmente aquellos que cuentan con buena recepción por parte de la ciudadanía y, sobre todo, los que han logrado o podrían lograr grandes resultados para la ciudad.

Cuando queremos conocer una ciudad utilizamos un mapa para saber en qué lugar estamos y hacia dónde queremos ir, en los primeros días de gestión sucede algo parecido. Con la información disponible será posible entender el punto de partida y, con ello, definir nuevas metas y un camino para conseguirlas. En muchos casos, hay acuerdos y mucha información disponible que indica que ciertos proyectos son necesarios para mejorar las condiciones de vida de la ciudad, ya sea a través de la infraestructura o las grandes obras, o de programas vinculados al desarrollo económico, humano o ambiental. Se sugiere analizar con seriedad la información y tomar decisiones conscientes para poder sostener lo que funciona y modificar lo que pueda ser mejorado.

A modo de ejemplo, compartimos algunos casos de planes o proyectos prioritarios que han sido sostenidos por más de una gestión:

*Cluster IT - Plan Estratégico del Software, de Tandil, Argentina*



*Participación Ciudadana en la constitución de la ciudad, Ciudad de México*

*La ciudad del clima, Middelfart, Dinamarca*

*Centro Ambiental Patagónico, Consorcio intermunicipal entre Viedma, San Javier y Patagones*

## **PALABRAS FINALES**

Si leíste hasta acá probablemente compartirás nuestra convicción: no es fácil pero es necesario.

Sabemos que las transiciones son un proceso complejo, no solo por las exigencias materiales que requiere sino también por todas las emociones que surgen al momento de cerrar un ciclo y comenzar uno nuevo. Para eso diseñamos estas páginas; para brindarte un apoyo metodológico, una guía práctica que pueda darte, además de herramientas concretas, previsibilidad y certeza durante un camino que puede parecer inestable o falta de claridad.

Haberte interesado en esta guía demuestra un gran nivel de compromiso y una fuerte vocación de trabajar con honestidad al servicio de la comunidad aportando el granito de arena necesario para construir las ciudades de oportunidades que tanto anhelamos y darle forma al país con el que todos soñamos.

### **A LOS EQUIPOS SALIENTES**

En RIL creemos en la trascendencia de las gestiones, en el compromiso de desarrollar iniciativas a largo plazo que puedan cambiar la calidad de vida y las oportunidades de las personas que viven en nuestras ciudades. Pero, sobre todo, creemos en el poder de las ciudades para construir un país más pujante y equitativo. Esas ciudades son también reflejo de la forma en la que sus líderes las capitanearon y gestionaron y que hoy empiezan a cerrar un ciclo.

Cerrar un ciclo “se puede comparar con el jet lag”, formula Mercedes Korinn y agrega “uno experimenta un retraso. Dicen que primero llega el cuerpo y después el alma. Con los ciclos es lo mismo, a veces llega una parte de uno y luego llega el resto, que incluso no es todo, porque algo queda en el ciclo anterior. El cambio de ciclo no ocurre, sino que se construye”.

Hacer una verdadera transición de gobierno es una gran responsabilidad para quien fue elegido popularmente para ejercer la función pública. Es una forma de hacer un balance y, a la vez, de organizar un legado que trascenderá la gestión y seguirá beneficiando a muchas personas. Dejar el lugar a quienes han sido elegidos por la ciudadanía es una responsabilidad que deberíamos llevar con mucha satisfacción... la satisfacción de ser un pueblo que elige sus autoridades democráticamente, pero también la gran satisfacción de haber tenido la posibilidad de trabajar por la construcción de una ciudad de oportunidades para más personas.

Atravesar el proceso de salida con responsabilidad marca una nueva forma de hacer, una forma que pone en el centro a las ciudades y las personas que las habitan, antes que a los personalismos de sus actores políticos; prioriza la continuidad de lo que viene funcionando y abre la puerta hacia las mejoras de lo que debería funcionar mejor.

Esperamos que estas líneas aporten a que el cierre de ciclo sea más ordenado y armonioso para ustedes. Y que puedan finalizar esta etapa con la certeza de haber dejado el gobierno responsablemente, con un legado positivo para su ciudad y su país.

## A LOS EQUIPOS ENTRANTES

Seguramente estén atravesando un momento que mezcla incertidumbre con euforia: han logrado llegar hasta acá y ahora es momento de poner manos a la obra! Los primeros 100 días son clave para una gestión que comienza, esperamos que esta guía sirva como herramienta para facilitar el desembarco en sus nuevos puestos y roles, y les permita sostener los avances logrados hasta el momento en la ciudad.

Generar victorias rápidas que muestren que “algo está cambiando”, anticiparse a algunos temas críticos para evitar problemas, conocer y ordenar la planta municipal existente y muchos otros son los desafíos más importantes a los que los equipos se enfrentan durante este primer período.

**1** Algunas consideraciones para comenzar este nuevo ciclo:  
El **plan de ciudad** que definan en sus primeros momentos en la gestión será la hoja de ruta principal que guiará todo el camino por delante. Dedicuen el tiempo necesario a imaginarse la ciudad que quieren ver en un futuro incorporando todo lo que aprendieron de la ciudadanía en el momento de campaña.

**2** Este plan será lo que les permita tener objetivos y metas que orienten su trabajo, por eso es importante no postergar esta tarea. Una vez que lo tengan, sugerimos **comunicar con claridad las prioridades** y alinear a todo el equipo de gobierno en torno a un plan común de gestión, con propósitos definidos y claros (esto deberá incluir no sólo al nuevo equipo de gobierno sino a toda la planta municipal)

**3** Una vez más, **cuidado con los cambios bruscos**. Van a encontrarse con muchas personas que tienen una larga experiencia en el gobierno local y muchos profesionales expectantes a compartir lo que han aprendido. Durante los primeros días deberán seguir escuchando, aprendiendo y guiando la puesta en marcha. Liderar estos procesos en colaboración les permitirá sentar bases firmes sobre las que erigir su nuevo plan de gobierno.

RIL desarrolla herramientas y programas de acompañamiento intensivo asociados a las temáticas prioritarias y emergentes de la gestión local, acompañando de forma específica a las personas responsables y líderes en esos procesos en las ciudades.

¡Ingresá a nuestro Portal para conocer más!  
Ante cualquier consulta, podés escribirnos a  
[contacto@redinnovacionlocal.org](mailto:contacto@redinnovacionlocal.org)