MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES

"Nuevas estructuras y estrategias para políticas locales de proximidad:

Proyecto organizativo y funcional de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana de la Municipalidad de Rosario (2023-2027)"

Alumno: Lic. Jorge Angel Ávila.

Directora Académica de Tesis: Mg. Romina Trincheri.

Fecha de Presentación: 23 de Abril de 2026.

RESUMEN

En un contexto global donde se debate el rol del Estado y la relación de la ciudadanía con los gobiernos locales, se vuelve imperioso analizar y diseñar estrategias que fortalezcan las organizaciones públicas para mejorar su capacidad de respuesta y su asesoramiento en la gestión cotidiana. La ciudad de Rosario (Argentina) ha sido pionera en la implementación de prácticas democráticas de descentralización, orientadas a modernizar el Estado mediante una planificación urbana estratégica y una administración pública de calidad. Sin embargo, la gestión pública demanda estructuras organizativas flexibles y receptivas que sustenten nuevas estrategias participativas. Este trabajo se presenta como una propuesta técnica de reingeniería organizacional y funcional para la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana de la Municipalidad de Rosario. Para su desarrollo, se analizarán materiales textuales y discursivos, a través de una investigación de campo que incluirá entrevistas con expertos en la materia. Así, se espera contribuir al municipio de Rosario en el análisis de políticas de vinculación ciudadana más eficaces y adaptadas a las necesidades de la administración pública local.

Palabras claves: organigrama – Rosario – cercanía – gestión ciudadana - centros cívicos - administración pública - procesos

ABSTRACT

In a global context where the role of the State and the relationship between citizens and local governments are debated, it is imperative to analyze and design strategies to strengthen public organizations and improve their responsiveness and guidance in daily management. The city of Rosario (Argentina) has been a pioneer in the implementation of democratic decentralization practices aimed at modernizing the State through strategic urban planning and quality public administration. However, public management demands flexible and responsive organizational structures that support new participatory strategies. This work is presented as a technical proposal for organizational and functional reengineering for the Secretariat of Citizen Engagement and Management of the Municipality of Rosario. For its development, textual and discursive materials will be analyzed through field research that will include interviews with experts in the field. Thus, it is hoped to contribute to the Municipality of Rosario's analysis of more effective citizen engagement policies tailored to the needs of local public administration.

Keywords: organizational chart – Rosario – proximity – citizen management - civic centers - public administration - processes

ÍNDICE

PRIMERA SECCIÓN **7**

1. INTRODUCCIÓN **8**

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **11**

2.1. Contextualización 11
2.2. Preguntas de investigación 15
2.3. Objetivos 16
2.3.1. Objetivo General 16
2.3.2. Objetivos Específicos 16

SEGUNDA SECCIÓN **17**

3. ANTECEDENTES **18**

3.1. Introducción al proceso de descentralización de la ciudad de Rosario 19
3.2. Evolución de las estructuras organizacionales que contienen las áreas descentralizadas 23
3.2.1. Secretaría General de la Municipalidad de Rosario (1995 - 2019) 24
3.2.1.1. Funciones de la Secretaría General 26
3.2.1.2. Estrategias de gestión de la Secretaría General 28
3.2.1.3 Organigrama de la Secretaría General (2015-2019) 30
3.2.2. Secretaría de Modernización y Cercanía (2019-2023) 31
3.2.2.1. Funciones de la Secretaría de Modernización y Cercanía 33
3.2.2.2. Estrategias de gestión de la Secretaría de Modernización y Cercanía 34
3.2.2.3. Organigrama de la Secretaría de Modernización y Cercanía (2019-2023) 37
3.2.2.4. Análisis del Organigrama de Modernización y Cercanía 38

4. MARCO TEÓRICO **39**

4.1. La importancia de la estructura organizacional 41
4.1.1. Aportes del diseño organizacional a la gestión pública local 43
4.1.2. Tamaño de la estructura organizacional 44
4.2. Autonomía organizacional: descentralización y toma de decisiones 46
4.3. Estrategias de comunicación interna y externa: alineación y transparencia 48
4.4. Participación Ciudadana 51
4.5. Planificación participativa y evaluación organizacional 54

TERCERA SECCIÓN **56**

5. PROPUESTA METODOLÓGICA E INSTRUMENTAL.....57

5.1. Enfoque, modalidad y tipo de investigación.....57
5.2. Tipo de fuente y técnicas.....58
5.3. Unidad de análisis, población y muestra.....59
5.4. Caracterización de las personas entrevistadas.....60
Tabla 3.: *Caracterización de las personas entrevistadas.* 60
5.5. Sistema de categorías.....60
Tabla 4: *Sistema de Categorías.* 61
5.6. Técnicas de recolección y procesamiento de la información.....61
5.7. Estrategia de análisis de datos.....62
5.8. Importancia y transferibilidad de los resultados 63

6. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL APLICADO DE LA SECRETARÍA DE CERCANÍA y GESTIÓN CIUDADANA 63

6.1. Proyección organizacional.....65
6.1.1. Entrevista a funcionaria del gobierno local.....67
6.1.2. Áreas trasladadas, con continuidad y nuevas.....73
Tabla 1: *Traslados, continuidad y creación de áreas de la nueva estructura.* 76
6.1.3 Configuración organizacional proyectada.....76
6.1.4 Proyectos y subproyectos de la Secretaría 78
6.2. Aplicación del Modelo Sistémico de Análisis Organizacional de Aldo Schlemenson.....86
6.2.1 Dimensión 1: El proyecto que sustenta a la organización.....88
6.2.2. Dimensión 2: Tarea y Tecnología.....93
Tabla 2: *Proyectos de las áreas de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.* 96
6.2.3. Dimensión 3: Estructura organizativa.....97
6.2.4. Dimensión 4: La integración psicosocial.....98
6.2.5. Dimensión 5: Las condiciones de trabajo 99
6.2.6. Dimensión 6: El sistema político 102
6.2.7. Dimensión 7: El contexto.....104
6.3. Resultados de la Matriz FODA del Diagnóstico Organizacional 109

CUARTA SECCIÓN 113

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....114

7.1. Introducción.....114
7.2. Perfil sociodemográfico de la muestra.....114
7.2.1. Género de las personas encuestadas.....115

7.2.2. Segmentación por edad 116
7.2.3. Segmentación por distrito 117
7.3. El proyecto y la participación ciudadana: percepción sobre la funcionalidad 118
7.4. La estructura y autonomía organizacional: cercanía ciudadana a CMD 119
7.5. La condición psicosocial y la vinculación ciudadana 121
7.6. La tarea y la planificación participativa 123
7.7. La relación entre innovación tecnológica y la comunicación 124
7.8. Transformación digital y autonomía organizacional 126
7.9. El proyecto institucional y planificación participativa 128
7.10. Las condiciones de trabajo y propuesta de actividades de la ciudadanía 129
7.11. Relación entre diagnóstico y rediseño proyectado 131
8. PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL 133
8.1 Fundamentación para la aprobación de un diseño organizacional proyectivo 133
8.2 Propuesta de estructura organizacional 135
8.2.1. Jerarquías y funciones por procesos y proyectos 136
8.2.2. Misión de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana 151
8.2.3. Visión de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana 152
8.2.4. Valores organizacionales 153
8.3. Análisis técnico y funcional según Mintzberg de la propuesta de diseño 155
8.4. Implementación y ajuste del diseño organizacional 158
9. CONCLUSIÓN Y VALOR PROYECTIVO DEL REDISEÑO 160
9.1. Síntesis del proceso y hallazgos 160
9.2. Aportes del diseño proyectado a la mejora institucional 161
9.3. Limitaciones del trabajo y líneas futuras 163
9. BIBLIOGRAFÍA 165
QUINTA SECCIÓN 172
10. ANEXO 173
Anexo I: Cronograma de actividades 173
Anexo II: Formulario de encuesta 175
Anexo III. Guía de entrevistas 180
Anexo IV. Vaciado de entrevistas 183
Anexo V. Normativa municipal 197
Anexo VI. Matriz de marco lógico del diseño organizacional 207
Anexo VII. Material periodístico 213
Anexo VII. Material digital: comparativa en presupuesto participativo 215

Agradecimientos

A mi padre, por ser el sostén de mi vida y acompañarme en cada decisión para salir adelante.

A mi madre, por trasmitirme el valor de la honestidad y el amor por la administración pública.

A mis hermanas y sobrinos, por el profundo sentimiento que nos tenemos y alentarme en todos mis proyectos.

A mi directora de tesis por su profesionalismo, calidez y paciencia.

A mis amigos, por empujarme a ser mejor siempre y a entender mis ausencias.

Y fundamentalmente, gracias a Dios.

PRIMERA SECCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

La desconfianza ciudadana sobre la eficiencia y eficacia de las instituciones de la administración pública se manifiesta en la actualidad como una notoria tensión que profundiza social y gradualmente su tenor relacional. Algunos estudios anteriores relacionan este vínculo dañado con factores como la falta de transparencia, actos de corrupción, la insatisfacción en las respuestas de provisión de servicios y en la profunda desigualdad social que se evidenció en los últimos años. Como estrategia reparadora, irrumpe el concepto de "gobiernos de proximidad" en el plano político, subrayando lo imperioso de promover acciones que fomenten la cercanía política, administrativa y territorial con un plan de acción desde la gestión pública, a través de estructuras, con roles y responsabilidades definidas para coadyuvar a la disminución de la brecha entre Estado y Sociedad.

Como caso de análisis de un gobierno local, seleccionamos la Municipalidad de Rosario que a tres décadas del inicio del proceso de descentralización en Rosario (iniciado formalmente en 1995 bajo la gestión del Dr. Hermes Binner) torna necesario revisar críticamente su desarrollo, reconociendo avances, retrocesos, rupturas y continuidades. Aquel modelo pionero que organizó la ciudad en distritos administrativos y fomentó la participación vecinal directa, representó un hito en la administración pública local en Argentina. Sin embargo, el paso del tiempo y las transformaciones sociales, tecnológicas y políticas han evidenciado la necesidad de una nueva etapa. En este sentido, la creación de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana (Decreto N.º 1501/2023) marca el inicio de nuestro objeto de estudio. Consecuentemente, la presente investigación se circunscribe al periodo 2023-2027 comprendiendo el diseño, la puesta en marcha y la proyección estratégica de dicha estructura en el marco de la actual gestión municipal. Esta etapa no representa una mera reconfiguración burocrática, sino la oportunidad de dar marco organizacional y estratégico a un conjunto de funciones críticas: nuevas estrategias de participación ciudadana, la gestión ciudadana en la era digital; y la coordinación territorial no solo para el desarrollo de políticas sociales sino la provisión de servicios urbanos de calidad.

La Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana de la Municipalidad de Rosario presentada como una evolución organizacional de la Secretaría General (hasta 2019), y luego de la Secretaría de Modernización y Cercanía (2019-2023) debiera vislumbrar en su misión, visión y objetivos diferencias sustanciales con sus antecesoras para despuntar el concepto de un Estado abierto, que como menciona Oszlak (2013), destaque a la ciudadanía como co-responsable y co-productor de la formulación de políticas, de bienes y servicios públicos, y como contralor de los resultados de la acción gubernamental. Para ello, su arquitectura organizacional deberá estructurarse para que responda funcionalmente al paradigma de la participación ciudadana, la colaboración y la transparencia, a fin de asegurar la presencia del municipio en cada barrio por conducto de los Centros Municipales de Distrito (CMD) a través de la coordinación con todas las áreas del Estado para su consolidación. Es dable destacar, que la creación de ésta área tiene el desafío de consolidar diversos proyectos del plan de gobierno, como promover la reconversión de los citados CMD en Centros Cívicos; acompañar y capacitar a las Asociaciones Vecinales para su regularización como personas jurídicas y lograr una mayor eficiencia en la provisión de servicios municipales para optimizar la integralidad en las intervenciones barriales.

Desde esta perspectiva, se sostiene que el nuevo ciclo descentralizador exige diseñar y presentar estructuras flexibles, procesos ágiles, canales de comunicación integrados y una articulación virtuosa entre lo técnico y lo político. La Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana se constituye, entonces, en un actor clave para articular demandas ciudadanas, capacidad estatal y planificación territorial. Ante el vacío de estudios técnicos, formulamos la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo diseñar la nueva estructura organizativa y funcional de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana de la Municipalidad de Rosario tendiente a cumplir los objetivos organizacionales entre los años 2023 y 2027?*

Análogamente, es menester definir una organización innovadora que responda proyectivamente a los desafíos locales actuales con contextos de creciente complejidad, donde debe sostenerse la capacidad de generar legitimidad democrática y fortalecer la estructura interna para que el servicio civil contribuya eficientemente al cumplimiento de

la incipiente Secretaría. Por consiguiente, el objetivo general de esta investigación será diseñar una nueva estructura organizativa y funcional de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana de la Municipalidad de Rosario, que contribuya a cumplir los objetivos organizacionales entre los años 2023 y 2027.

En este marco, los resultados de este trabajo técnico proyectivo pueden constituir un aporte significativo tanto para el fortalecimiento de las estrategias locales de participación ciudadana como para la mejora de la calidad institucional en el ámbito municipal, debido a que no solo busca optimizar procesos internos de coordinación y comunicación estatal, sino también avanzar hacia una estructura que facilite una interacción más efectiva, inclusiva y sostenida entre el Estado y la ciudadanía. Al revisar críticamente el proceso de descentralización iniciado hace treinta años, y al identificar sus continuidades, rupturas y desafíos vigentes, esta tesis aporta una mirada situada y propositiva que puede resultar de utilidad para gobiernos locales que se encuentren atravesando procesos similares de transformación institucional. En este sentido, el diseño de nuevas estructuras y procesos permite no sólo coadyuva a optimizar la eficiencia y capacidad de respuesta del gobierno local, sino también enriquecer el campo académico y técnico de la gestión pública, ofreciendo herramientas concretas para repensar la planificación, el monitoreo y la evaluación de políticas de cercanía en clave contemporánea

Para el desarrollo de esta investigación se adoptará un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de alcanzar una comprensión integral del objeto de estudio. Por un lado, se implementará una encuesta de opinión a ciudadanos y ciudadanas de la ciudad de Rosario, orientado a relevar datos cuantificables sobre las percepciones en torno al funcionamiento de los Centros Municipales de Distrito, siendo estos dispositivos estratégicos dentro del mencionado proceso de descentralización iniciado en 1995 y núcleo operativo de la actual Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.

Estos datos no buscan responder de forma directa a las categorías cualitativas, sino iluminar la dimensión del “proyecto que sustenta la organización”, en los términos de

Schlemenson (2014), poniendo en evidencia cómo la ciudadanía percibe la coherencia entre el propósito institucional de cercanía y la estructura descentralizada vigente. Los resultados permitirán identificar demandas sociales, expectativas de mejora y niveles de satisfacción, constituyendo insumos relevantes para la toma de decisiones organizacionales. Por otro lado, se realizarán entrevistas en profundidad a actores estratégicos de la administración municipal, cuyas funciones están directamente vinculadas con la participación ciudadana, respuesta a demandas territoriales y la mejora de los procesos institucionales. Estas entrevistas posibilitarán comprender cómo se implementan las directrices de gestión desde el interior de la organización, aportando información clave sobre las capacidades instaladas, los obstáculos estructurales y las oportunidades de innovación institucional, contribuyendo al análisis de las dimensiones organizacionales propuestas por Schlemenson, especialmente proyecto, estructura y poder.

La investigación se desarrolla a través de un proceso estructurado en cuatro fases. En una primera etapa, se reconstruyó el estado del arte para introducir el estudio y se presentaron las categorías de análisis para abordar la problemática planteada. En un segundo momento, abordaremos el diseño metodológico, precisando el enfoque cuali-cuantitativo y las técnicas de recolección de información. La tercera etapa comprende el trabajo de campo, centrado en el relevamiento de datos y la realización de entrevistas a actores claves. Por último, en la cuarta etapa realizaremos la clasificación, análisis, elaboración e interpretación de los datos, lo que permite abordar la redacción de los resultados de la investigación y presentación de las conclusiones.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Contextualización

En los últimos años, múltiples factores sociales, económicos y tecnológicos han contribuido a una creciente distancia entre la ciudadanía y el Estado. El descrédito institucional, alimentado por casos de corrupción y por la creciente dificultad para acceder

a servicios públicos de calidad, se vio profundizado tras la pandemia por COVID-19. Esta crisis sanitaria global aceleró procesos de digitalización, transformando la gestión pública y generando nuevas formas de interacción entre el Estado y la sociedad civil. La virtualización de trámites y comunicaciones, si bien fue positiva en términos de simplificación y eficiencia, también ha generado brechas en el acceso, excluyendo a sectores que no cuentan con recursos digitales o capacidades tecnológicas suficientes.

La ciudad de Rosario no ha resultado ajena a estas transformaciones. Desde 1995, el municipio fue reconocido por su modelo de descentralización a nivel nacional, al implementar una política que dividió su territorio en seis distritos y estableció los Centros Municipales de Distrito (CMD) como espacios de vinculación, de gestión de trámites, de resolución de reclamos que promovía el contacto directo con la ciudadanía. Más allá de su función administrativa, los CMD fueron concebidos como dispositivos de proximidad política, como lugares de encuentro, diálogo y deliberación. A lo largo de los años, estas experiencias fueron acompañadas por otras iniciativas emblemáticas como el Presupuesto Participativo, el Consejo de Niños y el Programa Crecer, que consolidaron una identidad institucional participativa y territorializada.

Sin embargo, con el paso del tiempo, estas prácticas fueron perdiendo densidad institucional. La automatización de procedimientos, el perfil digital creciente de la gestión pública y la centralidad de plataformas como “rosario.gob.ar” que funciona como un portal integral de servicios y ventanilla única de atención virtual; el Distrito Digital (o “Perfil Digital”), concebido como el ecosistema de personalización ciudadana para la gestión remota de tributos y expedientes; y el “MuniBot”, denominación que lleva el chatbot de la municipalidad cuya funcionalidad está enfocada en facilitar la resolución de trámites, han reconfigurado el vínculo entre el ciudadano y el Estado local. Si bien estas herramientas han optimizado el acceso a diversos servicios, se observa una tensión latente en la que el protagonismo de los canales digitales podría estar desplazando, de manera gradual, a los espacios presenciales y comunitarios. Esta transición plantea el interrogante sobre un posible debilitamiento del espíritu original de la participación ciudadana, en la medida en que la mediación tecnológica redefine las formas tradicionales de encuentro

entre el Estado y el vecino. Este fenómeno, como advierte Etkin (2009), implica una pérdida de identidad organizacional cuando las estructuras no logran adaptarse a nuevos contextos sin abandonar sus valores fundacionales.

En este marco, ha cobrado fuerza el debate sobre el equilibrio entre centralización digital y presencialidad territorial, y sobre el rol que debe asumir el Ejecutivo local en un nuevo ciclo de políticas públicas. La proximidad no puede evaluarse sólo por el acceso digital, sino por la capacidad del Estado de involucrarse activamente en los territorios, reconociendo a la ciudadanía como sujetos de derechos y no solo como usuarios de servicios. En este sentido, el gobierno municipal de la ciudad de Rosario mediante el Decreto n° 1501/2023 en su Art. 1 puso de manifiesto que *"con el proceso de descentralización se ha cumplido una primera etapa, hay que continuar, siendo fundamental lograr la cercanía, que los Directores de los Centros Municipales de Distrito trabajen aún más cerca de los vecinos y vecinas, reforzando los Consejos Barriales, asegurando mayor territorialidad de las políticas públicas que impulsa este municipio"*, y dispone que los Centros Municipales de Distrito funcionen en la órbita de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.

Tal como señalan Koontz y Weihrich (2004), una estructura funcional eficaz debe responder a los fines de la organización, maximizando su desempeño y adaptabilidad territorial, por lo que la creación de esta nueva Secretaría supone el desafío de dotarla de una configuración organizativa y funcional capaz de articular la tradición participativa rosarina con las nuevas formas de ciudadanía, la calidad de los servicios locales y la mejora institucional para fortalecer su legitimidad. Desde una perspectiva de diseño organizacional, esto implica revisar los niveles de autonomía, los circuitos de comunicación, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de planificación y evaluación. Para ello será preciso alinear la tensión estructural entre la lógica técnica (eficiencia, indicadores, plataformas) y la lógica política (espacios de deliberación, representación, respuesta ante el conflicto) con dispositivos híbridos que permitan sostener la deliberación sin perder eficacia.

Desde esta mirada, el proceso actual puede leerse como una maduración de la descentralización, en la cual la digitalización actúa como una condición constitutiva que redefine el vínculo Estado-sociedad. Por ello, es necesario considerar que el enfoque de inclusión tecnológica no constituye solo un cambio instrumental, sino que modifica la lógica de la desconcentración (entendida históricamente como el despliegue territorial de unidades operativas) para generar una inferencia directa en la descentralización administrativa. Desde siempre, la trayectoria de Rosario marcó que el éxito del modelo depende de no reducir la gestión a la apertura de canales de atención aislados:

> "La descentralización de Rosario es una experiencia significativa en cuanto ha logrado superar procesos de desconcentración de muchas otras ciudades de América latina, en los que la descentralización se asocia con la apertura de oficinas de atención al ciudadano." (Bifarello, 2006, p. 50).

Bajo esta premisa, el rediseño propuesto para la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana debe trascender el ajuste técnico, proponiendo un modelo de estructura en el que conviva la inserción de las plataformas digitales con las tres dimensiones fundacionales de descentralización del modelo rosarino: la operativa, la administrativa y, fundamentalmente, la política, robusteciendo a su vez los Centros Municipales de Distrito (CMD) con políticas sociales robustas y agendas barriales activas.

Este trabajo de investigación se enmarca en una perspectiva teórica proyectiva. En consecuencia, no se orienta a la comprobación de hipótesis en sentido estricto, sino a la formulación de una propuesta de solución situada, construida a partir de una lectura crítica del proceso de descentralización y de los desafíos actuales que enfrenta la gestión pública local. Es imprescindible para el rigor del presente estudio explicitar el doble rol que asumo como el autor: el de investigador académico y, simultáneamente, el de Coordinador General de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana. Esta posición no solo garantiza un acceso privilegiado a la información institucional, a las dinámicas internas y a las perspectivas de los actores claves, por tanto, el diagnóstico y el diseño propuesto surgen

de una inmersión directa en el campo de estudio. Las conclusiones de este trabajo, por tanto, poseen un anclaje empírico y un valor instrumental inmediato.

Desde un enfoque que prioriza la profundización de las políticas de desarrollo local, reconociendo la historia de Rosario y su experiencia de acercar el Estado a la ciudadanía a través de la descentralización del gobierno; dando apertura a espacios de participación comunitaria, esta tesis proyectiva parte de la siguiente pregunta: ¿Qué configuración organizativa y funcional debe adoptar la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana para cumplir con los objetivos del plan de gobierno municipal 2023-2027, garantizar mayor proximidad estatal y robustecer los lazos entre ciudadanía y gobierno?

2.2. Preguntas de investigación

Como se ha desarrollado en apartados anteriores, la actual gestión de gobierno de la ciudad de Rosario plantea la necesidad de avanzar hacia un nuevo paradigma en materia de descentralización. Reconoce que una primera etapa del proceso (iniciada hace casi tres décadas) ha sido cumplida, y que el contexto contemporáneo exige profundizar las políticas de cercanía mediante el acompañamiento a vecinos y vecinas en los procesos de digitalización, sin descuidar la resolución operativa de sus demandas y reclamos. Esta etapa también implica fortalecer la presencia territorial de los directores distritales, ponderando la calidad institucional como eje transversal de la gestión. En este marco, la propuesta de un nuevo diseño organizativo no puede limitarse a una reconfiguración formal, sino que debe estructurarse en torno a áreas y procesos alineados con los objetivos estratégicos del gobierno municipal. En virtud de lo expuesto, y atendiendo a los lineamientos de gestión proyectados, nos preguntamos: *¿Cómo diseñar la nueva estructura organizativa y funcional de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana de la Municipalidad de Rosario tendiente a cumplir los objetivos organizacionales entre los años 2023 y 2027?*

En consecuencia, nos realizamos las siguientes preguntas específicas:

a) ¿Qué grado de autonomía en la toma de decisiones poseen las áreas que conforman la

Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana?

b) ¿Cuál es la percepción respecto a la comunicación interna y externa de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana en la transmisión de información?

c) ¿Cómo son los mecanismos actuales de participación ciudadana descentralizada que generan el involucramiento ciudadano en la gestión?

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General

El objetivo general de este trabajo técnico es diseñar una nueva estructura organizativa y funcional de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana de la Municipalidad de Rosario, que contribuya a lograr los objetivos organizacionales entre los años 2023 - 2027.

2.3.2. Objetivos Específicos

a) Evaluar el grado de autonomía en la toma de decisiones que poseen las áreas de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.
b) Identificar percepción de los procesos de comunicación interna y externa para mejorar la coordinación y la coherencia en la transmisión de información.
c) Analizar los mecanismos actuales de participación ciudadana descentralizada destinados a potenciar el involucramiento ciudadano en la gestión.

SEGUNDA SECCIÓN

3. ANTECEDENTES

Para comprender la necesidad actual de diseñar una nueva estructura organizativa y funcional en el marco de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana de Rosario, resulta indispensable realizar un recorrido histórico por las transformaciones institucionales que dieron lugar al modelo descentralizado vigente. Esta reconstrucción no solo permite contextualizar el surgimiento de los Centros Municipales de Distrito y su evolución en distintas etapas político-administrativas, sino que también ofrece claves para entender la fragmentación organizativa, las redefiniciones funcionales no formalizadas y la pérdida de densidad participativa en ciertos momentos.

En primer lugar, realizaremos una inmersión en los orígenes y la evolución del proceso de descentralización en la ciudad de Rosario, iniciado en 1995, delineando sus propósitos fundacionales, sus fases de consolidación y los hitos que marcaron políticas de participación ciudadana. Esta mirada histórica nos permitirá comprender cómo la descentralización fue concebida inicialmente y, a su vez, establecer un punto de contraste crucial con el actual proceso de reconversión y resignificación de la cercanía estatal.

En segundo lugar, nos adentraremos en la evolución de las estructuras orgánicas locales de cercanía que han albergado y desarrollado estas funciones de proximidad, trazando el recorrido desde la Secretaría General (1995-2019), pasando por la Secretaría de Modernización y Cercanía (2019-2023), hasta la actual Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana (2023-actualidad). Este análisis pormenorizado revelará cómo las sucesivas configuraciones institucionales han intentado saldar las demandas de proximidad y gestión.

Finalmente, para enriquecer esta contextualización, presentaremos un resumen del proceso de descentralización política de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este caso nos permitirá comparar a Rosario con otra ciudad importante del país, ofreciéndonos una perspectiva adicional sobre las distintas estrategias y desafíos que implican estos procesos en importantes urbes argentinas, aportando elementos que inviten a la reflexión sobre las

figuras ideales en esta nueva instancia de gestión de cercanía y la tensión entre política y técnica en la implementación de estas transformaciones.

Por tanto, describir los antecedentes no es un ejercicio descriptivo, sino una herramienta analítica que habilita la formulación de una propuesta situada, técnicamente fundamentada y políticamente viable. En este marco, se abordan a continuación los principales hitos del proceso de descentralización, la evolución de las estructuras orgánicas responsables y el recorrido reciente de las secretarías que han albergado las funciones que hoy integran la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.

3.1. Introducción al proceso de descentralización de la ciudad de Rosario

Para comprender el rediseño institucional propuesto en esta tesis, resulta imprescindible profundizar en la dimensión histórica del proceso de descentralización en la ciudad de Rosario, dado que su evolución ha configurado tanto las capacidades estatales actuales como las tensiones no resueltas que justifican la intervención proyectiva. La descentralización en Rosario no fue concebida únicamente como una reforma administrativa, sino como una estrategia estructural para democratizar la gestión a través de la participación ciudadana, el equilibrio del desarrollo territorial y el fortalecimiento de la cercanía entre Estado y ciudadanía.

El punto de partida formal puede situarse en la Ordenanza N.º 6122/1995, que creó la Secretaría General como órgano clave para asistir directamente al Intendente, y le otorgó competencias estratégicas para implementar programas de modernización administrativa, descentralización y participación ciudadana. En 1996, bajo la gestión del Dr. Hermes Binner, se puso en marcha el Programa de Descentralización y Modernización Municipal, con el objetivo de transformar la estructura física, social y funcional de la ciudad. Esta iniciativa propuso superar el modelo burocrático tradicional, orientando al gobierno local hacia una lógica de servicio público eficiente, participativo y territorializado.

La ejecución y consolidación territorial de los seis Centros Municipales de Distrito fue gradual, con el acompañamiento de equipos técnicos especializados que delinearon e implementaron las primeras experiencias de gestión descentralizada. El CMD Norte "Villa Hortensia" fue inaugurado el 10 de octubre de 1997, mientras que el CMD Oeste lo fue en 10 de octubre de 1997. Les siguieron el CMD Sur "Rosa Ziperovich" en Agosto de 2002 y luego el CMD Centro "Antonio Berni" en Septiembre de 2005. El CMD Noroeste "Olga y Leticia Cosettini" abrió sus puertas en 18 de septiembre de 2006; y finalmente el CMD Sudoeste "Emilia Bertolé" completando así la cobertura administrativa descentralizada de toda la ciudad en septiembre de 2009.

Durante la primera década del proceso, los CMD se consolidaron como nodos de cercanía, encargados no solo de trámites administrativos sino también de la recepción, procesamiento y respuesta a reclamos vecinales vinculados a infraestructura urbana: bacheo, alumbrado, limpieza, desagües, recolección de residuos, desmalezamiento. En este entramado, jugaron un papel clave las Área de Servicios Urbanos (ASU) como dispositivos operativos-administrativos que articulaban tales demandas. Esta proximidad territorial permitió una mejora notable en la capacidad de respuesta municipal, incrementando la percepción de eficacia y presencia estatal en los barrios. De este modo, los CMD se transformaron en espacios esenciales para canalizar la demanda ciudadana, representando el rostro cotidiano del Estado local.

Simultáneamente, la descentralización fue afianzándose como una herramienta de planificación urbana y desarrollo territorial, afianzándose como núcleos articuladores de proyectos estratégicos en cada distrito. Ejemplos de esto fueron el Plan Urbano Participativo (2000–2001) y la posterior Red de Centros de Distrito (Experiencia Descentralización, 2015), que promovieron la participación de vecinos, técnicos y organizaciones sociales en procesos de diagnóstico, formulación de propuestas y ejecución de obras públicas. Esta dimensión estratégica permitió avanzar hacia una ciudad policéntrica, integrando las particularidades de cada zona en una visión común de planificación.

Así, Rosario fue consolidándose como un municipio referente en políticas de participación ciudadana, institucionalizando dispositivos como las Asambleas Barriales y los Consejos de Niños y Jóvenes. Estas instancias habilitaron mecanismos de cogestión y diálogo que permitieron al gobierno local diseñar políticas con fuerte legitimidad social. Como paradigma fundamental de este tipo de estrategias, se destaca el Presupuesto Participativo, creado en 2002 mediante la Ordenanza N.º 7326, que se erigió como el principal instrumento de decisión directa, mediante el cual la ciudadanía podía debatir prioridades y asignar recursos del presupuesto municipal a proyectos barriales surgidos de jornadas participativas y votaciones presenciales, que con el tiempo se abrieron al mundo virtual de manera complementaria.

Sin embargo, en los últimos años el Presupuesto Participativo ha enfrentado críticas que cuestionan su efectividad real, especialmente en contextos de restricción económica, lo cual nos invita a discutir si su implementación actual lo convierte en un mecanismo más simbólico que resolutivo. A pesar de ello, su definición normativa lo sostiene como una herramienta de gestión con valor democrático: "una forma de gestión de presupuesto, en la cual la población de la ciudad, a través del desarrollo de jornadas participativas, debate acerca de las prioridades presupuestarias por áreas temáticas" (Experiencia Descentralización, 2015). Esta tensión abre el interrogante sobre la necesidad de actualizar su formato o diseñar nuevos mecanismos que continúen fortaleciendo el vínculo Estado–ciudadanía.

A partir de la segunda mitad de la década de 2010, el proceso de descentralización comenzó a incorporar con mayor énfasis el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). La digitalización progresiva de trámites, la implementación de plataformas virtuales, la automatización de reclamos y la generación de sistemas de información modificaron la manera en que los CMD interactúan con los ciudadanos. Este giro tecnológico respondió a nuevas demandas de inmediatez y accesibilidad, pero también planteó desafíos para sostener la dimensión relacional del Estado.

En este contexto, en el año 2019, la tradicional Secretaría General se extingue, y distribuye sus funciones en una nueva estructura: la Secretaría de Modernización y Cercanía, creada con una doble intencionalidad: sostener el espíritu original de proximidad ciudadana e incorporar una fuerte impronta tecnológica en la era meta, mediante un Plan de Digitalización estructurado en principios, ejes, acciones y proyectos claramente definidos. En paralelo, se crea la Subsecretaría de Vinculación Ciudadana, que asume gran parte de las funciones participativas y territoriales que hasta entonces habían estado bajo la órbita de la extinta General. En esta etapa, se desarrollaron y optimizaron interfaces virtuales existentes dentro del marco del Plan de Digitalización (2019–2023), consolidando plataformas como: rosario.gob.ar, el Sistema Único de Atención Móvil y la presentación de Distrito Digital. Todos ellos, concebidos como herramientas para simplificar trámites, centralizar información ciudadana y agilizar la interacción entre vecinos y municipio.

Cuatro años después de instituirse la Secretaría de Modernización y Cercanía, el gobierno local define realizar una nueva reconfiguración organizativa en diciembre de 2023, transformándola en la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana. La evolución del contexto urbano, el aumento de la complejidad en la gestión y la necesidad de una administración más ágil, profesional y conectada con los territorios motivaron una nueva reestructuración que genera esta nueva organización con la intención de reforzar los principios fundacionales de participación, de promover mayor presencia territorial y de gestión eficiente, en un contexto donde lo digital y lo relacional deben articularse de manera coherente.

A partir de ello, se crea la Agencia de Modernización dependiente de la Jefatura de Gabinete en diciembre de 2023. Este organismo absorbe las áreas tecnológicas del municipio separadas de la mencionada Secretaría, presentando nuevos desarrollos, entre ellos “MuniBot”, un sistema automatizado de atención virtual con inteligencia artificial que marca un nuevo hito en la digitalización de los servicios. Esta separación institucional formalizó una redefinición de competencias: por un lado, la innovación tecnológica y la mejora continua de procesos, bajo la Agencia; por el otro, la participación ciudadana, la

vinculación territorial y la calidad institucional, como eje de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana. De este modo, las políticas de transformación digital obligan a revisar las estructuras de instituciones como los CMD que históricamente se destacaron en realizar una atención ciudadana presencial, ya que los mencionados desarrollos comenzaron a complementar e incluso a desplazar la presencialidad.

En síntesis, el proceso de descentralización iniciado hace 30 años ha sido un modelo dinámico que integró progresivamente participación, servicios urbanos, planificación territorial y tecnología. Esta capacidad de evolución constante, junto con los desafíos detectados (ausencia de organigramas formales, tensiones técnicas y políticas, y pérdida parcial del espíritu participativo) justifican el diseño de una nueva estructura organizativa. El presente trabajo se inscribe en esa línea: recuperar lo acumulado, atender los déficits y proponer una configuración funcional capaz de fortalecer una gestión pública local moderna, eficiente y genuinamente cercana a la ciudadanía.

3.2. Evolución de las estructuras organizacionales que contienen las áreas descentralizadas

El proceso de descentralización en Rosario, lejos de ser una política estática, ha experimentado una continua evolución en sus marcos institucionales y organizacionales, reflejando la adaptación de la gestión municipal a nuevos desafíos. Resulta fundamental precisar que este recorrido no ha sido lineal; por el contrario, cada administración ha impreso una orientación distintiva a la política de descentralización. Desde el impulso fundacional y de reforma política de la gestión del Dr. Binner, pasando por la consolidación del desarrollo estratégico bajo la intendencia del Ing. Miguel Lifschitz, hasta alcanzar los enfoques de modernización administrativa y proximidad social de la Dra. Mónica Fein. En la actualidad, bajo la gestión de Pablo Javkin, esta política se redefine hacia una gestión ciudadana integral, donde los Centros Municipales de Distrito (CMD) transitan hacia un modelo de Centros Cívicos potenciados por la tecnología.

Bajo esta premisa, este estudio se focalizará en el recorrido de las Secretarías que han liderado la administración de los distritos, analizando cómo estos cambios de enfoque político-institucional han moldeado la estructura organizativa actual

3.2.1. Secretaría General de la Municipalidad de Rosario (1995 - 2019)

La Secretaría General de la Intendencia Municipal de Rosario se erigió como la pieza angular en la estrategia de modernización y descentralización de la gestión pública local, siendo formalmente establecida por la Ordenanza N° 6.122, sancionada el 28 de diciembre de 1995. Este cuerpo normativo le confirió un rol preponderante, sustituyendo a la anterior Secretaría Privada, y otorgándole funciones amplias y transversales, reglamentadas posteriormente por el Decreto N° 25/1996. Su propósito fundamental fue reformular la estructura del Departamento Ejecutivo Municipal, buscando optimizar la consecución de los objetivos de gobierno en el marco de la reconfiguración del Estado impulsada por corrientes que buscaban la eficiencia y la eficacia en la administración pública, dando origen al modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP), convirtiendo a la ciudad en precursora al desarrollar algunas de sus características cuyo énfasis estaba puesto en los resultados, la orientación al ciudadano, la descentralización administrativa, y la incorporación de lógicas gerenciales del sector privado.

Los propósitos asignados a la Secretaría General delinearon su carácter estratégico y coordinador. Más allá de asistir directamente al Intendente en la coordinación de políticas y el seguimiento de su implementación, la Ordenanza N° 6.122 le encomendó tareas cruciales para la transformación institucional. Entre ellas, destacaban la implementación de programas de modernización de la gestión municipal, de descentralización administrativa y de planificación estratégica, así como la promoción de la participación ciudadana y de las instituciones intermedias en la gestión. Además, se le asignó la responsabilidad de la organización y funcionamiento del servicio de comunicación social, la informatización de la administración municipal, y la administración de fondos

específicos como el F.A.E. (Fondo de Asistencia Educativa), evidenciando su injerencia en la columna vertebral de la operatividad municipal.

Para cumplir con estas vastas atribuciones, la Secretaría General integró en su estructura, a partir del 1° de enero de 1996 (Decreto N° 25/1996), unidades de organización clave que previamente reportaban a otras áreas. Específicamente, pasaron a depender de ella la Dirección de Comunicación Social (Ex Dirección de Información Pública), la Dirección General de Informática y la Dirección General de Vecinales. Esta concentración de funciones vitales (comunicación, tecnología de la información y vínculo con la sociedad civil) bajo la órbita de la Secretaría General subraya su designación como el centro neurálgico para impulsar la visión de una administración más eficiente, transparente y cercana. Según Mintzberg (1979), la ubicación de estas unidades en el ápice estratégico o tecnoestructura refleja la importancia que la organización le otorga a la estandarización de procesos y la adaptación al entorno.

El rol de la Secretaría General se vio reforzado a medida que la descentralización avanzaba. Lideró la puesta en marcha de los Centros Municipales de Distrito (CMDs), concibiéndolos no solo como puntos de desconcentración administrativa, sino como polos de desarrollo urbano y participación. Los decretos de creación de CMDs como el Norte (Decreto N° 2024/97) y Oeste (Decreto N° 0229/99) establecen la dependencia funcional de estos a la Secretaría General a través del Programa de Descentralización y Modernización. Este esquema, donde una unidad central coordina nodos periféricos, es un claro ejemplo de lo que Crozier (1964) y Friedberg (1993) describirían como un juego de poder y racionalidad limitada, donde la Secretaría General opera como un actor clave en la gestión de la incertidumbre y la articulación de intereses dentro del sistema burocrático municipal.

La evolución de la estructura de la Secretaría General continuó en respuesta a las demandas de la gestión. El Decreto N° 0432 del 16 de marzo de 2018 dispuso la creación de la Subsecretaría de Servicios Urbanos Descentralizados bajo la dependencia directa de la organización analizada fue impulsada por la necesidad de "lograr mayor eficiencia en las

políticas urbanas del Departamento Ejecutivo" y adecuar la capacidad de respuesta ante el incremento de necesidades en los CMDs. La creación de esta subsecretaría específica para servicios descentralizados, en una etapa más avanzada del proceso, evidencia una especialización funcional orientada a la eficiencia en la prestación de servicios a nivel distrital, una característica de la diferenciación estructural que, según Richard Hall (1996), es inherente al crecimiento y la complejidad organizacional.

3.2.1.1. Funciones de la Secretaría General

Las funciones delimitadas para esta secretaría por Ordenanza 6122/95 se definen a continuación:

1. Asistir en forma directa al Señor Intendente Municipal en el ejercicio y cumplimiento de las potestades conferidas por la Ley Orgánica de Municipalidades y demás plexos normativos integrativos, complementarios, modificatorios y/o sustitutos, vigentes o a dictarse.
2. Colaborar con el Señor Intendente Municipal en la coordinación de políticas, proyectos, programas, acciones y planes de Gobierno con la Secretaría del Departamento Ejecutivo, realizando el seguimiento y verificación de los mismos en su proceso de aplicación e implementación.
3. Organizar y controlar el registro, despacho y archivo de la correspondencia y demás documentación remitida al Señor Intendente Municipal.
4. Organizar y coordinar con las demás Secretarías la relación institucional con el Honorable Concejo Municipal, con los organismos del Gobierno Nacional y del Gobierno Provincial, con otros municipios, especialmente los del área metropolitana de Rosario, y con otros organismos públicos o no gubernamentales, nacionales o internacionales.
5. Organizar la atención, información y orientación al público y las acciones destinadas a la defensa del usuario y el consumidor.

6. Implementar programas de modernización de la gestión municipal, de descentralización administrativa y de planificación estratégica.
7. Implementar programas y promover iniciativas destinadas a procurar y facilitar la más activa participación de las instituciones intermedias de la ciudad y de los ciudadanos en forma directa en la gestión del municipio.
8. Representar al Intendente en la administración y aplicación de los fondos que el municipio destina al F.A.E. (Fondo de Asistencia Educativa) y a los que se crearen en el futuro con fines similares, como así también en la coordinación de las acciones que desarrollan cada una de las áreas municipales en relación con el sistema escolar.
9. Entender en la organización, funcionamiento del servicio de comunicación social, informando a la comunidad sobre las gestiones y resultados de los planes de gobierno.
10. Entender en la organización y funcionamiento del Servicio de Informatización de la Administración Municipal, en la implementación de sistemas de información y relevamiento estadístico.
11. Colaborar con el Señor Intendente Municipal en la redacción de Mensajes, Notas, Comunicaciones y Declaraciones.
12. Convocar y/o coordinar y/o participar en Comisiones, Reuniones de Trabajo o en otras actividades destinadas al análisis y tratamiento de las temáticas que sean de interés para el municipio.
13. Entender en la organización y funcionamiento de todas aquellas actividades destinadas a proveer servicio de apoyo a las diversas áreas del municipio.
14. Participar en la implementación de programas interdisciplinarios con intervención de distintas Reparticiones del municipio, de la Provincia, de la Nación o no Gubernamentales, con financiamiento propio o externo.

A través de un marco normativo robusto (Ordenanza 6122/1995, Decreto 25/1996) y la integración de áreas estratégicas como Comunicación, Informática y Vecinales, sumado a la posterior creación de una Subsecretaría especializada en el año 2018, esta Secretaría se consolidó como principal actor en la coordinación, implementación y evolución del modelo de gestión descentralizada de Rosario. Su propósito trascendió la mera asistencia al Intendente,

convirtiéndose en la garante de la transformación relacional, la participación ciudadana y la eficacia en la prestación de servicios a través de la red de Centros Municipales de Distrito, todo ello enmarcado en los principios y la lógica de la Nueva Gestión Pública.

3.2.1.2. Estrategias de gestión de la Secretaría General

La Secretaría General de la Municipalidad de Rosario desempeñó un papel central en el proceso de transformación institucional iniciado en 1995, cuya orientación se inscribió dentro de un paradigma de modernización estatal relacional, con fuerte anclaje territorial. En este contexto, su gestión promovió una reconfiguración integral del modelo organizacional, operando tanto sobre sus aspectos estructurales como simbólicos, funcionales y culturales.

- *Descentralización política, territorial y administrativa:* La Secretaría General lideró el Programa de Descentralización Municipal, cuyo objetivo se centró en la creación de un nuevo modelo de gobierno local fundado en el principio de proximidad institucional. A través de la instalación de los Centros Municipales de Distrito (CMD), se transfirieron gradualmente competencias de gestión a niveles territoriales, reorganizando funciones, recursos humanos y sistemas de atención. Este proceso supuso una redefinición del vínculo Estado-sociedad, habilitando condiciones para un gobierno local más equitativo, horizontal y participativo[1].
- *Participación ciudadana como vector de legitimidad:* La política de participación ciudadana, estructurada en dispositivos como "Vecinos Participando" y las Oficinas de Atención al Vecino, integró institucionalmente a la ciudadanía en procesos de planificación, seguimiento y evaluación de políticas públicas. Estas experiencias

[1] La descentralización implementada en Rosario constituyó una innovación en el plano de la gestión local en Argentina, anticipándose a debates posteriores sobre federalismo de proximidad y reorganización del poder territorial.

permitieron articular una lógica de cogestión entre vecinos y Estado, reconociendo el saber territorial como un insumo legítimo en la toma de decisiones locales[2].

- *Acceso a la información y trazabilidad administrativa:* La Secretaría General impulsó mecanismos de transparencia mediante la difusión activa de información pública y la publicación de planes operativos, presupuestos y resultados, así como la posibilidad de que la ciudadanía realice consultas, gestiones y seguimientos en línea. Estas acciones fortalecieron el control social sobre el rol estatal y comenzaron a vislumbrar las primeras ideas de la rendición de cuentas en gobiernos locales como pilar institucional[3].
- *Articulación funcional y rediseño tecnológico:* La gestión incluyó una profunda reforma de la infraestructura tecnológica y edilicia, orientada a garantizar eficiencia operativa y coherencia organizacional. Se implementó una red informática que integró a todas las áreas municipales, se expandió el número de servidores y terminales, y se construyeron entornos de atención adecuados a los nuevos estándares de calidad institucional. Esta reingeniería del soporte tecnológico habilitó prácticas descentralizadas sin perder unidad organizacional, constituyendo una estructura distribuida pero integrada.
- *Desarrollo del capital humano y transformación cultural:* Bajo la premisa de que "no hay innovación institucional sin transformación subjetiva", se desplegaron políticas de formación y desarrollo del personal municipal, articuladas con universidades y agencias de cooperación. Se consolidó una lógica de capacitación situada, con foco en habilidades digitales, atención ciudadana, y gestión territorial. Este proceso propició una paulatina modificación del perfil institucional del trabajador público, orientando su rol hacia el servicio, la resolución de problemas y el reconocimiento del ciudadano como sujeto activo.

[2] Esta estrategia anticipó los enfoques contemporáneos de gobernanza colaborativa, en los que el ciudadano no es un mero destinatario de políticas, sino un actor de diseño e implementación.

[3] La Municipalidad de Rosario desarrolló durante esta etapa líneas de trabajo, que más tarde se circunscribieron a los llamados principios del Gobierno Abierto, definidos por el acceso a la información, la participación pública y la innovación tecnológica como instrumentos para el fortalecimiento democrático (Oszlak, 2013)

3.2.1.3 Organigrama de la Secretaría General (2015-2019)

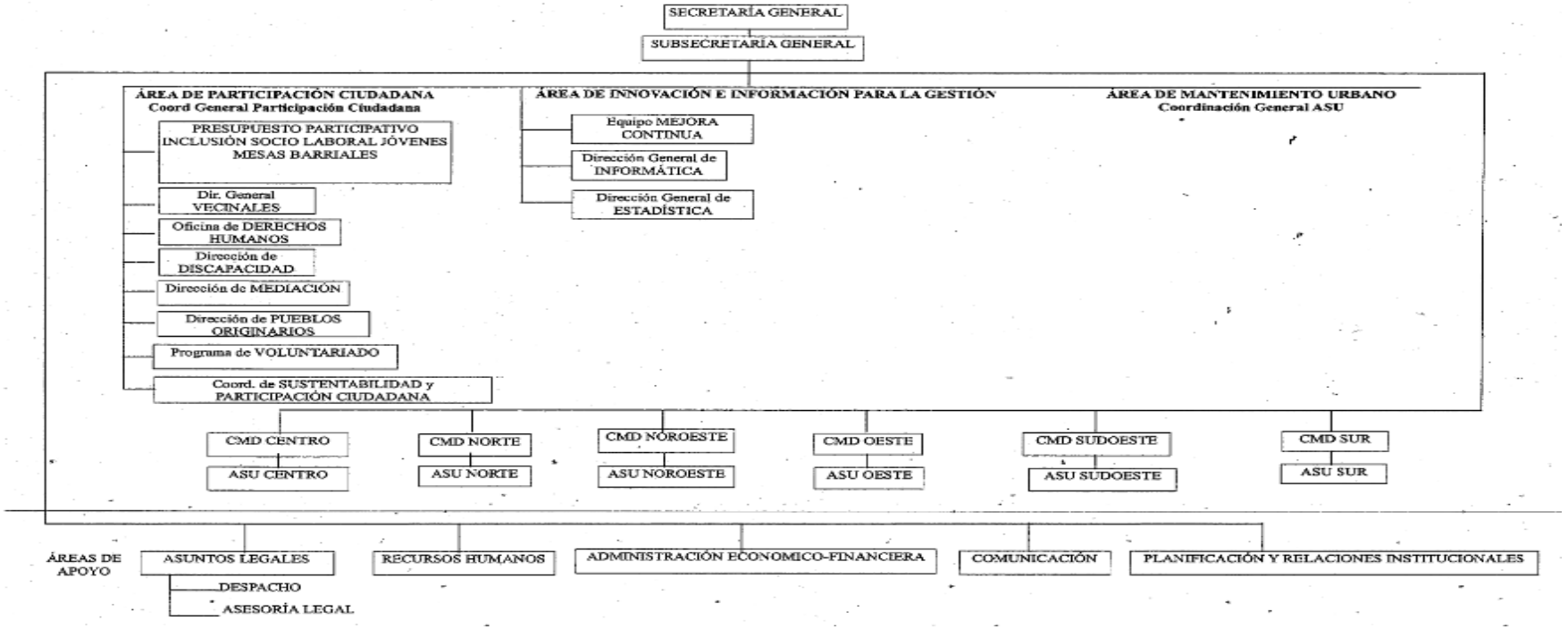


Figura 1 *Organigrama de la Secretaría General (2015-2019)*

3.2.2. Secretaría de Modernización y Cercanía (2019-2023)

En un contexto global marcado por la irrupción exponencial de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), un fenómeno que Oscar Oszlak (2013) describe como clave en la transición hacia un "Estado Abierto" donde "la aplicación de tecnologías de la información a la gestión de gobierno (e-gobierno) y el fomento de la apertura de datos e información pública (datos abiertos, open government)" se vuelven cruciales, la Municipalidad de Rosario emprendió una significativa reconfiguración en su estructura central de gobierno. A partir de 2019, la Secretaría General, que había sido el pilar estratégico de la descentralización municipal desde 1995, modificó su denominación para convertirse en la Secretaría de Modernización y Cercanía. Este proceso, más que una mera sustitución nominal, representó una profunda adaptación y reorientación de las prioridades y enfoques de la gestión municipal, concentrándose en una agenda digital y de proximidad, aquí es donde se fundamenta una de las seis dimensiones para analizar las organizaciones, tal como lo expresa Schlemenson (2004).

La modificación de la denominación y las nuevas competencias se formalizaron a través del Decreto N° 2387/2019, que estableció en su Artículo 1º: "Modificase la denominación de la Secretaría General la que en adelante se denominará “Secretaría de Modernización y Cercanía”", a cargo del/a Secretario/a de Modernización y Cercanía". Este acto administrativo, al mantener la jurisdicción anterior con una nueva designación, aseguró la continuidad funcional y operativa de la estructura. El Decreto N° 1501/2023, que posteriormente disolvería esta Secretaría, también reconoce explícitamente esta continuidad al afirmar: "Que si bien la descentralización fue una de las funciones fundamentales previstas en la Ordenanza N° 6.122, de la actual Secretaría de Modernización y Cercanía, ex General, lograda ella y atendiendo a la complejidad de la atención de los Centros de Distritos Municipal". Este fragmento legislativo fundamenta la naturaleza del "cambio de nombre" y la asunción de una nueva agenda estratégica. La información sobre sus responsabilidades y objetivos principales ha sido inferida y sistematizada a partir de diversas fuentes oficiales de la Municipalidad, predominantemente

de su portal web *"rosario.gob.ar"*, la página web oficial del gobierno local, que funcionó como su principal escaparate y canal de interacción.

Con la iniciación del primer gobierno del Intendente Pablo Javkin (2019-2023), y bajo la conducción del Lic. Germán Giró como Secretario del área (designado por Decreto N° 2420/2019), la Secretaría de Modernización y Cercanía tuvo como propósito dar respuestas a nuevos desafíos técnicos, y al mismo tiempo, mantener el espíritu original de la Secretaría General. La designación del Lic. Giró, quien contaba con una "extensa trayectoria [...] con amplia experiencia en el ámbito público, donde se ha desempeñado como Presidente del Polo Tecnológico de Rosario (PTR), Secretario de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología, Innovación y Conocimiento (FACTTIC), desarrollador de software, analista en sistemas, líder de proyectos de alto volumen, asociado fundador de la Cooperativa de Trabajo Tecso Ltda. y hasta la fecha como Secretario de Producción, Empleo e Innovación" (Decreto N° 2420/2019), evidenció la clara impronta tecnológica que se buscaría dar a la gestión. Esto se manifestó en dos grandes pilares: "Modernización", con un mayor énfasis de gestión en la arista tecnológica, y "Cercanía", en el diseño de mejores e innovadoras herramientas participativas territoriales. De esta forma, la Secretaría comenzó a orientar sus estrategias hacia la Transformación Digital del municipio a través de un Plan de Digitalización estructurado con principios, ejes, acciones y proyectos definidos.

Un aspecto relevante de este período es que, si bien la Secretaría de Modernización y Cercanía se destacaría en los avances que hizo en materia de digitalización, continuó profundizando su abordaje en la administración de los seis distritos municipales y la Dirección General de Vecinales en clave de fortalecimiento en la optimización de servicios y de políticas de desarrollo territorial**,** continuando con estas áreas como núcleo operativo en de su estructura organizativa. Sin embargo, las estrategias de participación ciudadana se han visto eclipsadas por un hito disruptivo en la administración pública, y en la vida en general: la pandemia Covid 19 que llevó a que todos los gobiernos locales desarrollen avances digitales en poco tiempo; y en ese sentido la Municipalidad de Rosario no fue la excepción, sino por el contrario.

En términos estructurales, es importante destacar que en esta etapa, se generaron nuevos puestos y áreas que no han sido plasmados en un organigrama formal, por tanto estas incorporaciones no han sido formalizadas mediante un acto administrativo que contenga la estructura orgánica y funcional de la Secretaría de Modernización y Cercanía, la cual se presentaba muy extensa en su formulación y en el abordaje con demasiadas áreas[4] reflejando una justificada ambición en sus alcances.

Para abordar esta vasta competencia, se creó una Subsecretaría de Vinculación Ciudadana, llevada cuyas funciones claves reflejaban lo que en su momento fue la Secretaría General, evidenciando una clara intención de profundizar la proximidad con la ciudadanía, en paralelo al impulso de políticas locales de digitalización.

Es relevante mencionar que, al iniciarse este período, la Dirección de Mediación Municipal fue trasladada a la órbita de la Secretaría de Gobierno, con el fundamento de "hacer de ella una estructura de mayor eficiencia y operatividad" y "profundizar y optimizar esta forma de abordar los conflictos que pudieran surgir del diseño y aplicación de las políticas públicas" (Decreto N° 2424/2019). Este traslado influyó en la estructura de la Secretaría, ya que la mediación había sido una estrategia asociada a la "cercanía" gubernamental, con el fin de brindar escucha y resolución a los conflictos ciudadanos.

3.2.2.1. Funciones de la Secretaría de Modernización y Cercanía

En función a la información disponible en el portal oficial en rosario.gob.ar, las funciones claves que esta Secretaría han sido las siguientes:

- Impulsar y monitorear el Plan de Digitalización 2020-2024, transformando la administración municipal en todos sus niveles, abarcando la digitalización de procesos

[4] La amplitud y la consecuente complejidad de la Secretaría de Modernización y Cercanía ilustran la relación recíproca entre estos factores, tal como lo establece Drucker: "El tamaño determina la complejidad: Pero a su vez la complejidad determina el tamaño" (Drucker, 1973, p. 435).

internos, la optimización de la interacción entre la ciudadanía y el Estado a través de canales digitales, y la promoción de una gestión pública robustamente basada en datos y evidencias.

- Desarrollar y gestionar servicios digitales innovadores para mejorar la experiencia del ciudadano.
- Promover activamente políticas y herramientas para ampliar y reforzar la transparencia gubernamental, facilitando el acceso a la información pública.
- Actuar como facilitadora clave de la participación de los ciudadanos y las instituciones intermedias en la planificación, ejecución y control de las acciones de gobierno.
- Asumir la responsabilidad de la comunicación estratégica integral del gobierno local en clave de organización distrital.
- Generar espacios de colaboración y diálogo, invitando a la ciudadanía a crear el plan de acción de Gobierno Abierto.
- Liderar la adopción del sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) que permite generar, certificar, archivar y dar seguimiento a todas las actuaciones generadas por la administración pública.

3.2.2.2. Estrategias de gestión de la Secretaría de Modernización y Cercanía

- *Liderazgo en la Digitalización del Estado:* Su acción se fundamentaba en principios estratégicos como la soberanía tecnológica, la gestión ética de datos y algoritmos, el diseño centrado en el ciudadano, la filosofía de "digital primero", la interoperabilidad de servicios y la ambiciosa "despapelización" del Estado. Sus ejes de trabajo estaban diseñados para lograr "un estado más ágil, eficiente y transparente". La Secretaría se encargaba de implementar, monitorear y evaluar estos objetivos, incluyendo la reorganización de infraestructuras y la promoción de habilidades digitales en el personal municipal y la ciudadanía.
- *Innovación en la Atención y Experiencia Ciudadana:* Esto incluía la implementación de herramientas como el Perfil Digital en rosario.gob.ar, permitiendo a los usuarios

registrarse y obtener una identidad digital para acceder a servicios personalizados y realizar un seguimiento de sus gestiones. Este sistema de autenticación garantiza la validez y seguridad de la información. Complementariamente, implementar el MuniBot, un asistente virtual de chat para agilizar la resolución de consultas y trámites. La Secretaría en este periodo buscaba "optimizar la experiencia del ciudadano en la interacción con el gobierno municipal, agilizando trámites y resolviendo consultas de manera más eficiente", trabajando en estrecha colaboración con la Línea 147 para una gestión integral de las solicitudes y reclamos de la ciudadanía.

- *Fortalecimiento de la Transparencia y el Acceso a la Información:* Esto implicaba la publicación proactiva de datos y la gestión de solicitudes de información, esenciales para fomentar "el control social y la rendición de cuentas", pilares de la NGP y el Gobierno Abierto. Su trabajo en esta área buscaba construir confianza y legitimidad en la gestión municipal.
- *Fomento de la Participación Ciudadana y el Gobierno Abierto:* Un ejemplo de ello fue "Compra pública de innovación", una herramienta que buscaba no solo la eficiencia estatal sino también el fortalecimiento del sector innovador local al generar demanda pública de soluciones creativas.
- *Gestión Estratégica de la Comunicación Institucional:* Esto incluía redactar textos, crear campañas digitales, gestionar redes sociales y elaborar material audiovisual, todo ello para informar a la comunidad sobre las gestiones y resultados de los planes de gobierno, "según rosario.gob.ar". Esta función, como señalaba Oszlak (2013), es crucial para la construcción de un "Estado Abierto", donde la comunicación es un vehículo de transparencia y cercanía.
- *Implementación de la Gestión Documental Electrónica (GDE):* Un pilar fundamental para la digitalización de las gestiones administrativas internas. Este sistema contribuye significativamente a la "despapelización" del Estado y a la optimización de los procesos administrativos, redundando en una mayor eficiencia y seguridad. Por tal motivo, los Centros Municipales de Distrito

La Secretaría de Modernización y Cercanía, a través de estos ejes de acción y la implementación activa de su Plan de Digitalización 2020-2024, no solo buscó potenciar el valor

público del accionar gubernamental mediante la reingeniería y refuncionalización de procesos, sino que también se dedicó al despliegue de tecnologías en el espacio público y la potenciación de habilidades digitales entre los ciudadanos, además de integrar formalmente la gestión descentralizada. Su foco en la "cercanía" también se aplica a la trazabilidad de medios digitales y la redefinición de la interacción Estado-ciudadano la posicionaron como un actor central en la evolución del modelo de gestión municipal de Rosario en el período 2019-2023.

3.2.2.3. Organigrama de la Secretaría de Modernización y Cercanía (2019-2023)

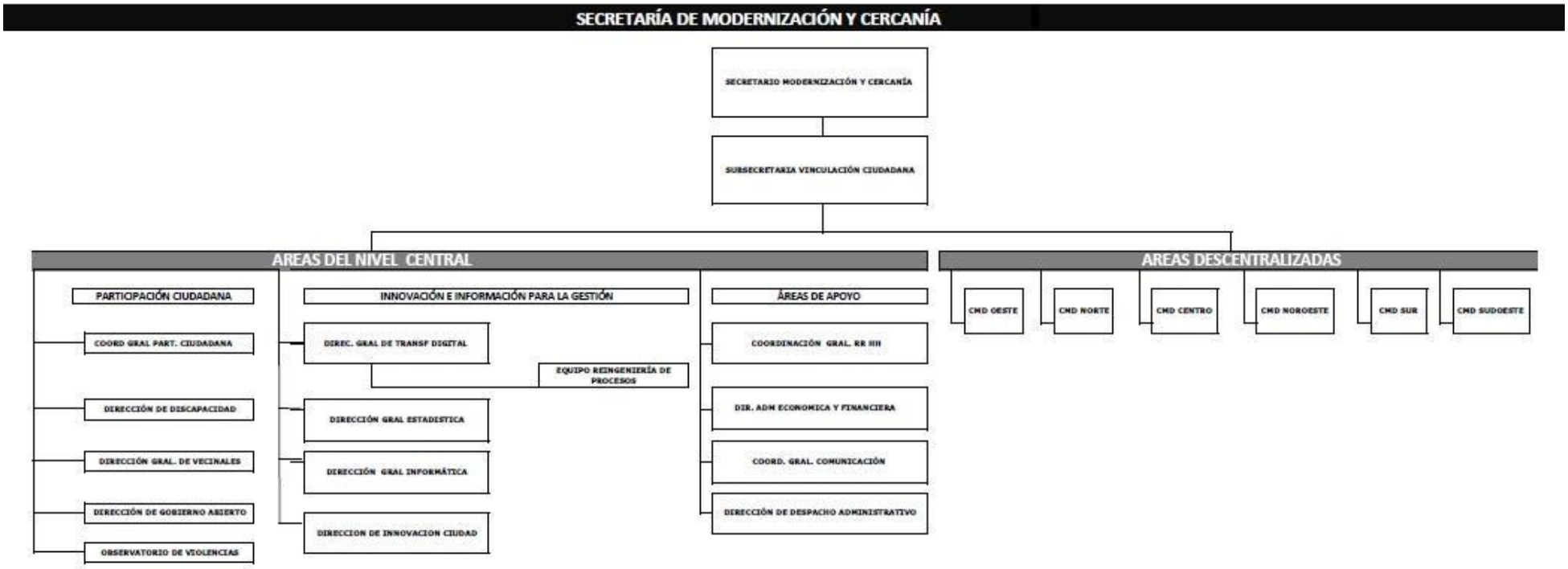


Figura 2 *Organigrama de la Secretaría de Modernización y Cercanía (2019-2023).*

3.2.2.4. Análisis del Organigrama de Modernización y Cercanía

Desde su diseño, el organigrama de la Secretaría de Modernización y Cercanía de la Municipalidad de Rosario se estructura en dos grandes ejes: un nivel centralizado y otro descentralizado. El nivel centralizado se organiza funcionalmente en tres bloques claramente definidos. El primer bloque agrupa a las áreas vinculadas a la participación ciudadana e inclusión social, e incluye a la Coordinación General de Participación Ciudadana, la Dirección de Gobierno Abierto, la Dirección de Discapacidad, la Dirección General de Vecinales y el Observatorio de Violencias. El segundo bloque, correspondiente al eje de innovación e información para la gestión, está conformado por la Dirección General de Estadísticas, la Dirección General de Transformación Digital, la Dirección General de Informática y la Dirección General de Innovación Ciudadana, cuya misión es proveer datos, desarrollar plataformas y generar herramientas digitales orientadas a la toma de decisiones públicas. Por último, el tercer bloque está constituido por las Direcciones Generales de los seis Centros Municipales de Distrito (CMD): Norte, Noroeste, Oeste, Sudoeste, Sur y Centro, los cuales tienen un carácter operativo y territorial.

A pesar de su claridad visual, el organigrama presenta ciertas falencias técnicas. Por ejemplo, la ubicación de las áreas de apoyo (staff) al mismo nivel que las unidades operativas contradice los principios de configuración estructural propuestos por Henry Mintzberg (1979), quien plantea que las estructuras eficientes distinguen claramente entre el núcleo operativo y el staff de apoyo. Del mismo modo, autores clásicos como Fayol (1916) y Gulick (1937) sostienen que la definición de líneas de autoridad y funciones debe formalizarse para garantizar coordinación y control. En este caso, la ausencia de aprobación normativa oficial —a pesar del mandato del Decreto N.º 2387/2019 que establecía 30 días para su elevación— genera vacíos que dificultan la legitimidad y operatividad plena de la estructura. Más recientemente, Etkin (2007) y Schvarstein (2003) advierten que los diseños no institucionalizados limitan la consolidación de culturas organizacionales consistentes, disminuyendo la capacidad adaptativa e innovadora de las organizaciones públicas.

En este sentido, si bien el diseño de la Secretaría refleja elementos de la Nueva Gestión Pública (NGP), como la eficiencia, la digitalización y la mejora continua de procesos, también incorpora dimensiones propias del paradigma de la gobernanza. El eje de participación ciudadana habilita instancias de diálogo, co-decisión y control social propias de una gestión relacional y multiactoral (Rhodes, 1997; Andrenacci, 2010). A su vez, el eje de innovación apunta al modelo de gobierno abierto, basado en transparencia, colaboración y participación digital (Noveck, 2015). Las áreas descentralizadas también funcionan como plataformas para la gobernanza territorial, impulsando herramientas como Rosario Participa o los Consejos Barriales como dispositivos para el fortalecimiento del capital social local.

4. MARCO TEÓRICO

A los efectos de definir la perspectiva teórica desde la cual observaremos el objeto de estudio seleccionado, desarrollaremos un conjunto de conocimientos que nos posibilitan delimitar el enfoque que se propone la presente investigación, respecto al nuevo proceso de diseño organizacional y funcional de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, en consonancia con los objetivos dispuestos por el Departamento Ejecutivo de la Municipalidad de Rosario en su plan de gobierno 2023-2027.

Con vistas a sentar las bases conceptuales desde las cuales se abordará el análisis de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, el presente capítulo desarrollará las principales perspectivas teóricas en torno al diseño organizacional y a la gestión pública local. En un contexto de modernización estatal, la estructura ya no se concibe como un fin en sí misma, sino como el principal instrumento para canalizar el proyecto político y la eficiencia en la respuesta ciudadana. Este enfoque trasciende la mera definición de un organigrama, entendiendo que el diseño es un acto deliberado que forja el futuro de la institución: “El diseño organizacional es el proceso mediante el cual los gerentes hacen elecciones específicas sobre las tareas y las relaciones laborales que finalmente se plasman en la construcción de una estructura organizacional concreta” (Monchón, Monchón & Sáez Monchón, 2015, p. 69).

El análisis comenzará examinando la importancia de la estructura organizacional, detallando los aportes del diseño a la gestión pública local y el debate sobre el reduccionismo estructural. Esta reflexión crítica es vital, ya que una organización como la Secretaría de Cercanía no puede ser comprendida únicamente a través de su mapa formal, sino en las dinámicas que esté oculta. Posteriormente, el marco se centrará en el principio de autonomía organizacional, descentralización y toma de decisiones. La descentralización rosarina, al buscar la proximidad, demanda que los Centros Municipales de Distrito (CMD) posean un grado de autonomía que les permita adaptarse a las particularidades territoriales. Sin embargo, en una estructura con esencia de "burocracia mecánica"[5], se hace necesario estudiar cómo se ejerce el poder y cómo la centralización puede limitar o potenciar el cumplimiento del proyecto político.

A continuación, se abordará el papel estratégico de la comunicación interna y externa en el logro de la alineación y transparencia. La comunicación es la herramienta clave para que la Secretaría gestione la complejidad de sus múltiples roles y disipe las ansiedades que surgen de los procesos de cambio. En esta línea, Etkin y Schvarstein (1992) argumentan que “El observador en su proceso de conocimiento puede ampliar estas representaciones y llevarlas hacia toda una clase de situaciones de cambio en la misma organización, sin necesidad de formular teorías o leyes” (p. 255). Este principio subraya que la observación y la comunicación transparente permiten a los miembros comprender la necesidad del rediseño y adaptarse a las nuevas dinámicas requeridas.

Finalmente, el capítulo establecerá el vínculo entre el diseño y la legitimidad democrática a través de la participación ciudadana y la planificación participativa y evaluación organizacional. Este marco conceptual, articulado bajo las seis dimensiones de Aldo Schlemenson, proporcionará el andamiaje teórico necesario para el análisis aplicado y la justificación técnica de la propuesta proyectiva.

[5] De acuerdo a la entrevista realizada a la funcionaria del Departamento Ejecutivo Municipal, en este contexto actual se espera una configuración mecánica.

4.1. La importancia de la estructura organizacional

La estructura organizacional constituye el marco formal que permite a las instituciones públicas ordenar, coordinar y ejecutar las políticas definidas por el gobierno. En el ámbito municipal, esta estructura es la bisagra que conecta la visión política (el proyecto que sustenta la organización) con la realidad operativa, siendo la principal herramienta para asegurar que la tarea (dimensión 2 de Schlemenson) se cumpla de manera eficiente. Esta configuración, que se alinea con el análisis de Aldo Schlemenson, es determinante para la salud institucional. Con el comienzo del segundo mandato del Dr. Pablo Javkin, la creación de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana supuso la escisión de la Secretaría de Modernización y Cercanía para consolidar dos grandes propósitos: la transformación digital bajo la nueva Agencia de Modernización y, por otro lado, la participación ciudadana y la calidad institucional. Esta reconfiguración subraya que el diseño organizacional está directamente vinculado con el propósito definido por la autoridad máxima, actuando como un factor determinante para el éxito de los objetivos estratégicos 2023-2027.

La relevancia de esta configuración radica en su capacidad para otorgar coherencia al esfuerzo colectivo, especialmente en un contexto descentralizado. Como afirma el académico Leonardo Schvarstein (2009), “El concepto de organización trae aparejado, además, la necesidad de cohesión entre las áreas, sectores, grupos e individuos; sin ella, ninguna acción coordinada es posible” (p. 241). En el contexto de Rosario, la estructura de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana no solo define jerarquías y autoridad, sino que, más crucialmente, formaliza las redes de interacción y los nexos de comunicación entre los niveles centrales (Coordinación General) y los niveles territoriales representados por los seis Distritos. Una estructura clara establece las líneas de autoridad, define las responsabilidades y minimiza la ambigüedad de roles, elementos esenciales para el funcionamiento saludable de los Centros Municipales de Distrito. De lo contrario, la falta de cohesión se traduce en ineficiencia y en una alta carga de ansiedad en el personal.

No obstante, la estructura va más allá de la división formal. Martínez (2015) sostiene que “Al hablar de estructura nos referimos a un conjunto de trabajos y tareas articuladas espacial y temporalmente sostenidas por un sistema de autoridad o liderazgo, resultado de la interacción

con otros actores que definen las acciones y funciones encargadas de cumplirlos y ver cómo encajan las distintas partes que en algunos casos se expresan en el organigrama" (p. 25). Esta definición ampliada nos obliga a mirar la estructura no solo como un mapa, sino como un sistema vivo de interacciones. En el caso de la Secretaría de Cercanía, esto implica estudiar cómo se articulan los diferentes Gabinetes (Social, Urbano, Comunicación) y sus correspondientes direcciones (Vinculación Ciudadana, Respuesta Ciudadana y Mejora Institucional) para lograr la integralidad en las intervenciones territoriales. Las estructuras son, en esencia, "formas", y tal como señala Drucker (1973), estas formas deben satisfacer especificaciones formales y funcionales rigurosas para ser efectiva[6]s.

El análisis de esta complejidad exige un enfoque amplio y flexible. Cuando la estructura se encuentra en una fase de profunda modificación, la perspectiva del gestor-investigador debe ser sensible a las distintas lógicas que coexisten en la institución. En este sentido, Etkin y Schvarstein (1992) describen el rigor necesario para abordar este tipo de fenómeno:

> "En el plano de la metodología, la actitud del observador debe ser lo suficientemente amplia como para incorporar en el análisis los diferentes tipos de lógica (del operador, de la organización, de otras instituciones) que están presentes en toda situación de cambio organizacional. El marco conceptual y el encuadre utilizado por el analista le permitirá definir las particularidades del cambio ocurrido. En otra instancia de la operación, cada categoría distinguida en el análisis llevará hacia técnicas de procesamiento también específicas" (p. 255).

[6] Peter Drucker (1973) profundiza este concepto y menciona que "La estructura de la organización tiene que satisfacer requerimientos mínimos con respecto a la claridad, la economía, la dirección de la visión, la comprensión por el individuo de su propia tarea y la del conjunto, la decisión, la estabilidad y la adaptabilidad y la perpetuación y la autorrenovación."

La tesis, al asumir un rol proyectivo con acceso directo al campo, se alinea con esta necesidad metodológica. La disolución de la Secretaría anterior y la redefinición de sus funciones, separando el eje de "transformación digital" para enfocarse en la "participación, la respuesta ciudadana y la calidad institucional", requiere un análisis que aborde las lógicas operativas que quedan, como lo es la gestión territorial, y las lógicas innovadoras que se incorporan como el fortalecimiento de la institucionalidad. Este enfoque integral es lo que permitirá formular una estructura requerida que no sólo sea formalmente correcta, sino también funcional, coherente y sostenible en el tiempo

4.1.1. Aportes del diseño organizacional a la gestión pública local

El diseño organizacional es un área de estudio fundamental para entender cómo se estructuran y coordinan las organizaciones para lograr sus objetivos. Leonardo Schvarstein destaca que el diseño de organizaciones implica la configuración de roles, relaciones y estructuras dentro de una entidad para optimizar su funcionamiento y adaptación a contextos cambiantes. Desde esta perspectiva, el diseño organizacional no es un proceso estático, sino que debe responder a las demandas internas y externas de la organización. Schvarstein subraya la importancia de definir claramente las funciones de cada área y su vinculación con los objetivos estratégicos, logrando un equilibrio entre eficiencia y flexibilidad para responder a los desafíos del entorno (Schvarstein, 2004).

Henry Mintzberg aporta otra visión crítica al señalar que el diseño organizacional se divide en cinco configuraciones estructurales: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia. Cada una de estas configuraciones responde a diferentes contextos y objetivos organizacionales, y define la distribución de poder, procesos de comunicación y tipos de control en una organización (Mintzberg, 1979). Mintzberg sugiere que no existe una estructura óptima única, sino que cada organización debe identificar la configuración que mejor se ajuste a sus necesidades y características específicas, considerando factores como la complejidad de sus operaciones, el grado de formalización requerido y la dinámica de su entorno.

Por su parte, William Evan complementa esta visión al argumentar que el diseño organizacional también debe abordar la complejidad de las interacciones humanas dentro de la organización, destacando el papel de las relaciones interpersonales en la eficacia organizacional. Evan enfatiza que el diseño organizacional no solo debe enfocarse en la estructura formal, sino también en las relaciones informales y los sistemas de comunicación, los cuales son esenciales para el flujo de información y la resolución de conflictos (Evan, 1966). Esta perspectiva pone de relieve que las personas dentro de la organización no son elementos pasivos, sino agentes activos que influyen en el funcionamiento organizacional, por lo que el diseño debe incluir mecanismos para gestionar las dinámicas internas de poder y comunicación.

En conjunto, las aportaciones de los autores mencionados ofrecen un marco amplio y complejo para comprender el diseño organizacional. La combinación de las perspectivas de Schvarstein, Mintzberg y Evan permite entender que el diseño de una organización no solo depende de la distribución formal de funciones y roles, sino también de la capacidad de adaptación, la flexibilidad estructural y la gestión de las relaciones humanas. Así, el diseño organizacional se configura como una disciplina esencial para crear entornos de trabajo eficaces, sostenibles y capaces de responder a los cambios del entorno, teniendo en cuenta tanto la estructura como la dinámica social interna de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.

4.1.2. Tamaño de la estructura organizacional

El tamaño de la estructura organizacional es un factor crítico de diseño que impacta directamente en la complejidad, la burocracia, la velocidad de respuesta y la cultura institucional. Peter F. Drucker (1973) establece un principio dualista: “El tamaño determina la complejidad: Pero a su vez la complejidad determina el tamaño” (p. 435). Esta relación implica que a medida que una organización crece en empleados, áreas funcionales o alcance geográfico (como es el caso de un municipio descentralizado), aumenta necesariamente la complejidad de su coordinación.

En el contexto de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, este principio se podría traducir en la necesidad de revisar la estructura central que lleva 30 años a partir del Programa de Descentralización y Modernización, por tanto, también revisar las unidades de gestión territorial (los CMD).

La elección del tamaño se vuelve un imperativo estratégico en el diseño de una estructura descentralizada. Una estructura pequeña o "compacta" ofrece ventajas innegables en términos de agilidad. Drucker (1973) señala que "... la pequeña organización puede hacer las cosas que no están al alcance de la grande" y que "Su sencillez y su reducido tamaño le permiten responder con rapidez, le confieren agilidad y la capacidad de concentrar sus recursos" (p. 435).

En contraposición, una estructura de gran tamaño, aunque necesaria para la especialización técnica y la cobertura de servicios universales, suele caer en la inercia burocrática. Hall (1996), citando a Argyris, sostiene que las organizaciones de servicio civil a menudo se diseñan siguiendo principios clásicos de la administración, como la especialización en el trabajo y la cobertura de control, lo que genera estructuras jerárquicas rígidas. Esta rigidez es particularmente problemática para las Secretarías enfocadas en la innovación y la interacción ciudadana, que requieren un modelo más flexible, como el de una estructura matricial, que es propia de "entornos sujetos a incertidumbre en los que, a través de un tamaño de organización moderado con pocas líneas de producto, simultáneamente se persigue la innovación de los productos/servicios y la especialización técnica" (Val Pardo, 1997, p. 173). La tensión entre la especialización (inherente a las Secretarías temáticas) y la coordinación territorial (eje de la Cercanía) requiere un diseño que equilibre estos factores.

Esta complejidad debe ser mitigada por el diseño estructural. Mintzberg (1993) enfatiza que la estructura debe reflejar la situación de la organización, incluyendo su edad, el tamaño, el tipo de sistema de producción y el grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente. Por tanto, en este trabajo proyectivo, el diseño debe equilibrar la especialización temática con la coordinación territorial necesaria para la cercanía.

4.2. Autonomía organizacional: descentralización y toma de decisiones

El debate sobre la descentralización de la gestión pública se sostiene sobre el pilar teórico de la autonomía organizacional. Este concepto es definido por Etkin y Schvarstein (1992) como "la capacidad propia de la organización para gobernarse y también de reorganizarse y sobrevivir en condiciones diferentes a las de origen" (p. 164). La capacidad de una entidad descentralizada de poseer un gobierno propio es, en esencia, la delegación de poder para la toma de decisiones, lo cual la dota de resiliencia y capacidad de adaptación. En este sentido, el enfoque de la autonomía privilegia el estudio de los procesos de cambio centrándose en el papel de la trama de relaciones internas y capacidades existentes en la propia organización[7] (Etkin & Schvarstein, 1992). Esta perspectiva resuena con el análisis de Ranson, Hinings y Greenwood (1980), quienes sostienen que la estructura opera como un mecanismo de control intrincado que no solo es un resultado de la interacción de los actores, sino que, simultáneamente, moldea y determina esa misma dinámica relacional dentro de la organización (p. 3).

La reasignación de poder que implica la descentralización impacta directamente en la cultura y la Integración Psicosocial (Dimensión 4 de Schlemenson). Los diferentes autores divergen sutilmente en la valoración de los efectos de la centralización sobre los miembros. Por un lado, Hall (1996) explica que el grado de centralización es un indicador de la confianza implícita: "El grado de centralización de las organizaciones es también un indicativo de lo que las organizaciones presumen acerca de sus miembros: una alta centralización implica suponer que los miembros necesitan un control estrecho, de cualquier forma; una baja formalización sugiere que los miembros se pueden gobernar a sí mismos" (p. 122). Esto contrasta con la visión de Schvarstein (1998) sobre las estructuras puramente modernas, en las que priman la

[7] Se hace referencia a la instancia en que el observador da prioridad a la variedad de mecanismos internos que toman dichas perturbaciones y las procesa bajo sus reglas propias de transformación. Los autores Etkin y Schvarstein (1992) mencionan que: "la capacidad que un sistema posee para procesar internamente sus relaciones con el medio externo conservando su propia identidad se denomina "plasticidad estructural"."

centralización y la rigidez, atributos que históricamente fueron valorados no como defectos, sino como un atributo de la solidez, de consistencia y de permanencia institucional.

Esta tensión entre la rigidez necesaria para la solidez institucional y la flexibilidad requerida para el autogobierno local establece la complejidad del diseño. Por ello, la dinámica entre centralización y descentralización no puede ser vista como una elección binaria. Vázquez (2000) lo sintetiza afirmando que "El problema no es, pues, el de centralización o descentralización, sino la construcción de un nuevo concepto organizativo y directivo" (p. 124). Esta construcción debe buscar un equilibrio que permita la coordinación central (eficiencia) sin anular la capacidad de respuesta y adaptación periférica (eficacia). El desafío radica en diseñar una estructura (dimensión 3) que sea simultáneamente fuerte en su Proyecto, pero ágil en su "tarea" (dimensión 2), sin generar defensas en el plano psicosocial (dimensión 4).

En el contexto de la Municipalidad de Rosario, los 30 años de descentralización han generado una cultura de proximidad única que, ante la disrupción de la pandemia y la digitalización, requiere una revisión en su "sistema político" (dimensión 6). Este nuevo enfoque ha motivado un proceso de recentralización estratégica, que no anula la autonomía de los CMD, sino que la ajusta para la coherencia institucional. Koontz y Weihrich (1994) definen la recentralización como el proceso que "...concentra la autoridad antes descentralizada. Normalmente la recentralización no es una anulación completa de la descentralización, pues los administradores que delegan la autoridad no la retiran por completo. El proceso es una centralización de la autoridad sobre cierto tipo de actividades o en una cierta clase de funciones en cualquier parte de la organización donde se encuentre" (p. 124). En términos analíticos, la recentralización puede funcionar como una táctica para asegurar la unidad del proyecto institucional y la homogeneidad de la "tarea" en organizaciones territorializadas, favoreciendo que las unidades operativas actúen bajo una lógica común.

4.3. Estrategias de comunicación interna y externa: alineación y transparencia

La comunicación en una organización pública orientada a la proximidad debe constituirse como un eje articulador que contribuya a la producción de sentidos compartidos entre Estado y Sociedad. Una mirada que trasciende el concepto técnico de la comunicación, y pone el foco en su influencia dentro del espacio de las relaciones entre sujetos, enmarcados en contextos sociales y culturales, es la de Washington Uranga (2002) quien propone comprender "la comunicación como todo proceso social de producción de formas simbólicas, considerando tales procesos como fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento práctico que supone este modo de ser". Desde esta perspectiva, la comunicación estratégica se configura como una práctica política orientada a incidir en los procesos de construcción de lo público y no se limita a difundir actos de gobierno.

Entender esta visión es fundamental porque coadyuva a fortalecer la misión de la organización, en consonancia con la propuesta de Gómez Fulao (2010) quien sostiene que una mirada comunicacional centrada en lo colectivo contribuye a fortalecer la coherencia operativa organizacional y la legitimidad política[8]. Esto se debe a que la comunicación está intrínsecamente ligada a la esencia de la organización y es fundamental para que sus miembros contribuyan a la máxima eficacia en el cumplimiento de los objetivos (Schvarstein, 1998), especialmente cuando es concebida desde una perspectiva estratégica.

En palabras de Uranga (2016): "La comunicación estratégica en el ámbito de lo público no puede ser entendida sólo como la producción y circulación de información. Comprende la promoción de intercambios, los diálogos y las conversaciones que aportan a los procesos de organización, construcción y cambio social", lo cual implica que una Secretaría que aborda estrategias de proximidad debe asumir la comunicación como un componente central de su acción política, bregar por la transparencia y posibilitar el intercambio en un contexto donde

[8] En el libro "Las claves de una organización eficiente", Gómez Fulao recopila la mirada de distintos autores que inciden en que al momento de diseñar o al configurar una estructura organizacional, la comunicación es vital ya que representa la información interrelacionada entre los diferentes niveles de la organización.

se discute activamente el rol del Estado en las políticas sociales[9]. Esta mirada se complementa con la necesidad de una segmentación estratégica para alcanzar dicha proximidad, ya que, como afirma el autor: "segmentar en el ámbito de lo público es un acto de justicia comunicativa: significa reconocer que el otro existe, que tiene necesidades específicas y que el Estado es capaz de hablarle en su propio lenguaje para garantizar sus derechos" (Uranga, 2016, p. 74). Bajo esta premisa, la utilización de bases de datos de WhatsApp, canales específicos y correos electrónicos por distritos permite que la Secretaría reconozca al ciudadano en su particularidad territorial, garantizando que el mensaje llegue allí donde el derecho debe ser ejercido.

Schvarstein (1998) insiste en que "Comunicación significa intercambio y esto a su vez comprende la interrelación de las partes, que están en interdependencia recíproca. Destaco los "inter" porque quienes creen comunicar sin esta ida y vuelta, sólo están brindando, en el mejor de los casos, información. En el peor, sólo se están hablando a sí mismos" (p. 148).

Esta bidireccionalidad es vital para que la organización funcione como un sistema abierto. Koontz y Weihrich (1994) explican que, mediante la comunicación, cualquier organización "se convierte en un sistema abierto que interactúa con su ambiente" (p. 538). No obstante, esta definición se torna incompleta si no es analizada desde una arista estratégica. Por ello, Uranga (2016) menciona la importancia de la planificación de la comunicación:

> "Un criterio político puede ser correcto o incorrecto. Lo será en función del grado de coherencia con las imágenes de futuro, el marco conceptual y el escenario apuesta. En cambio, un criterio estratégico puede ser adecuado o inadecuado. Lo será en función de su correspondencia con el diagnóstico,

[9] Uranga (2007) en su texto "Prospectiva estratégica de la comunicación" manifiesta que "la comunicación ofrece herramientas para leer e interpretar los procesos sociales, actuando de manera complementaria con otros campos y disciplinas de las ciencias sociales. Lo comunicacional es inherente a las prácticas sociales y no es posible desentrañar el sentido de los procesos históricos sin contar con la mirada desde la comunicación"

> especialmente con la realidad comunicacional y con los criterios de acción políticos." (p. 38)

Solo de esta manera cobra sentido lo expresado por Vázquez (2000) cuando alerta sobre la necesidad de generar "organizaciones diseñadas sobre campos de comunicación que hagan posible y potencien lo anterior", ya que este entorno abierto es esencial para el subsistema político de la SCGC (Dimensión 6), posibilitando que las demandas ciudadanas sean incorporadas de manera sistemática y planificada en la agenda institucional.

En el ámbito de la gestión ciudadana, la simple recepción de un reclamo no es comunicación; el diálogo se completa con la calidad de la respuesta operativa y cómo fue percibido. Etkin (2000) advierte que "El proceso de la comunicación no se agota en el envío y la información de recepción entre las partes (el llegar a destino), sino también en la comprensión de logros y acuerdos bajo el modelo del diálogo o la conversación[10]" (p. 185). En este punto, resulta central incorporar lo planteado por Riorda (2020), quien sostiene que "La proximidad en la comunicación gubernamental no se logra por estar físicamente cerca, sino por ser temáticamente pertinentes. Un mensaje que le habla a todos por igual termina por no interpelar a nadie" (p. 92), lo que permite reforzar la necesidad de una comunicación externa segmentada en función de las demandas concretas de cada territorio.

Por otro lado, es preciso hablar de la comunicación interna u organizacional, aspecto crítico en una estructura que trabaja estrategias de vinculación comunitaria. Esta se define como aquella "que se produce en el seno de la organización entre sus miembros para que los mismos contribuyan a la máxima eficacia al cumplimiento de los objetivos organizacionales" (Monchón, Monchón & Sáez Monchón, 2015, p. 295). Para ello, es preciso asegurar una alineación y fluida comunicación relacional entre la cúspide estratégica y el núcleo operativo. Respecto a ello, Alfaro (1993) sostiene que "entre emisores y receptores hay complicidades, mutuos acercamientos y satisfacciones, compromisos varios, aunque esta relación sea desigual,

[10] Por eso es fundamental aclarar que todo proceso de comunicación en la Secretaría y Gestión Ciudadana va de la mano con los equipos de participación ciudadana. Los comunicadores más los integrantes de participación ciudadana conforman los llamados equipos de cercanía

porque son los medios los que enuncian el discurso cotidiano… ” (p. 4), lo que pone de manifiesto que la comunicación interna no es neutral, sino un espacio de construcción de sentido organizacional que incide en las prácticas cotidianas y en los modos de vinculación institucional.

Para ello, la Coordinación General de Comunicación funciona como el eje integrador central del esquema comunicacional territorial, cuya misión es fusionar dos líneas de mando distintas: la operativa y territorial (propia de la Secretaría); y la estratégica y de marca (emanada de la Subsecretaría de Comunicación Social, dependiente de la Secretaría de Gobierno). En el plano interno, esta coordinación ha impulsado los Boletines Centros Cívicos, definidos por Amado Suárez y Castro Zuñeda (1999) como “comunicaciones escritas periódicas de formato sencillo y estilo simple que se utilizan para transmitir una compilación de novedades generalmente son de producción interna y de distribución directa” (p. 145). Esta herramienta es clave para informar al personal distrital sobre las novedades, avances y proyectos urbanos y sociales, garantizando la uniformidad de la información en toda la estructura. En el plano externo, la comunicación debe ser ágil y responder a la autonomía territorial de los equipos, tal como lo menciona Vázquez (2000), donde “los equipos tienen un alto grado de autonomía, pero no son plenamente autosuficientes […] Esta condición es básica para impulsar la comunicación entre equipos más allá de prescripciones burocráticas” (p. 124). El diseño proyectivo de la SCGC busca que estos flujos, tanto internos (boletines) como externos (agendas distritales), refuercen la transparencia y la rendición de cuentas, pilares del nuevo proyecto organizacional.

4.4. Participación Ciudadana

La participación ciudadana, en el contexto de la descentralización municipal de Rosario, trasciende la mera filosofía política para erigirse como un instrumento de gobierno y legitimación que impacta directamente en el proyecto, tareas y tecnologías de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana. Desde sus orígenes en 1995, el modelo rosarino se ancló en la idea de que la gestión de lo público debía ser una labor compartida. Etkin (2000) lo

conceptualiza al señalar que “La idea de gobernabilidad marca una preocupación por la interacción entre el aparato del estado y la sociedad civil, es una visión contraria al poder centralizado, más favorable al reforzamiento del tejido social” (p. 345). Esta perspectiva ha permitido que el municipio evolucione de una administración tradicional a un modelo de gobernanza donde la ciudadanía es un actor corresponsable.

El involucramiento activo de la ciudadanía en los asuntos públicos no sólo dota de legitimidad a las acciones de gobierno, sino que también las enriquece sustancialmente. Kliksberg (2005) destaca categóricamente que:

> “La participación, claramente, mejora la gestión pública. En los municipios con alto nivel de participación mejora la calidad de la burocracia y el funcionamiento de las políticas públicas. Se enriquece la trama de la que devienen las políticas públicas (...) Cuando la ciudadanía interviene, la agenda se fija de un modo mucho más acorde a lo que realmente es importante” (p. 25).

En este sentido, la participación se convierte en un mecanismo de inteligencia colectiva que permite al Estado, a través de sus estructuras operativas descentralizadas, capturar las demandas territoriales de forma más precisa y oportuna. Sin embargo, hacer factible este ideal de gobernanza en la práctica de la administración pública requiere de herramientas de gestión específicas y una voluntad política constante.

La descentralización de la gestión implica, inevitablemente, el reto de mantener la coherencia en un sistema distribuido. Blutman y Felcman (2011) plantean esta tensión como un desafío fundamental: “El desafío de la participación de la sociedad en la gestión y control de políticas públicas y la respuesta de la administración pública a dicho desafío, será otra cuestión a tener en cuenta. “Governance” es un concepto interesante, habrá que ver entonces con qué tecnologías de gestión pública lo hacemos factible” (p. 90). El diseño organizacional de la Secretaría debe, por lo tanto, proveer la tecnología de gestión necesaria para procesar las demandas participativas sin sucumbir a la rigidez burocrática.

La participación ciudadana en el ámbito subnacional posee, además, una profunda dimensión pedagógica y territorial. Las distintas experiencias de políticas públicas participativas, como el Presupuesto Participativo, "manifiestan posibles nuevos sentidos a la participación ciudadana en una doble direccionalidad (…) la participación ciudadana en políticas públicas supone implícitamente un componente de pedagogía urbana, ya que se incorpora la ciudadanía a la política desde una esfera micro, desde la vida cotidiana, desde su territorio" (Carnovale & Beretta, 2019). Estos espacios son cruciales para la construcción de una cultura cívica de corresponsabilidad. Además, es fundamental entender que "La participación ciudadana no significa delegar en la ciudadanía las responsabilidades que le competen al Estado, sino ampliar la frontera de los derechos ciudadanos y darle mayor sustento a la gestión local" (Bifarello, 2006, p. 106). Esto refuerza la necesidad de que el Ejecutivo explique la resignificación de los CMD como verdaderos Centros Cívicos que promuevan este encuentro, pero para ello deberá consolidar un sentido epistemológico que lo diferencie de lo que sucede en la actualidad

La gobernabilidad del sistema, según Matus (1987), se define por la relación entre las variables controlables y no controlables. En la gestión pública local, la participación ciudadana gestionada a través de los Centros Municipales de Distrito (CMD) funciona como un mecanismo que convierte variables no controlables (demandas sociales, insatisfacción vecinal) en insumos controlables para la planificación estatal. La Municipalidad de Rosario, al reflexionar sobre su experiencia de descentralización (Municipalidad de Rosario, 2009), define el papel central de la ciudadanía en la gestión pública con una visión de doble función: como valor y como estrategia de gobierno. La meta es clara: "ampliar el espacio de la gestión de lo público para que los ciudadanos puedan ser protagonistas en el destino de su ciudad expresando sus intereses particulares reservándose el Estado el rol indelegable de preservar la integralidad y permanencia de lo colectivo" (Municipalidad de Rosario, 2009).

La confianza social emerge aquí como un valor fundamental, tal como sostienen Felcman y Blutman (2011), siendo la transparencia un factor determinante para el bienestar y el progreso. Por tanto, el diseño proyectivo de la estructura deberá estar orientado precisamente a formalizar

los canales de diálogo y la rendición de cuentas, asegurando que la participación se traduzca en una respuesta institucional de calidad.

4.5. Planificación participativa y evaluación organizacional

La transición de un modelo burocrático tradicional a uno de gestión pública avanzada exige que la planificación y la evaluación dejen de ser procesos técnicos aislados para convertirse en ejes de la participación y la coherencia institucional. La planificación, en su sentido más esencial, es el cálculo que precede a la acción, es una mediación entre el conocimiento y la ejecución (Matus, 1987). Sin embargo, en el ámbito público, su complejidad se incrementa, demandando un proceso estratégico que defina el rol del Estado. Blutman y Felcman (2011) sostienen que “los modelos del Estado weberiano y neoliberal deberán repensarse, sea en términos de un Estado post-burocrático o en términos de un Estado igualitario participativo. Esto exigirá una definición clara sobre el rol del nuevo modelo del Estado a impulsar” (p. 89). Esta definición de rol es la base para una planificación que no solo sea eficiente, sino también legítima.

La planificación puramente tecnológica, aquella orientada al uso eficiente de los recursos para alcanzar un objeto dado, resulta insuficiente para abordar las complejidades del territorio y las dinámicas sociales. Echeverría (1997) señala que este enfoque técnico es tarea habitual de los ingenieros, donde lo central es el uso eficiente de los recursos para alcanzar un objeto determinado (Vázquez, 2000). Sin embargo, en un gobierno local, la planificación debe ser intrínsecamente participativa. Cuando la participación no se institucionaliza, Martínez (2015) advierte que "Si la participación no se establece, se continuarán las intervenciones de forma espontánea sin disposición previa, hasta que todos intervengan" (p. 257). Esto subraya la necesidad de formalizar los canales de diálogo como parte integral de la estructura.

La evaluación organizacional, por su parte, es el complemento indispensable de la planificación, ya que provee los mecanismos de aprendizaje y ajuste continuo de la “tarea y tecnología” (dimensión 2 de Schlemenson). Para que un proceso de mejora sea efectivo, debe

ser medible; de ahí la necesidad de la utilización de indicadores. Gómez Fulao (2010) establece un principio clave: "todo aquello que se puede medir se puede mejorar" y agrega que los indicadores “miden el nivel del desempeño de un proceso enfocándose en el cómo e indicando qué tan buenos son (...) cada organización debe identificar sus propios indicadores” (p. 240). Esto implica que la Secretaría debe desarrollar un sistema de indicadores adaptado a su realidad descentralizada.

Sin embargo, la medición en el sector público presenta desafíos inherentes. Los programas institucionales rara vez son entidades lineales; por el contrario, Etkin (2000), citando a Hilfstein (1986), señala que los programas son entidades complejas y dinámicas, con múltiples metas a menudo ambiguas y en conflicto que varían con el tiempo y que, por lo tanto, no pueden medirse con precisión. Esta complejidad[11] obliga a que la evaluación se realice no solo mediante indicadores cuantitativos de eficiencia (número de trámites resueltos), sino también a través de métodos cualitativos que capturen la percepción ciudadana (satisfacción, vínculo) y la alineación del proyecto.

La superación de la crisis de paradigmas en la gestión pública exige, por ende, una transformación profunda del Estado. Felcman (2019) destaca que estos nuevos modelos deben ser participativos e incluir activamente a actores externos, como la sociedad civil y las organizaciones ciudadanas, tanto en el diseño como en la ejecución de las políticas. Además, su estructura debe abandonar la verticalidad rígida a favor de la flexibilidad, promoviendo mecanismos como el cogobierno, la coproducción y la gobernanza en red (Blutman & Felcman, 2011). Este enfoque proyectivo, que integra actores y flexibilidad, es el marco ideal para el rediseño funcional que se propone, ya que la necesidad de traducir la planificación estratégica en una estructura funcional compacta y receptiva es el objetivo final del diseño.

[11] Para Etkin la cuestión del control tiene que ver con la evaluación de la calidad de las prestaciones y el cumplimiento de las reglas de juego (internas y externas); y con la intención de mantener cierto equilibrio de poderes entre las posiciones y funciones que constituyen la organización

TERCERA SECCIÓN

5. PROPUESTA METODOLÓGICA E INSTRUMENTAL

5.1. Enfoque, modalidad y tipo de investigación

En el presente trabajo se utilizará un enfoque metodológico mixto, que combina técnicas cualitativas y cuantitativas con el propósito de obtener una comprensión integral del fenómeno organizacional estudiado.

Desde el enfoque cualitativo, se abordará la comprensión profunda de las categorías analíticas definidas en función de las preguntas de investigación y de la hipótesis central: grado de autonomía de áreas; percepción de la comunicación interna y externa; incidencia de los mecanismos de participación ciudadana; y planificación participativa y evaluación organizacional.

Estas categorías permitirán indagar las dimensiones organizacionales formuladas por Aldo Schlemenson (en particular las de proyecto, estructura, conducción y poder) a través de entrevistas en profundidad a actores estratégicos de la administración municipal que desempeñan funciones vinculadas con la participación ciudadana, la mejora institucional y la articulación territorial. El análisis cualitativo se centrará en comprender cómo se implementan las directrices de gestión desde el interior de la organización, identificando las capacidades instaladas, los obstáculos estructurales y las oportunidades de innovación institucional.

Desde el enfoque cuantitativo, se realizará un análisis descriptivo y comparativo de las percepciones ciudadanas respecto al funcionamiento de los Centros Municipales de Distrito (CMD), considerados dispositivos clave dentro del proceso de descentralización iniciado en 1995 y el proyecto que sustenta la organización en esta reestructuración a Cercanía y Gestión Ciudadana.

Los datos numéricos provendrán de un sondeo de opinión pública realizado durante febrero y marzo de 2024, que permitirá visibilizar la mirada ciudadana sobre la provisión de servicios municipales, la cercanía institucional y la vigencia de la estructura descentralizada. Esta etapa pretende iluminar la dimensión de “proyecto que sustenta la organización”, según lo conceptualiza Schlemenson (2014), relacionando los resultados con las categorías cualitativas

para aportar evidencia empírica sobre la coherencia entre el propósito institucional y la estructura organizativa vigente.

La modalidad de investigación adoptada será proyectiva, en tanto posibilita analizar experiencias y formular una propuesta de mejora del diseño organizacional de la Secretaría. Así, se examinarán las experiencias de referentes y funcionarios involucrados en procesos de innovación pública, quienes aportarán una perspectiva valiosa sobre las dinámicas políticas, sociales y burocráticas que atraviesan la gestión municipal. Este enfoque proyectivo permitirá vincular el diagnóstico con la formulación de alternativas estructurales y funcionales orientadas a fortalecer la coherencia entre el proyecto institucional de cercanía y la estructura descentralizada que lo sostiene.

El tipo de investigación es, por tanto, proyectivo-descriptivo, ya que busca elaborar una propuesta de diseño organizacional capaz de fortalecer los procesos internos y responder a factores externos, viabilizando los insumos necesarios para mejorar la capacidad estatal de respuesta y coordinación.
Así, como toda investigación proyectiva, amerita que haya un análisis de conocimientos anteriores. En este marco, se integrarán los lineamientos de gestión, las directrices de la nueva cumbre estratégica organizacional, y la experiencia de personal jerárquico con el fin de construir un análisis sólido, situado y propositivo.

5.2. Tipo de fuente y técnicas

Para la realización de esta tesis proyectiva, se emplearán fuentes primarias y secundarias, a fin de garantizar un análisis integral y fundamentado del proyecto técnico de estructura organizacional y funcional de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana de la Municipalidad de Rosario, en función de los objetivos institucionales 2023–2027.

Las fuentes primarias consistirán en entrevistas en profundidad a directivos y responsables del área de estudio, que permitirán captar percepciones cualificadas sobre los procesos de gestión, los mecanismos de participación ciudadana y la articulación entre niveles jerárquicos. Estas entrevistas ofrecerán información sustantiva sobre los factores de poder, liderazgo y estructura

interna, fundamentales para el análisis de las dimensiones organizacionales propuestas por Schlemenson (2014).

Las fuentes secundarias estarán compuestas por documentos oficiales, información institucional y, de modo especial, por una consulta popular realizada entre febrero y marzo de 2024, coordinada por la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana. Este sondeo constituye un insumo clave para observar la percepción ciudadana respecto al funcionamiento de los CMD y la calidad de la respuesta municipal, aportando evidencia empírica sobre la relación entre estructura, territorio y proyecto institucional.

La integración de ambas fuentes (técnicas cualitativas y cuantitativas) permitirá construir un diagnóstico contextualizado, combinando la mirada técnica de los dirigentes con las percepciones ciudadanas, fortaleciendo así la pertinencia, relevancia y aplicabilidad de la propuesta organizacional resultante.

5.3. Unidad de análisis, población y muestra

A los efectos de esta investigación, se considera como unidad de análisis a cada habitante de la ciudad de Rosario, en tanto sujeto de derecho y destinatario de los servicios municipales prestados a través de los Centros Municipales de Distrito.

La población de estudio comprende todas las personas residentes en la ciudad de Rosario, hayan o no concurrido a un CMD desde su apertura hasta la fecha de la encuesta (febrero de 2024).

La muestra representativa está compuesta por 6.457 habitantes de la ciudad de Rosario, relevados mediante una consulta popular presencial y digital, desarrollada durante la etapa diagnóstica del Programa de Reconversión de Distritos en Centros Cívicos. Este programa constituye el proyecto rector de la SCGC, responsable de los seis Centros Municipales de Distrito, y su implementación permite indagar la opinión ciudadana sobre el grado de vinculación, satisfacción y expectativas hacia la estructura descentralizada.

La información fue generada por el Área de Comunicación, la Coordinación General de SCGC y la Subsecretaría de Comunicación Social de la Municipalidad de Rosario, garantizando representatividad, fiabilidad y rigor técnico en la construcción del universo de estudio. Se ha solicitado autorización para su utilización y difusión mediante el presente trabajo. La disponibilidad de esta base empírica posibilita un análisis comparativo sobre la adecuación de la estructura organizacional frente al proyecto institucional de cercanía, en línea con el marco conceptual propuesto por Schlemenson (2014).

5.4. Caracterización de las personas entrevistadas

Variable	Indicador
Apellido y Nombre	Identidad de la persona entrevistada
Edad	Tiempo de vida de la persona entrevistada
Género	Femenino / Masculino / No Binario / Otro / No especifica
Área	Área a la que pertenece

Tabla 3.: *Caracterización de las personas entrevistadas.*

5.5. Sistema de categorías

Concepto teórico	Dimensiones	Indicadores
	Grado de autonomía de áreas	"Alta" "Media "Baja"

Diseño organizacional de Cercanía y Gestión Ciudadana	Percepción de la comunicación interna y externa	"Muy buena" "Buena" "Regular" "Mala"
	Incidencia de los mecanismos de participación ciudadana	"Alta" "Media" "Baja"
	Planificación participativa y evaluación organizacional	""Alta" "Media" "Baja"

Tabla 4: *Sistema de Categorías.*

5.6. Técnicas de recolección y procesamiento de la información

La técnica cualitativa principal seleccionada para esta investigación es la entrevista en profundidad, instrumentada mediante una guía semiestructurada orientada a actores estratégicos de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, que permitirá conocer en detalle las percepciones, experiencias y significados construidos en torno a la gestión actual especialmente en lo relativo a la autonomía de las áreas, la comunicación interna y externa, la planificación participativa y la evaluación organizacional.

De forma complementaria, se incorporará un insumo cuantitativo de carácter secundario, correspondiente a un sondeo de opinión ciudadana desarrollado por la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana entre febrero y marzo de 2024.
Este material empírico, procesado mediante técnicas descriptivas, no busca responder de manera directa a las categorías analíticas del estudio, sino aportar una lectura contextual sobre la percepción ciudadana respecto a la estructura descentralizada del municipio.
Su inclusión permitirá fortalecer la comprensión del "proyecto que sustenta la organización",

en los términos de Schlemenson, aportando un marco empírico para la interpretación cualitativa.

5.7. Estrategia de análisis de datos

Respecto a la estrategia de análisis, el presente trabajo se desarrolló a partir de un enfoque metodológico mixto, combinando metodologías cualitativas y cuantitativas.

Por un lado, se realizó un análisis cuantitativo mediante encuestas obtenidas mediante encuestas a la unidad de análisis ciudadana/ciudadano de la ciudad de Rosario que pudieran o no haber tenido interacción con los Centros Municipales de Distrito. Para ello, se ha analizado una muestra compuesta por 6.457 respuestas de personas encuestadas. La totalidad de las encuestas se realizaron de manera virtual a través del formulario Google Form, lo que permitió un amplio alcance territorial y una recolección sistematizada de la información.

Por otro lado, se desarrolló un análisis cualitativo a partir de la realización de cuatro entrevistas en profundidad a actores clave del gobierno local, seleccionados en función de su rol estratégico dentro de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana. En primer lugar, se entrevistó a la Arq. Carolina Labayru, Secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana, con una duración aproximada de 40 minutos. En segundo término, se entrevistó a la Directora de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional, Sra. María Sol Nale, con una duración de 30 minutos. En una tercera instancia, se entrevistó a la Ps. Carla Fernández, Directora de Mejora Institucional de la Municipalidad de Rosario, con una duración de 29 minutos. Finalmente, se entrevistó a la Coordinadora de Participación Ciudadana de la misma ciudad, Lic. María Belén Tolosa, con una duración de 26 minutos.

En cuanto a la modalidad de realización, la primera entrevista se llevó a cabo de manera presencial en el lugar de trabajo de la funcionaria, mientras que, respecto de las restantes tres, dos se realizaron en formato virtual a través de la plataforma Google Meet y una de ellas de forma presencial en el ámbito laboral. Cabe destacar que tanto las encuestas como las entrevistas se han llevado a cabo durante el mes de noviembre de 2024.

La combinación de ambas estrategias de análisis se efectivizó con el propósito de obtener un panorama integral del objeto de estudio, permitiendo articular la mirada ciudadana con la perspectiva de los actores institucionales. En este sentido, las unidades de análisis definidas fueron abordadas mediante técnicas diferenciadas pero complementarias, fortaleciendo la triangulación metodológica y la robustez analítica del trabajo.

5.8. Importancia y transferibilidad de los resultados

El presente trabajo busca contribuir al perfeccionamiento de las estructuras organizativas de la gestión pública local, optimizando los procesos internos y fortaleciendo la coherencia entre los objetivos institucionales y la estructura que los sostiene.

Desde una perspectiva proyectiva, los resultados cualitativos complementados por la evidencia cuantitativa secundaria, ofrecen una base para repensar la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana como organización pública de cercanía, capaz de articular participación, planificación y respuesta efectiva a la ciudadanía.

La incorporación del sondeo ciudadano como fuente secundaria refuerza la legitimidad social del análisis organizacional, evidenciando la relación entre la estructura descentralizada y la percepción pública del servicio municipal. De este modo, el estudio no solo aporta una propuesta de rediseño estructural aplicable a la Secretaría, sino también un modelo replicable para otros ámbitos de la gestión pública que busquen integrar mirada institucional y mirada ciudadana bajo un enfoque de mejora continua.

6. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL APLICADO DE LA SECRETARÍA DE CERCANÍA y GESTIÓN CIUDADANA

El análisis organizacional aplicado a la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana se presenta como la bisagra entre el marco teórico y la propuesta proyectiva. En este punto, se pone en

marcha el proceso de diagnóstico que permitirá perfilar las características necesarias para la nueva misión, visión y Valores de la organización. Es prudente aclarar que los organigramas de la administración pública no son neutrales; si los mismos están bien trabajados, dirigidos e implementados pueden influir positivamente en la manera en que se abordan los problemas sociales. Para ello, es preciso llevar adelante un proceso diagnóstico que permita perfilar características que definan consistentemente la misión, la visión y los valores de la organización de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana en pos de lograr los lineamientos de gestión establecidos.

Este proceso de estructuración organizacional se pone en marcha a partir de las definiciones que realizan los actores organizacionales sobre una serie de orientaciones u objetivos a seguir (Isuani, 2012). Sin embargo, la estructuración de una organización es un fenómeno complejo y relacional, que no se limita a la voluntad formal de la cúpula. La propia configuración organizacional se ve constantemente moldeada por las dinámicas internas y la relación con el contexto. Al respecto, Isuani (1998) subraya:

> "…las organizaciones se construyen o estructuran en forma contingente a partir de los objetivos que definen sus miembros, las relaciones sociales y técnicas que los ligan y de la particular relación que los vincula con su entorno constituyendo estos hechos, aspectos que permiten establecer elementos de distinción entre ellas." (p. 10)

La complejidad de impulsar un cambio estructural exige una metodología consciente, pues implica modificar valores y hábitos profundamente arraigados en el servicio civil. Por lo tanto, el diagnóstico debe ser riguroso, ya que como alerta Martínez (2015), "La generación de un cambio significa modificar un conjunto de valores, esquemas mentales, ruptura de normas establecidas y hábitos. Por esto, pensar e impulsar un cambio sin tomar en cuenta las actitudes para lograrlo y un método de facilitación llevaría resultados inciertos" (p. 106).

Para llevar adelante un diagnóstico con la rigurosidad y amplitud que requiere el rediseño de la Secretaría, se opta por el modelo de análisis organizacional basado en las seis dimensiones

interrelacionadas de Aldo Schlemenson: el proyecto, la estructura organizativa, la integración psicosocial, las condiciones de trabajo, el sistema político y el contexto externo. Este marco ofrece una visión holística de la organización, reconociendo que su desempeño óptimo no depende de un factor aislado, sino de la compleja interacción de todos estos elementos. Al considerar estas interrelaciones, el modelo permite identificar desajustes y contradicciones entre las dimensiones, lo que facilita la comprensión de la ineficiencia y, fundamentalmente, la toma de decisiones estratégicas más informadas para el futuro proyecto de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.

6.1. Proyección organizacional

La reorganización de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana se enmarca en la profunda reevaluación del rol del Estado local y su vínculo con la ciudadanía, impulsada por la gestión 2023-2027 del Intendente Dr. Pablo Javkin. Para capturar los lineamientos estratégicos del rediseño, se realizó una entrevista en profundidad a la Arq. Carolina Labayru, actual titular de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana y representante directa del Departamento Ejecutivo Municipal. Esta instancia resulta imprescindible para obtener el punto de vista del Ápice Estratégico (Mintzberg, 1979) y validar la factibilidad política de la propuesta de diseño, considerando que, como sostiene Drucker (1957), la estructura de una organización puede definirse a través de tres métodos, siendo en este caso el análisis de las decisiones el más pertinente para la etapa inicial del diagnóstico.

En cuanto a la modalidad de análisis, se optó por presentar la información en formato narrativo-temático, y no en transcripción literal de preguntas y respuestas. Este enfoque responde a lo planteado por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014), quienes sostienen que, en los estudios proyectivos o exploratorio–descriptivos, la información cualitativa puede organizarse “en función de categorías emergentes o temáticas analíticas que integran las perspectivas de los actores con marcos conceptuales previos” (p. 457). La transcripción completa de la entrevista se presenta en el Anexo III, pero el cuerpo del texto desarrolla su análisis a partir de ejes conceptuales vinculados al diseño organizacional.

Desde una perspectiva teórica, la utilización de la entrevista en esta tesis proyectiva encuentra sustento en autores que comprenden el diseño organizacional como un proceso político, interpretativo y contextual. Schvarstein (1998) advierte que "todo diseño es portador de ideología", y que resulta necesario "obtener una mirada ajena que nos asista en el reconocimiento de nuestros aciertos y la corrección de nuestros errores", dado que "la supervisión es un espacio de encuentro con uno mismo a través del encuentro con el otro" (p. 196). En este sentido, la entrevista representa ese espacio de supervisión externa que enfrenta el diseño técnico con su validación política.

Asimismo, Etkin (2000) sostiene que "las representaciones, aun cuando sean simbólicas, tienen efectos concretos sobre el funcionamiento de la organización y su diseño" (p. 84). Por lo tanto, captar la visión de los actores decisores resulta indispensable para comprender la orientación política que asumirá la estructura institucional y las condiciones reales de su implementación. Esta mirada coincide con el carácter proyectivo del estudio, que busca no sólo proponer una estructura funcionalmente coherente, sino también políticamente viable.

Por su parte, Schlemenson (1994) subraya que las "historias organizacionales se construyen a partir de la voz de los actores institucionales", y que su inclusión en el análisis permite "reconocer cómo los proyectos se internalizan y legitiman dentro de la organización" (p. 112). En esa línea, la entrevista a la arquitecta Labayru no se concibe como un mero insumo empírico, sino como parte constitutiva del relato institucional que orienta el rediseño de la Secretaría.

Finalmente, Mintzberg (1991) recuerda que "toda estructura organizacional refleja una ideología subyacente y una configuración de poder; el diseño no puede ser neutro respecto del contexto político en que se formula" (p. 43). Incorporar la mirada política de la funcionaria en el proceso proyectivo, por tanto, no sólo legitima la propuesta, sino que asegura su correspondencia con la configuración de poder vigente en el municipio y con las lógicas decisorias del Ejecutivo local.

Por todo lo expuesto, esta entrevista inicial no arroja resultados empíricos de percepción ciudadana, pero sí provee los lineamientos políticos y la visión estratégica que moldearán el

diseño proyectivo[12]. Estas visiones o estrategias, si bien pueden ser inicialmente sólo representaciones o imágenes, tienen efectos concretos sobre el funcionamiento de la organización y su diseño, tal como lo establece Etkin (2000). Obtener la perspectiva de la funcionaria es, por lo tanto, la primera acción de validación política del diseño propuesto, garantizando que el análisis y la posterior reestructuración se encuentren alineados con la demanda y la viabilidad de la gestión 2023-2027.

6.1.1. Entrevista a funcionaria del gobierno local

El perfil de la persona entrevistada es la arquitecta Carolina Labayru, quien asume la dirección de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana con una sólida trayectoria en la administración pública municipal de Rosario. Previo a su actual rol, se desempeñó como Secretaria de Control y Convivencia durante el período 2019-2023 en el mismo municipio. Esta experiencia previa le confiere un conocimiento profundo de la dinámica urbana de Rosario, la gestión de servicios, la interacción con la comunidad y los desafíos inherentes a la administración local. Su paso por una secretaría con una fuerte impronta operativa y de contacto directo con el ciudadano la posiciona con una perspectiva pragmática y orientada a la resolución de problemáticas cotidianas. En su formación como arquitecta aporta también una visión estructurada y de diseño a la gestión, lo cual se evidencia en su enfoque hacia la reorganización de procesos y espacios.

La entrevista se realizó el 4 de noviembre de 2024. Esta entrevista no debe entenderse como una recolección de percepciones ciudadanas ni como un estudio de opinión, sino como un acto deliberado de validación política: permitir que el diseño proyectivo que aquí se construye se alinee con lo que la autoridad ejecutiva demanda y considera viable, proveyendo los lineamientos estratégicos que guiarán la estructuración de la Secretaría. Por ello, que no se transcribe literalmente en formato de preguntas y respuestas en el cuerpo del capítulo (ello

[12] La percepción ciudadana se verá reflejada a través de la encuesta a la población, cuyo análisis se abordará posteriormente en el Capítulo 7: Análisis de Resultados.

quedará en el Anexo III), sino que se presenta como un discurso analítico organizado en función de categorías temáticas.

Para coadyuvar a la organización del contenido de la entrevista, lo estructuramos en las cuatro categorías analíticas hasta llegar en un apartado final, donde se sintetiza lo que la entrevistada expresó como su visión general sobre el funcionamiento de la Secretaría.

Orientación política proyectiva

La secretaria Labayru señala que el propósito de esta Secretaría no es meramente administrativo, sino "reconectar el Estado con los barrios", dado que según sus palabras "durante estos años se fueron perdiendo vínculos" y la pandemia agravó esas distancias. Indicó que el Ejecutivo pretende que la estructura no se configure en una perspectiva de "mega estructuras", sino que prefiere un diseño "...compacto, simplificado, que no genere estructuras sin sentido". En todo momento, enfatizó que, como gestión, "tenemos que estar más en contacto con los ciudadanos en los distritos" para fortalecer la legitimidad del Estado local. Estas afirmaciones establecen el horizonte político para el diseño organizacional que aquí se propone: una Secretaría que articule centralidad y territorialidad, sin perder eficiencia ni generar una estructura amplia.

Durante la entrevista, Labayru insiste en la búsqueda de un tamaño acotado como un principio rector: "Básicamente, lo que se buscó cuando armamos este organigrama es tener algo compacto, simplificado, no generar "mega estructuras". Obviamente, sabemos que la gente, el vecino, cuando a uno se le explica que no hay superestructuras en el estado, entiende que la cantidad de gente que hay siempre es menor, con lo cual, la idea era tener algo simplificado y que no genere estructuras sin sentido" (Entrevista a la Secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana, Rosario, mayo 2025). Esta declaración es fundamental porque establece la misión y el propósito del diseño proyectado: la simplicidad, la eficiencia y la percepción ciudadana de un Estado ágil, principios que guían la definición del tamaño y la complejidad de la nueva Secretaría.

Desde esa posición, la entrevistada definió tres pilares estratégicos: Vinculación ciudadana y transparencia gubernamental; Respuesta ciudadana y calidad institucional; y Mejora institucional. Esos tres ejes, actuarán como criterios nucleares para modular tanto el perfil funcional de las direcciones como la lógica jerárquica (jerarquías, niveles intermedios, staff y línea operativa).

Grado de autonomía de las áreas

La entrevistada reconoció explícitamente que algunas direcciones deberán operar con una autonomía relativa, pero enfatizó que dicha autonomía debe estar orientada a un orden central. En sus palabras: “no pueden vivir los distritos con objetivos propios, hoy están descoordinados”; por eso, “centralizar los procesos y el hacia dónde vamos es fundamental en este proceso”. Aun así, aclaró que esta autonomía no significa descontrol absoluto: “los procesos que se deleguen recaen sobre la subsecretaría, quien arbitra los medios y recursos necesarios”. Esta estrategia es la que se contemplará en el diseño proyectivo de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, tal como lo expresa la Arq. Labayru, afirmando que lo que se busca es “... justamente ahora lo que se intenta es ordenar, seguir una misma línea, ir hacia un objetivo común y para eso considero que centralizar los procesos y el hacia dónde vamos es fundamental en este proceso” (Entrevista a la Secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana, Rosario, mayo 2025).

Este enfoque revela una concepción híbrida de autonomía organizacional: no se busca un modelo radical de descentralización (con máxima autodeterminación), sino un esquema que contemple delegación funcional con control estratégico. En términos de diseño organizacional público, se alinea con modelos en los cuales los centros operativos poseen margen operativo, pero la definición de prioridades, estándares de calidad y mecanismos de monitoreo quedan bajo una instancia meta organizativa central.

La entrevistada admitió que este equilibrio entre autonomía y control implica tensiones: “sí, se pierde un poco de autonomía, pero permite que los equipos trabajen mejor de manera

coordinada", afirma consciente de la necesidad de unificar criterios estratégicos de sus organizaciones descentralizadas. En su perspectiva, en esta etapa de reorganización, esa pérdida moderada de autonomía es una debilidad aceptable frente al objetivo de coherencia institucional.

Lineamiento sobre la comunicación interna y externa

La funcionaria asigna un rol estratégico a la comunicación, tanto interna como externa. Dijo: "si no estamos ordenados hacia adentro es muy difícil esa comunicación hacia afuera". Subrayó que "cada distrito tiene su propia realidad … tenemos que adaptarnos a esa diversidad" y que "la comunicación de un distrito a veces entendía una cosa, otro comunicaba otra. Se trata de ordenar desde una centralidad".

Estas declaraciones apuntan a una lógica de alineación comunicativa vertical, en la que se procura que los discursos, mensajes institucionales y líneas de acción se homologuen, al tiempo que permitan adaptaciones locales sensibles. En el diseño proyectivo, esto implica que los procesos de comunicación interna (difusión de decisiones, capacitación al personal) y externa (canales con ciudadanía, medios locales) deben integrarse en una estrategia comunicacional coordinada, con pautas claras y mecanismos de retroalimentación.

Cabe destacar que la entrevistada mencionó que la comunicación con asociaciones vecinales u organizaciones sociales debe tener un "eje distintivo", adaptado a cada ámbito territorial, aunque apuntando siempre a "mostrar cómo se trabaja y se vincula con la sociedad civil". Esto sugiere que la Secretaría deberá contar con una unidad de comunicación estratégica territorial, capaz de modular mensajes sin perder coherencia.

Mecanismos de participación ciudadana

La entrevistada considera que la participación ciudadana no es complementaria ni periférica, sino central al propósito institucional. Menciona que uno de los ejes del proyecto es "fortalecer

el vínculo de la participación ciudadana" y que los CMD deben contar con referentes locales que "respondan a una centralidad de manera coordinada". También enfatizó que la participación debe mostrarse públicamente, como mecanismo de transparencia y legitimación.

Desde su perspectiva, la participación ciudadana y la transparencia no pueden funcionar aisladamente: "lo pensamos en conjunto porque son áreas que tienen que mostrarse trabajando coordinadamente, no pueden estar separadas". En el diseño proyectivo, eso implica que los mecanismos de consulta, deliberación y control social deberán articularse con las áreas de vinculación, comunicación y gobierno abierto, para que la participación no sea un agregado simbólico, sino que posibilite su incidencia en decisiones (presupuestarias, territoriales, administrativas).

Además, la funcionaria destaca especialmente como su desafío organizacional "desarrollar una gestión pública que esté orientada a la participación ciudadana, en donde la respuesta cercana, la transparencia y la rendición de cuentas sean los pilares fundamentales" (Entrevista a la Secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana, Rosario, mayo 2025) y que se verá en el desarrollo de la presente tesis proyectiva.

Planificación participativa y evaluación organizacional

Para la entrevistada, la mejora institucional no es un proyecto con fecha límite sino un programa permanente: "la mejora institucional no finaliza nunca. Es el área que tiene que ir continuamente evaluando los procesos y las distintas alternativas de mejora que pueden ir surgiendo internamente". En su visión, ese trabajo incluye capacitación interna, escucha activa de demandas externas y la reconversión edilicia de los centros municipales de distrito hacia "centros cívicos" con propuesta de servicios ampliados (de acuerdo a las declaraciones públicas del jefe de gobierno municipal respecto a las actividades de este proyecto de reconfiguración de los CMD).

Específicamente, mencionó que la dirección de mejora institucional incluirá un área de formación y capacitación, y otra de infraestructura y mantenimiento edilicio, lo que indica que la evaluación no será solo funcional sino también espacial y operativa: “hacer un diagnóstico para ver cuáles son las necesidades de reconversión … y ver cómo transformar la atención al vecino”.

Así, la planificación participativa debe integrar no solo insumos ciudadanos sino información institucional para reajustar procesos internos. En el diseño proyectivo, esto implica que el modelo de evaluación organizacional tendrá que combinar indicadores de gestión, satisfacción ciudadana, eficiencia operativa y reflexión institucional interna, en un esquema de revisión periódica con retroalimentación.

En síntesis, menciona sobre la necesidad de traducir la planificación estratégica en una estructura funcional compacta y receptiva, cuya coordinación y direcciones distritales puedan "ir continuamente evaluando los procesos y las distintas alternativas de mejora que pueden ir surgiendo internamente, escuchando las demandas de los vecinos, justamente" (Entrevista a la Secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana, Rosario, mayo 2025).

Para cumplir con dichas demandas, en función a lo conversado en la entrevista, planteamos inicialmente un triángulo estratégico de tecnoestructura que sea funcional al proyecto organizacional:

- Un área de Mejora Institucional que centralice la planificación de procesos, el monitoreo de los trámites, la coordinación entre los CMD y el área de transformación digital y la evaluación continua de la secretaría en términos de fortalecimiento organizacional.
- Un área de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional que se dedique a la operatividad de los reclamos, asegurando la trazabilidad de la gestión, pues como indica Labayru, debe hacer un monitoreo de reclamos "desde que un reclamo ingresa hasta que se finaliza o concluye."
- Un área de Vinculación Ciudadana y Transparencia Gubernamental que articule la participación ciudadana y el gobierno abierto, garantizando que el diálogo con la sociedad se traduzca en una agenda legítim**a.**

6.1.2. Áreas trasladadas, con continuidad y nuevas

El proceso de creación de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana (SCGC) no fue una mera sustitución nominal, sino un acto de reingeniería estructural impulsado por la necesidad de adaptar el gobierno local a las transformaciones post-pandemia y la aceleración digital. Monchón, Monchón y Sáez Monchón (2015) explican que “Los cambios en la estructura organizacional pueden ser la consecuencia de alteraciones en la estrategia seguidas por la organización o por cambios en las circunstancias en que opera” (p. 225). En este caso, la estrategia definida por el Ejecutivo se centró en delegar en la SCGC la responsabilidad de fomentar la presencia del municipio en cada vecindario por conducto de los seis Centros Municipales de Distrito (CMD) (Decreto n° 1501/2023). Este cambio de prioridades activó una reorganización funcional profunda que implicó el traslado de áreas, la continuidad de las unidades esenciales y la creación de una nueva tecnoestructura de control.

El primer paso de esta reestructuración implicó una clara división de la tarea y tecnología. Los componentes dedicados a la "transformación y mejora continua de procesos informáticos" (Dirección General de Informática; Innovación Ciudadana; y Transformación Digital) fueron trasladados para conformar la Agencia de Modernización bajo la órbita de la Jefatura de Gabinete. Este movimiento estratégico formalizó la disolución de la Secretaría de Modernización y Cercanía y obligó a la SCGC a redefinir su rol central en torno a la proximidad relacional y la calidad institucional, sin la carga administrativa directa de la infraestructura digital. Sin embargo, todo cambio estructural es un proceso complejo que requiere una gestión cautelosa, pues, como advierten Monchón, Monchón y Sáez Monchón (2015), “El cambio organizacional es el conjunto de variaciones que se traducen en el nuevo comportamiento encaminado a un mejor desempeño. Un agente de cambio es alguien que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de manejar el proceso de cambio” (p. 230).

La reconfiguración también implicó la reubicación de áreas con fuerte impronta social (Discapacidad, Observatorio de Violencia), dejando en el núcleo de la SCGC a los ejes históricos del modelo descentralizado: los seis Centros Municipales de Distrito y la Dirección

General de Vecinales (Núcleo Operativo), junto a las áreas de soporte administrativo (Staff). Esta nueva configuración busca consolidar la visión de la Arq. Labayru de una Secretaría compacta, pero con capacidad operativa descentralizada. El análisis que se presenta a continuación posibilita comprender las bases históricas, funcionales y técnicas sobre las que se propone el nuevo diseño organizacional.

Para ello resulta indispensable aplicar el modelo de las cinco partes de la organización de Mintzberg (1979) que permite clasificar las áreas trasladadas, continuadas y creadas según su rol en la estructura: la **Cumbre Estratégica** (la máxima autoridad); la **Línea Media** (los mandos intermedios que articulan la estrategia con la operación, como la Coordinación General); la **Tecnoestructura** (los analistas y diseñadores de procesos: Mejora Institucional; Respuesta Ciudadana y Vinculación Ciudadana); el **Staff de Apoyo** (las unidades que proveen servicios indirectos, como RRHH y Despacho); y el **Núcleo Operativo** (miembros que realizan la tarea fundamental de producir bienes o servicios: los CMD y la Dirección General de Vecinales). La dinámica de esta reestructuración se enfoca en fortalecer las capacidades de la Tecnoestructura para supervisar y estandarizar las tareas del Núcleo Operativo descentralizado.

Organizaciones que se trasladaron a otra secretaría a partir de la creación de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana	
● Dirección General de Transformación Digital. ● Dirección General de Informática. ● Dirección de Innovación Ciudadana. ● Dirección General de Estadísticas.	Traslado a la Jefatura de Gabinete (Las tres primeras especialmente a la Agencia de Modernización que depende de ella)
● Dirección del Programa de Observatorio de Violencia.	Traslado a la Secretaría de Control y Convivencia.

<table>
<tr><td>● Dirección General de Discapacidad.</td><td>Traslado a la Secretaría de Inclusión, Género y Derechos Humanos.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Áreas que continuaron en la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana</td></tr>
<tr><td>● Dirección Administrativa, Económica y Financiera.
● Dirección de Despacho Administrativo.
● Coordinación General de Recursos Humanos.
● Coordinación General de Comunicación Social.</td><td>Áreas staff.</td></tr>
<tr><td>● Dirección General de Vecinales.</td><td rowspan="2">Núcleo Operativo.</td></tr>
<tr><td>● Centros Municipales de Distritos.</td></tr>
<tr><td>● Continúan Participación Ciudadana y Gobierno Abierto como Áreas dentro de una Dirección.</td><td>Tecnoestructura.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Áreas creadas a partir de la constitución de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana (Decreto nº 1501/2023)</td></tr>
<tr><td>● Coordinación General de Cercanía Y Gestión Ciudadana.
(Resolución 079/2024. Menciona por primera vez a la Coordinación General de Cercanía y Gestión Ciudadana, a partir de la designación de su coordinador.)</td><td>Cumbre Estratégica.</td></tr>
</table>

● Dirección de Vinculación Ciudadana y Transparencia Gubernamental. (Resolución 080/2024. Menciona por primera vez a la Dirección de Vinculación Ciudadana y Calidad Institucional, a partir de la designación de su directora. La Resolución 1167/2024. Menciona por primera vez a la Coordinación de Gobierno Abierto, a partir de la designación de su Coordinador.	**Tecnoestructura.** Se crea la Dirección que articula áreas de Participación Ciudadana y de Gobierno Abierto, que anteriormente trabajaban de manera desarticulada técnicamente. Quien dirige actualmente el área, tiene un perfil técnico que supervisa el trabajo territorial e interinstitucional de cada coordinación respectivamente.
● Dirección de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional. Resolución 079/2024. Menciona por primera vez a la Dirección de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional, a partir de la designación de su coordinadora. Resolución 272/202	**Tecnoestructura.** Nuclea dos pilares: operatividad y sistematización de la información. Un área existía previamente: la Coordinación Operativa de Intervenciones Territoriales. Se crea una Jefatura de Gestión de la Información.
● Se crea la Dirección de Mejora Institucional que llevará adelante el Programa de conversión de los distritos a "Centros Cívicos", y el fortalecimiento de procesos internos.	**Tecnoestructura.** Contiene dos áreas. Una ya existente, la Coordinación de Infraestructura y Mantenimiento Edilicio. Se crea la Coordinación de Capacitación y Formación Ciudadana.

Tabla 1: *Traslados, continuidad y creación de áreas de la nueva estructura.*

6.1.3 Configuración organizacional proyectada

Respecto a la estructura jerárquica, la secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana Labayru mencionó la existencia de una Subsecretaría que funciona como el segundo nivel de la Secretaría, cubriendo y llevando adelante los lineamientos definidos por la titular, con las mismas competencias en su ausencia. Asimismo, existe una Coordinación General que vela

por el cumplimiento de los lineamientos de gestión, tanto técnicos como operativos, y asegura la coordinación entre las áreas dependientes de la Secretaría.

Labayru describe su diseño organizacional como una burocracia mecánica, caracterizada por una estructura jerárquica rígida, reglas y procedimientos definidos, y roles claros. Se observa una marcada centralización de las decisiones en los niveles superiores (Secretaría, Subsecretaría, Coordinación General), lo cual se considera un "pro" en este momento de reordenamiento. Esta centralización busca unificar el rumbo, garantizar que todos los equipos trabajen hacia un mismo objetivo común y asegurar procesos administrativos predecibles y repetitivos. El fuerte control y supervisión sobre el trabajo de los empleados se justifica en la necesidad de alineación y orden interno, aunque esto implique una poca autonomía para las áreas inferiores. La comunicación es predominantemente vertical, buscando establecer una línea única desde la centralidad para evitar las inconsistencias observadas en gestiones anteriores, donde cada distrito manejaba su propia comunicación. No obstante, el trabajo de la Coordinación General con las áreas técnicas es de carácter participativo, donde se percibe un formato más horizontal en la arista comunicativa.

Respecto a la misión de la Secretaría, Labayru menciona que la organización debe "desarrollar una gestión pública orientada a la participación ciudadana, donde la respuesta cercana, la transparencia y la rendición de cuentas sean los pilares fundamentales", facilitando la interacción y cooperación para promover el desarrollo inclusivo en todos los distritos. En cuanto a la visión, la autoridad entrevistada menciona que el personal de la Secretaría sea reconocido como "agente promotor de cercanía", fomentando la vinculación ciudadana a través del diálogo, la escucha activa y el trabajo coordinado, siempre bajo los principios de transparencia, apertura y eficiencia. El diseño organizacional busca ser compacto y simplificado, evitando "mega estructuras" y "estructuras sin sentido", en línea con la expectativa ciudadana de una administración eficiente y ágil. Si bien reconoce que la práctica puede revelar aspectos a mejorar, el organigrama actual se considera necesario para el proceso de ordenamiento que se desea instaurar.

6.1.4 Proyectos y subproyectos de la Secretaría

En el marco de los nuevos paradigmas de gestión local, orientados a fortalecer la relación entre el Estado y la ciudadanía, la Municipalidad de Rosario ha estructurado el funcionamiento de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana a través de una organización integral de proyectos y subproyectos. Esta organización responde a estrategias transversales de gobierno, priorizando la participación ciudadana, la transparencia, el acceso a servicios públicos de calidad, y la articulación territorial como ejes fundamentales para el desarrollo urbano y social.

Los proyectos se encuentran agrupados según gabinetes estratégicos de acción: Social, Urbano y de Comunicación. A su vez, existen iniciativas transversales que forman parte de la dimensión de gestión, orientadas a mejorar los procesos internos, metodologías y capacidades institucionales de la Secretaría. Cada gabinete articula esfuerzos entre distintas direcciones, entendiendo que los problemas públicos son complejos y requieren respuestas integradas.

Cabe señalar que existen proyectos que aparecen vinculados a más de una dirección. Esta característica no implica duplicación de esfuerzos, sino una distribución coordinada de responsabilidades según las competencias técnicas, operativas o territoriales de cada área.

La materialización de la estrategia de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana (SCGC) se articula mediante una compleja matriz de proyectos que refleja la doble necesidad de la organización: mantener la especialización funcional de sus direcciones internas y, al mismo tiempo, responder a los ejes temáticos transversales de la gestión municipal. Este diseño, donde las direcciones se superponen con las áreas de coordinación temática, es propio de una estructura matricial. Como señalan Monchón, Monchón y Sáez Monchón (2015), “Una estructura matricial es aquella que asigna especialista de distintos departamentos funcionales a uno o más proyectos de forma que existen conjuntos y solapadamente agrupaciones funcionales con agrupaciones basadas en el producto, la zona o el tipo de cliente” (p. 87). En el caso de la SCGC, esta matriz no solo organiza el trabajo interno, sino que la integra con el resto del Departamento Ejecutivo.

Los Gabinetes representan la dimensión interjurisdiccional del proyecto de gobierno. El Gabinete Social opera como la instancia de articulación para la definición, ejecución y evaluación de políticas destinadas a la inclusión y al apoyo a grupos vulnerables, coordinando programas como el fortalecimiento a asociaciones vecinales o los operativos territoriales focalizados. El Gabinete Urbano se enfoca en las intervenciones de infraestructura y planificación territorial, involucrando a la Secretaría en la ejecución de proyectos de espacio público y mejora de la calidad de vida barrial (por ejemplo, mediante el Presupuesto Participativo y la recuperación de plazas). El Gabinete de Comunicación se encarga de la coherencia del mensaje institucional, la transparencia y el relacionamiento con la ciudadanía, un rol fundamental para una Secretaría cuya misión principal es la proximidad y la gestión ciudadana.

Esta superposición de estructuras, que exige a las Direcciones internas responder tanto a su jefe funcional como al coordinador del Gabinete temático, genera una modalidad de trabajo intensa que debe basarse en la colaboración horizontal. Esto es clave, ya que la estructura matricial, en su definición, “surge cuando especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos o productos específicos. Por ello se acoplan como mínimo dos variables organizativas, como pueden ser funciones y proyectos, y se enlazan por medio de relaciones de autoridad” (Monchón, Monchón y Sáez Monchón, 2015, p. 86). Para mitigar la potencial doble autoridad y los conflictos inherentes a este modelo, resulta necesario que los equipos compartan valores organizacionales y aptitud para el trabajo conjunto.

En este sentido, las direcciones internas de la SCGC se convierten en las proveedoras funcionales de la matriz. La Dirección de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional posee la mayoría de los proyectos que representan el Gabinete Urbano. Por su parte, la Dirección de Mejora Institucional se consolida como la más representativa del Gabinete Social, al igual que la Dirección General de Vecinales, además de llevar proyectos propios de la gestión. La Dirección de Vinculación Ciudadana y Transparencia Gubernamental posee en su mayoría la arista social, pero también juega un papel clave en lo urbano, ya que le corresponden todas las instancias de diseños participativos, diseño de evaluación participativa e inauguraciones.

Finalmente, los CMD abordan todas las aristas: social, urbano, comunicacional y los propios de gestión. Esta complejidad en la distribución de las tareas permite optimizar la eficiencia.

Adicionalmente, este esquema de trabajo por proyectos y gabinetes permite un mecanismo de control y rendición de cuentas sistemático que va más allá de la mera supervisión interna. La propia naturaleza del trabajo matricial en el sector público impone la necesidad de medir el avance de las iniciativas. Como explica Etkin (2000), "... hay una función de evaluación y control del avance en las estrategias y proyectos que se hace desde el gobierno: se comparan los resultados contra los índices o parámetros planeados, se analizan las razones de las desviaciones y se disponen las acciones correctivas. Pero también en un marco democrático deberán darse explicaciones a los grupos que sostienen a la institución o que aceptan su existencia desde la sociedad civil" (p. 29). De esta forma, la matriz de proyectos no solo define la tarea de la Secretaría, sino que estructura su capacidad de gestión y su compromiso con la transparencia institucional.

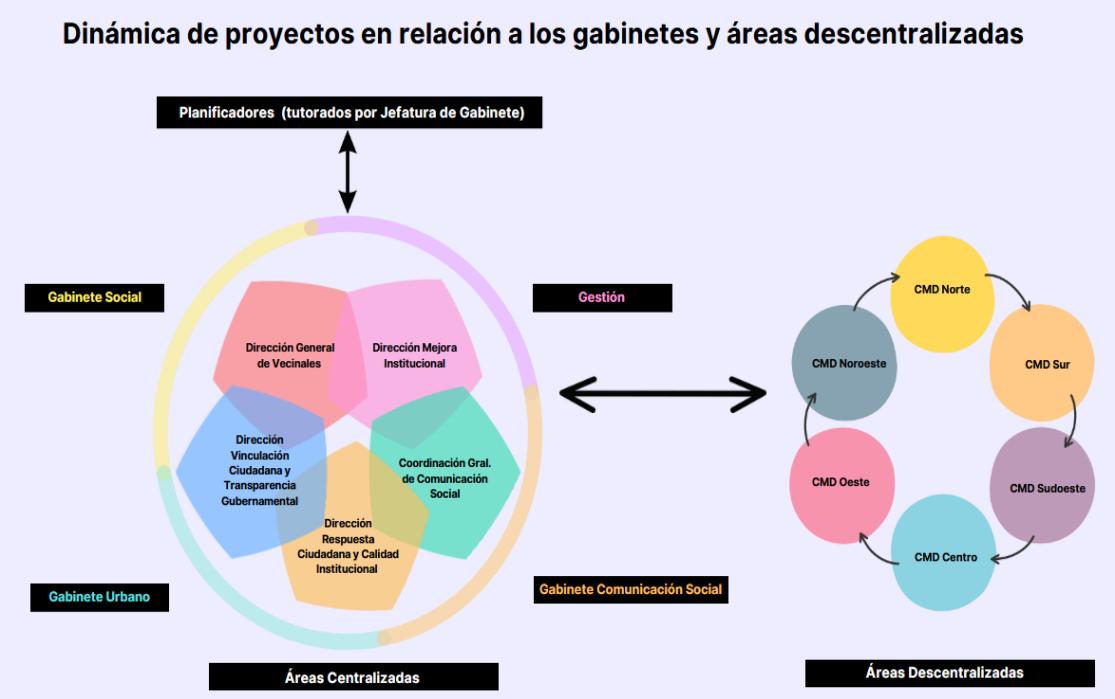


Gráfico 1: *Dinámica de proyectos en relación a los gabinetes y áreas descentralizadas.*

Dirección de Vinculación Ciudadana y Transparencia Gubernamental (18 Proyectos)

Esta Dirección es clave en el desarrollo de la participación y el gobierno abierto (Gabinete Social y Urbano).

- **Sprint OCP- Open Contracting Partnership** (Gabinete Social): Iniciativa orientada a la implementación de estándares de contratación abierta, promoviendo la transparencia en los procesos de compras públicas supervisadas por OGP (Open Government Partnership).
- **Lenguaje claro y simple en Gobierno Abierto** (Gabinete Social): Primer compromiso de Gobierno Abierto de la ciudad de Rosario. Subproyecto destinado a mejorar la accesibilidad cognitiva de la información pública, promoviendo una comunicación estatal comprensible, inclusiva y transparente.
- **Alarmas comunitarias 2025** (Gabinete Social): Estrategia de prevención y seguridad comunitaria basada en la organización vecinal, la participación ciudadana, el uso de tecnología social y la articulación con áreas operativas.
- **Construcción de Ciudadanía** (Gabinete Social): Programa pedagógico y social destinado a fomentar valores cívicos y el conocimiento de derechos y deberes, fortaleciendo el tejido social desde la base. Se realiza en territorio por los equipos de cercanía.
- **Escuela de Participación Ciudadana** (Gabinete Social): Espacio de formación sistemática dirigido a vecinos y referentes barriales, cuyo objetivo es brindar herramientas teóricas y prácticas para cualificar la intervención ciudadana en los asuntos públicos.
- **Laboratorio Acupuntura Ciudadana** (Gabinete Social): Dispositivo de innovación social enfocado en intervenciones focalizadas y experimentales que buscan soluciones creativas a problemáticas micro locales con alto impacto comunitario.
- **300 ideas para mi ciudad** (Gabinete Social): Convocatoria abierta en el marco del tricentenario de la ciudad de Rosario que invita a encuentros entre la ciudadanía para cocrear propuestas innovadoras sobre cómo imaginamos nuestra urbe.
- **Plan del Centro** (Gabinete Social): Instancia de planificación participativa focalizada en el área central de la ciudad, articulando actores públicos, privados y comunitarios.

- **Consejos Barriales** (Gabinete Social): Espacios institucionalizados de diálogo territorial que fortalecen la participación directa y la construcción de agendas locales.
- **Presupuesto Participativo 2024, 2025 y 2026** (Gabinete Urbano): Mecanismo de democracia directa que permite a la ciudadanía decidir sobre la asignación de una parte del presupuesto municipal, abarcando las fases de ideación, votación y ejecución de proyectos.
- **Rosario Participa: Mejoras en desarrollo y en su alcance** (Gabinete Social): Proyecto de optimización tecnológica y funcional de la plataforma digital de participación, orientado a incrementar la usabilidad y la masividad en la interacción digital.
- **Segundo Plan de Gobierno Abierto 2025-2027** (Gabinete Social): Plan estratégico construido de manera colaborativa que consolida compromisos de transparencia, participación y rendición de cuentas.
- **Ecos de Participación** (Gabinete Urbano): Segundo compromiso del Plan de Gobierno Abierto materializado como un dispositivo de retroalimentación y seguimiento de los procesos participativos, diseñado para medir el impacto y la satisfacción ciudadana respecto a las políticas implementadas.
- **Fortalecimiento a Organizaciones de la Sociedad Civil** (Gabinete Social): Tercer compromiso del Plan de Gobierno Abierto. Programa de acompañamiento institucional a organizaciones de la sociedad civil para potenciar su rol en el entramado comunitario.
- **Participación Digital** (Gabinete Social): Cuarto compromiso del Plan de Gobierno Abierto. Estrategia transversal que integra herramientas tecnológicas para ampliar y diversificar las formas de participación ciudadana.
- **Estrategias en comunicación en Salud** (Gabinete Social): Quinto compromiso del Plan de Gobierno Abierto. Proyecto de articulación comunicacional para fortalecer campañas y dispositivos de salud pública desde una lógica territorial a partir del trazado de una agenda participativa.
- **Operativos de Asistencia y Cercanía** (Gabinete Social): Despliegue territorial de servicios sociales y administrativos móviles, acercando el Estado a los barrios con mayor vulnerabilidad o dificultad de acceso.

- **Operativos de Dengue** (Gabinete Social): Acciones coordinadas de prevención sanitaria y participación comunitaria en territorios para el control del vector y la concientización barrial.

Dirección de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional (12 Proyectos)

Se concentra en la respuesta operativa desde la integralidad, en operativos de mantenimiento urbano y en la ejecución de obras y servicios (Gabinete Urbano).

- **Plazas de Cercanía** (Gabinete Urbano): Programa de puesta en valor de espacios verdes de escala barrial, enfocado en mejorar el equipamiento y la funcionalidad para el disfrute cotidiano.
- **Operativos Barriales 2024 y 2025** (Gabinete Urbano): Intervenciones intensivas y multiagenciales en cuadrículas definidas, que abordan simultáneamente tareas de higiene, poda, alumbrado y bacheo para un impacto inmediato en el entorno.
- **Recuperación espacio Barrio Piamonte** (Gabinete Urbano): Proyecto específico de rehabilitación urbana destinado a transformar un sector degradado en un espacio de convivencia y recreación.
- **Intervenciones Urbanas Focalizadas** (Gabinete Urbano): Acciones de respuesta rápida ante problemáticas puntuales de infraestructura menor, diseñadas para resolver demandas críticas de manera ágil.
- **Playón de Sabin y Esturel** (Gabinete Urbano): Obra de infraestructura deportiva y recreativa orientada a la integración social de jóvenes en el sector norte de la ciudad.
- **Plaza para perros** (Gabinete Urbano): Construcción de espacio exclusivo en parque público, respondiendo a la demanda de tenencia responsable de mascotas y convivencia en el espacio público.
- **Recuperación espacio Montevideo y Barra** (Gabinete Urbano): Intervención de saneamiento y equipamiento urbano para la recuperación del uso público en dicha intersección, lindante al Club Río Negro.

- **Espacio Verde de Barrio Nuevo Alberdi** (Gabinete Urbano): Desarrollo de un nuevo pulmón verde en una zona de expansión urbana, garantizando el acceso equitativo a espacios recreativos.
- **Espacio verde de Barrio Olímpico** (Gabinete Urbano): Consolidación de áreas de esparcimiento en el entorno del desarrollo habitacional, fortaleciendo la infraestructura comunitaria.
- **Espacio verde de Parque Habitacional Ibarlucea** (Gabinete Urbano): Dotación de equipamiento y forestación en un nuevo desarrollo urbanístico, promoviendo la calidad ambiental.
- **Espacio Verde de Sabin y Olivé** (Gabinete Urbano): Recuperación y funcionalización de un terreno vacante para su transformación en plaza barrial.
- **Playón deportivo Sabin** (Gabinete Urbano): Proyecto de reconstrucción de infraestructura deportiva básica para fomentar la práctica de actividades físicas y el encuentro vecinal.
- **Recuperación de 100 Espacios Públicos** (Gabinete Urbano): Plan ambicioso de intervención sistemática para la renovación y mantenimiento de un centenar de espacios degradados, terrenos baldíos, plazas y plazoletas distribuidos en toda la ciudad.
- **Infraestructura en Centros Cívicos** (Proyectos de Gestión): Plan de adecuación edilicia y mantenimiento de los Centros Municipales de Distrito, asegurando condiciones óptimas para la atención y el trabajo administrativo.

Dirección de Mejora Institucional (9 Proyectos)

Esta Dirección se enfoca en fortalecer el desarrollo profesional, las relaciones institucionales y la mejora de procesos internos (Gabinete Social y Proyectos de Gestión).

- **Reingeniería de Sistema Tribunal Municipal de Faltas** (Proyectos de Gestión): Modernización de los procesos administrativos y sancionatorios, buscando mayor celeridad y digitalización en la gestión de contravenciones.

- **Capacitaciones Personal Cercanía y Gestión Ciudadana** (Proyectos de Gestión): Programa continuo de formación técnica y habilidades blandas destinado a los agentes municipales, alineado con el nuevo perfil de servidor público de cercanía.
- **Reconversión CMD - Centros Cívicos Barriales** (Gabinete Social): Proyecto rector de la Secretaría que plantea la transformación paradigmática de los distritos administrativos en espacios de encuentro cívico, cultural y social.
- **Cursos UNR en Centros Cívicos** (Gabinete Social): Articulación con la Universidad Nacional de Rosario para descentralizar la oferta académica y de extensión, acercando la universidad al territorio.
- **Encuentros y eventos en Centros Cívicos** (Gabinete Social): Agenda cultural y recreativa diseñada para habitar los edificios distritales fuera del horario administrativo, fortaleciendo su rol como nodos comunitarios.
- **Relatos de mi Barrio** (Gabinete Social): Iniciativa de rescate de la memoria oral y la identidad local, promoviendo el sentido de pertenencia a través de la narrativa vecinal.
- **Tricentenario Cercanía y Gestión Ciudadana** (Gabinete Social): Acciones conmemorativas y reflexivas enmarcadas en los 300 años de la ciudad, desde una perspectiva descentralizada.
- **Concurso literario Trescientas Rosario** (Gabinete Social): Certamen participativo cultural que invita a la expresión ciudadana y la identidad urbana en el marco del tricentenario de la ciudad, fomentando la producción artística local.
- **Estandarización de procesos internos** (Proyectos de Gestión): Sistematización y normalización de los flujos de trabajo administrativos para reducir la discrecionalidad y aumentar la eficiencia operativa.
- **Mejora de procesos en la respuesta ciudadana** (Proyectos de Gestión): Acciones orientadas a optimizar circuitos de atención, trazabilidad y calidad institucional. Incluye el rediseño de los circuitos de atención de reclamos, con el objetivo de reducir tiempos de respuesta y mejorar la satisfacción del usuario.

Dirección General de Vecinales (3 Proyectos)

Esta área se enfoca en el fortalecimiento del vínculo y capacidades de las Asociaciones Vecinales (Gabinete Social).

- **Capacitación a Asociaciones Vecinales** (Gabinete Social): Ciclos de formación dirigidos a dirigentes y equipos de vecinales en temáticas contables, jurídicas y de gestión social para profesionalizar su labor.
- **Gestión Institucional a Vecinales** (Gabinete Social): Asistencia técnica y acompañamiento en los procesos de normalización administrativa y renovación de autoridades de las entidades.
- **Programa de Asistencia y Fortalecimiento Municipal a Vecinales** (Gabinete Social): Línea de apoyo integral que incluye subsidios, recursos y asesoramiento para garantizar la sostenibilidad y el funcionamiento de las asociaciones, bajo el marco de la Ordenanza Nro. 10.450.

Dirección de Comunicación Social (2 Proyectos)

Esta área Staff promueve la difusión de la comunicación institucional y estrategias de contenido en el marco del plan de gobierno desde una arista de descentralización (Gabinete de Comunicación).

- **Agenda de actividades de los Distritos** (Gabinete Comunicación): Sistematización y difusión de la oferta cultural, deportiva y de servicios de cada Centro Municipal de Distrito, facilitando el acceso a la información.
- **Boletines Centros Cívicos** (Gabinete Comunicación): Dispositivo de comunicación interna orientado a fortalecer la alineación organizacional y el flujo de información.

6.2. Aplicación del Modelo Sistémico de Análisis Organizacional de Aldo Schlemenson

El análisis de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, con su reciente creación y la compleja hibridez de sus funciones fundamentadas en la proximidad vecinal, la gestión ciudadana y tecnificación de procesos, requiere un marco teórico que la aborde como un

sistema integral y dinámico. Por esta razón, se ha elegido el modelo sistémico de análisis organizacional de Aldo Schlemenson[13], el cual trasciende la mera descripción del organigrama para indagar en la vida interna de la institución. Schlemenson (2014) postula que el análisis debe centrarse en la pregunta clave: "¿Cuáles son las razones que se encuentran en el proyecto que sustenta a la organización?" (p. 31), lo que nos obliga a ir más allá de la estructura formal para comprender la intención fundacional de la SCGC. Este modelo es especialmente pertinente para el presente trabajo, ya que ofrece siete dimensiones de análisis que, si bien son abstracciones teóricas, se manifiestan en la realidad cotidiana de la organización.

El fundamento de este modelo reside en la comprensión de la organización como un sistema interdependiente. Sus siete dimensiones (proyecto, tarea y tecnología, estructura, la integración psicosocial, las condiciones de trabajo, poder (sistema político), y contexto) se analizan tanto en sus expresiones manifiestas, como en sus causas o efectos latentes. La elección de este encuadre teórico se justifica plenamente debido a que el trabajo busca proponer un rediseño que mejore el desempeño de la Secretaría, y como bien afirma Val Pardo (1997), "Rediseñar la organización debe ser una consigna permanente para la Dirección, ya que permite distribuir de manera coherente los recursos, la autoridad, la información, las capacidades y las decisiones" (p. 204). Al analizar cada dimensión, se busca identificar las tensiones y las áreas de mejora que permitan un diseño más funcional y adaptado a la estrategia de Cercanía.

Finalmente, este análisis busca exponer las bases sobre las cuales se sostiene la identidad actual de la Secretaría, la cual está en un proceso de "refundación"[14] tras la división de la antigua Secretaría de Modernización y Cercanía. La reorganización no es solo un cambio

[13] Aldo Schlemenson es un sociólogo y consultor organizacional argentino, reconocido por desarrollar un modelo sistémico de análisis organizacional que trasciende el estudio formal de los organigramas. Su aporte principal reside en postular que la organización es un sistema vivo, complejo y dinámico, cuyo desempeño depende de la coherencia entre siete dimensiones interrelacionadas (Proyecto, Estructura, Tarea y tecnología, Integración Psicosocial, las Condiciones de trabajo, el Sistema Político y Contexto). La dimensión del "proyecto" (la razón de ser de la organización) es la clave, y el desajuste entre el Proyecto y la Estructura es lo que él denomina "patología organizacional"

[14] A su vez es preciso mencionar que el trabajo metodológico cuantitativo, tiende a cruzar información sobre la visión ciudadana sobre cuál es la percepción ciudadana sobre los servicios que ofrece la histórica secretaría ahora en proceso de reestructuración, ya que eso permite la delimitación del valor público que queremos generar, cuáles eran los objetivos de la organización en transformación y cuáles son los nuevos.

administrativo; es una redefinición de los rasgos esenciales de la entidad. Etkin y Schvarstein (1992) sostienen que "... los rasgos de identidad también son susceptibles de transformación, pero ello significa que hay una refundación de la organización" (p. 35). Por lo tanto, el uso del modelo de Schlemenson nos permitirá diagnosticar el estado actual de cada dimensión —desde la nueva matriz de proyectos y la reingeniería de la estructura, hasta los desafíos en la articulación intersectorial para sentar las bases de la propuesta de rediseño proyectado. A partir de este punto, se procederá a realizar el análisis organizacional de la Secretaría en base a las siete dimensiones del autor Aldo Schlemenson. Esta aplicación se realizará cruzando el marco teórico con las declaraciones obtenidas en las entrevistas a referentes clave. Esto incluye la visión política de la Arq. Carolina Labayru (Secretaria del área) y las perspectivas técnicas de los líderes de la nueva tecnoestructura: María Sol Nale (Directora de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional), Carla Fernández (Directora de Mejora Institucional) y María Belén Tolosa (Coordinadora General de Participación Ciudadana). Este cruce de la teoría con la realidad institucional permitirá un diagnóstico profundo y riguroso.

6.2.1 Dimensión 1: El proyecto que sustenta a la organización

De acuerdo con Aldo Schlemenson (1992), "toda organización nace, crece o se transforma en función de un proyecto que le da dirección, sentido y razón de ser" (p. 37). Dicho proyecto no sólo enmarca los objetivos formales, sino que expresa el modo en que una institución se representa a sí misma frente a la sociedad. En el caso de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, el proyecto fundante es la reconversión de los Centros Municipales de Distrito (CMD) en Centros Cívicos, una transformación que busca devolverle al Estado local su capacidad de cercanía, escucha y eficacia territorial.

Este proyecto no surge de una necesidad exclusivamente técnica, sino de una decisión política con fuerte contenido simbólico: redefinir la relación entre ciudadanía y gobierno local. Tal como lo plantea la Secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana, Arq. Carolina Labayru, "la creación de esta secretaría surge de la necesidad de darle mayor importancia a la cercanía, de

volver a vincular al Estado con el ciudadano, porque ese lazo se había debilitado después de la pandemia y la crisis social" (Entrevista, 4 de noviembre de 2024).
La orientación política y estratégica que define este proyecto lo ubica, por tanto, en el centro de las políticas de modernización de la Municipalidad de Rosario, pero con un énfasis distintivo: la reconstrucción del vínculo humano y cívico.

Desde una perspectiva sistémica, este proyecto no se agota en el rediseño formal de estructuras, sino que implica la integración de un sentido de propósito compartido. Schlemenson advierte que "cuando el proyecto se debilita o se confunde, la organización pierde su capacidad de orientar las energías de sus miembros" (1992, p. 38). En este caso, la claridad del proyecto rector permite alinear los esfuerzos de todas las direcciones —centrales y descentralizadas— bajo un mismo horizonte: consolidar una gestión pública de cercanía, moderna, transparente y con resultados medibles para la ciudadanía.

6.2.1.1 De Centros Municipales de Distritos a Centros Cívicos

La descentralización en la ciudad de Rosario tuvo la premisa de concebir "la ciudad como un lienzo que, a su vez, es soporte de inscripciones y circulaciones, escenario de encuentro y productora de escenas" (Chaves, 2015), ya que desde la implementación del proceso sucedieron transformaciones significativas sobre las formas de relacionamiento, sobre la manera en la que se llevaron adelante "los encuentros" y respecto a los lugares donde sucedían: Lo mismo sucedió con las interpretaciones de las emociones y de las experiencias de la ciudadanía dentro de sus Centros Municipales de Distritos.

En función a lo expresado precedentemente, y de cara a lo que viene, el actual Intendente de la ciudad Dr. Pablo Javkin, quien cursa su segundo mandato, manifestó públicamente que considera dar apertura a una nueva instancia de la descentralización. El proyecto se propone transmutar los Centros Municipales de Distrito a Centros Cívicos, considerando a cada uno de ellos como un "dispositivo que debe renovarse y que debe estar dispuesto a adquirir nuevos usos y significados" (Canclini, 1989). Esto se alinea con lo manifestado por el propio

comportamiento social que sigue buscando en los CMD un acompañamiento y asesoramiento en gestión ciudadana, pero que también espera poder recrearse y educarse en los mencionados espacios.

Este nuevo esquema propone Centros Cívicos con mayor apertura horaria, con un ordenamiento de actividades culturales, educativas, comunitarias, deportivas, recreativas, y de esparcimiento, volviendo así a lo que se esperaba de los Centros Municipales de Distrito en el Programa de Descentralización y Modernización Municipal de 1995. Se espera que se (re)constituyan como un lugar de encuentros, donde se resignifiquen los vínculos en estos tiempos volátiles, correspondiendo al pensamiento de Lefbvre (1991) quien sostiene que “todas las relaciones sociales, ya sean relacionadas con la clase, la familia, la comunidad, el mercado o el poder estatal, siguen siendo abstractas e inmateriales hasta que se expresan de manera espacializada, es decir, hasta transformarse en relaciones espaciales tanto materiales como simbólicas."

En tal sentido, vaticinar si esto sucederá o no dependerá de las estrategias que se arbitren a lo largo del tiempo: voluntad política, el respeto por el propio plan de gobierno, la coordinación entre las distintas áreas municipales, la respuesta de la ciudadanía ante dichas propuestas, el alcance de la comunicación oficial, el acompañamiento sindical, una completa capacitación de proximidad estatal al personal de los centros cívicos, etc.

Como lo expresa Lic. María Belén Tolosa, Coordinadora Gral. de Participación Ciudadana, “los centros municipales fueron creados hace 30 años, en un contexto muy distinto. Hoy la mayoría de los trámites son digitales, y necesitamos buscarles otra función: que sean lugares de encuentro, de diálogo, de participación” (Entrevista, 14 de noviembre de 2024). Esta afirmación refleja el tránsito de una lógica burocrático-administrativa a un enfoque de gobernanza cívica y participación activa.

De manera complementaria, Ps. Carla Fernández, Directora de Mejora Institucional, sostiene que “todas las acciones están orientadas en base a este proyecto macro; cada capacitación, cada plan de acción responde a la reconversión de los distritos en centros cívicos” (Entrevista, 14 de noviembre de 2024). Su testimonio evidencia cómo el proyecto ha pasado a constituirse en un

organizador simbólico del trabajo colectivo, capaz de otorgar coherencia entre el nivel político, el técnico y el operativo.

Cabe señalar que, si bien el espíritu fundacional de los Centros Municipales de Distrito fue el de constituirse como espacios de participación ciudadana, el comportamiento organizacional predominante durante años prioriza su dimensión administrativa. Esta orientación burocrática los consolidó ante la ciudadanía como oficinas de trámites, desplazando su carácter cívico y relacional. Esta disociación entre función declarada y función percibida constituye un problema central que esta tesis aborda. Superar esa brecha requiere repensar internamente cómo deben organizarse los CMD, qué estructura y procesos los fortalecen como verdaderos Centros Cívicos, y cómo puede el Estado municipal volver a presentarlos ante la sociedad como espacios vivos, inclusivos y participativos.

En términos proyectivos, la reconversión implica resignificar los CMD como espacios de ciudadanía activa, donde la población no sea sólo usuaria de servicios, sino coproductora de políticas públicas. El Plan de Trabajo 2025–2027 presentado a la Jefatura de Gabinete por equipo técnico de la secretaría demuestra que el proceso de fortalecimiento del Estado local requiere de la revisión y evaluación de rediseño de sus estructuras institucionales, la mejora continua de los servicios y la participación activa de los vecinos en las decisiones que los afectan. Así, la noción de “centro cívico” no sólo debe referir a un cambio de nombre, sino a un nuevo pacto social entre municipio y comunidad, a través de una reconversión colaborativa de todas las partes.

6.2.1.2 Tres ejes estratégicos definidos para el diseño

La organización se estructura sobre tres ejes estratégicos que traducen la orientación política del Ejecutivo en componentes técnicos del diseño institucional, siendo estos:

1) **Vinculación Ciudadana y Transparencia Gubernamental:** busca fortalecer la relación Estado-ciudadanía mediante la participación ciudadana, la rendición de cuentas y el acceso a la información pública.
2) **Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional:** procura optimizar los procesos de atención y gestión de reclamos, asegurando la trazabilidad y explicación de cada respuesta.
3) **Mejora Institucional:** impulsa las relaciones institucionales, la innovación, la formación del personal y la revisión continua de procesos internos para asegurar eficacia y coherencia organizacional.

La Secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana, Arq. Carolina Labayru, resume esta orientación al señalar que "la Secretaría se sostiene sobre tres pilares que no son áreas aisladas, sino ejes de gobierno que deben complementarse: la cercanía, la respuesta y la mejora institucional" (Entrevista, 4 de noviembre de 2024). Esta definición refuerza la concepción sistémica del modelo, donde los componentes técnicos y simbólicos deben integrarse en torno a un propósito común.

En palabras de Schlemenson (1992), "el proyecto organizacional es siempre una construcción política, porque expresa la manera en que un colectivo decide intervenir sobre su realidad social" (p. 45). Desde esta lectura, los tres ejes estratégicos no son simples programas de gestión, sino vectores de sentido político y ético, que orientan el accionar institucional hacia una gobernanza más participativa y eficaz.

En definitiva, esta dimensión permite reconocer que la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana no se limita a reproducir estructuras heredadas, sino que se proyecta como una organización con propósito, que articula su diseño técnico con un mandato político y social orientado a la reconstrucción del vínculo cívico en la ciudad de Rosario.

6.2.2. Dimensión 2: Tarea y Tecnología

De acuerdo con Schlemenson (2014), la "tarea" representa el conjunto de actividades específicas mediante las cuales la organización concreta su Proyecto, mientras que la "tecnología" constituye el conjunto de recursos —materiales e inmateriales— que hacen posible su ejecución. En la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, la tarea central se define como la gestión integral de la demanda ciudadana a partir de la proximidad territorial, lo cual demanda una redefinición de la tecnología institucional. La separación de las áreas de desarrollo de software y digitalización (trasladadas a la Jefatura de Gabinete) resignifica la tecnología de la SCGC: ya no se centra en la infraestructura digital, sino en las metodologías de trabajo, los procesos estandarizados y la gestión de la información como soportes de la acción pública.

Esta transformación se inscribe en una concepción moderna de gestión pública donde el cambio tecnológico va acompañado de un cambio cultural. Como sostiene Bifarello (2006), "desde el gobierno local se destacaba la importancia que revestían en este proceso de modernización las tecnologías informáticas y de comunicaciones, pero también se reafirmaba que estos procesos debían ir de la mano con cambios culturales en la organización para poder arribar a buen puerto" (p. 98). En sintonía, la Directora de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional, María Sol Nale, remarca que el eje del trabajo está en "la sistematización de la información y la mejora de los circuitos de reclamos" (Entrevista, 6 de noviembre de 2024), lo que muestra cómo la tecnología adoptada se traduce en conocimiento institucional.

La "tarea" implica una tensión constante entre la flexibilidad que exige la cercanía —la respuesta inmediata al reclamo barrial— y la estandarización necesaria para la eficiencia organizacional. Martínez (2015) explica que los procesos de cambio "están insertos en procesos concretos de gestión, atención e inclusión de nuevas tecnologías, reasignación de roles y funciones" (p. 106). En este sentido, la Directora de Mejora Institucional, Carla Fernández, define su función como "llevar adelante el programa de conversión de los CMD en Centros Cívicos y fortalecer los procesos internos" (Entrevista, 14 de noviembre de 2024), lo que revela

el carácter técnico-proyectivo de la tarea, donde las innovaciones tecnológicas se integran con el conocimiento operativo del territorio.

Como advierte Val Pardo (1997), “las organizaciones deben ser capaces en todo momento de aceptar las innovaciones tanto de gestión como tecnológicas, así como las disfuncionalidades que surjan en y entre los procesos” (p. 204). Esa adaptabilidad es clave para el Núcleo Operativo (CMD y Vecinales), cuyos equipos —según Nale— “necesitan autonomía, pero dentro de un sistema que garantice calidad y coherencia” (Entrevista, 6 de noviembre de 2024). En este marco, la tecnología se redefine como una metodología de trabajo transversal, donde la descentralización operativa y la centralización de la calidad conviven bajo una lógica de mejora continua.

A continuación, se detallan los proyectos transversales de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana. Las direcciones ubicadas en el eje horizontal tienen responsabilidad sobre los mismos en cuanto a su monitoreo, y cada tarea lleva implícita el conocimiento institucional compartido

Matriz de proyectos de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana

	Dirección General de Vecinales	Dirección de Vinculación Ciudadana y Transparencia Gubernamental	Dirección de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional	Dirección de Mejora Institucional	Coordinación General de Comunicación Social
Proyectos y Subproyectos	• Capacitación a Asociaciones Vecinales	• Sprint OCP	• Estandarización de procesos internos	• Reingeniería de Sistema Tribunal Municipal de Faltas	• Agenda de actividades de los Distritos
	• Gestión Institucional a Vecinales	• Lenguaje claro y simple en Gobierno Abierto	• Mejora de procesos en la respuesta ciudadana	• Capacitaciones Personal	• Boletines Centros Cívicos
	• Programa FAMAV	• Alarmas comunitarias 2025	• Operativos Barriales 2024 y 2025	• Reconversión CMD - Centros Cívicos Barriales	
		• Construcción de Ciudadanía	• Recuperación espacio Barrio Piamonte	• Cursos UNR en Centros Cívicos	
		• Escuela de Participación Ciudadana	• Intervenciones Urbanas Focalizadas	• Encuentros y eventos en Centros Cívicos	
		• Laboratorio Acupuntura Ciudadana	• Playón de Sabin y Esturel	• Festivales Distritales	
		• 300 ideas para mi ciudad	• Infraestructura en CMD	• Relatos de mi Barrio	
		• Plan del Centro	• Plaza para perros	• Tricentenario Cercanía y Gestión Ciudadana	

		• Consejos Barriales	• Recuperación espacio Montevideo y Barra	• Concurso literario Trescientas Rosario	
		• Presupuesto Participativo 2024, 2025 y 2026	• Espacio Verde de Barrio Nuevo Alberdi	• Mejora de procesos en la respuesta ciudadana	
		• Rosario Participa: Mejoras en desarrollo y alcance	• Espacio verde de Barrio Olímpico	• Estandarización de procesos internos	
		• Segundo Plan de Gobierno Abierto 2025-2027	• Espacio verde de Parque Habitacional Ibarlucea		
		• Ecos de Participación	• Espacio Verde de Sabin y Olivé		
		• Fortalecimiento a OSC	• Playón deportivo Sabin		
		• Participación Digital	•Recuperación de 100 Espacios Públicos		
		• Estrategias en comunicación en Salud			
		• Operativos de Asistencia y Cercanía			
		• Operativos de Dengue			
		• Plazas de Cercanía			

Tabla 2: *Proyectos de las áreas de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.*

6.2.3. Dimensión 3: Estructura organizativa

La Estructura Organizativa, siguiendo a Schlemenson (2014), es el sistema que relaciona sujetos, espacios y tiempos, estableciendo los canales de autoridad, coordinación y control. En la SCGC, esta estructura adopta una configuración matricial, combinando un Núcleo Operativo territorial —compuesto por los Centros Cívicos y la Dirección General de Vecinales— y una Tecnoestructura de Soporte —formada por las Direcciones de Vinculación Ciudadana, Respuesta Ciudadana y Mejora Institucional— que planifica, evalúa y orienta las intervenciones. Se trata de una estructura en transición: busca superar la lógica de distritos administrativos para organizarse por procesos, servicios y proyectos.

Como sostiene Isuani (1998), "las organizaciones se construyen o estructuran en forma contingente a partir de los objetivos que definen sus miembros, las relaciones sociales y técnicas que los ligan y de la particular relación que los vincula con su entorno" (p. 10). En este caso, la estructura nace de la necesidad de dotar de coherencia institucional al Proyecto de Cercanía impulsado por el Ejecutivo Municipal. La Secretaria Carolina Labayru destaca que el objetivo era "ordenar y evitar estructuras sin sentido, con una conducción más clara y procesos más uniformes" (Entrevista, 4 de noviembre de 2024), evidenciando la intencionalidad política del rediseño.

Etkin y Schvarstein (1994) explican que las estructuras definen "los modos de relación instituidos entre participantes de diversas organizaciones" y que la autoridad se expresa en la "prevalencia del Estado, la obligatoriedad de las leyes y la sanción por incumplimiento" (p. 114). Esta autoridad formal se materializa en la Tecnoestructura, que establece lineamientos técnicos y controla la ejecución territorial. Sin embargo, la estructura no puede controlar totalmente la acción de los actores. Crozier y Friedberg (1990) sostienen que "los actores en su totalidad [...] disponen de un margen de libertad que emplean de manera estratégica en sus interacciones con los otros", lo que otorga dinamismo al sistema.

Por ello, el diseño proyectivo reconoce la necesidad de combinar jerarquía y flexibilidad. Fernández lo expresa con claridad: "no se trata solo de ordenar, sino de dar sentido al trabajo

de cada dirección y conectar sus objetivos con los de toda la Secretaría" (Entrevista, 14 de noviembre de 2024). La propuesta de estructura organizativa debe institucionalizar esa doble lógica: una estructura formal que garantice coherencia y una estructura emergente basada en redes de colaboración entre áreas, asegurando que el principio de cercanía no se diluya entre niveles jerárquicos.

6.2.4. Dimensión 4: La integración psicosocial

La presente dimensión se enfoca en los procesos y relaciones internas que influyen en la cohesión, el sentido de pertenencia y la interacción entre los miembros de una organización. En el contexto del proyecto de reconversión de Centros Municipales de Distrito en Centros Cívicos, esta dimensión resulta clave para entender cómo se afectan y reorganizan las relaciones entre el personal y la ciudadanía, así como entre diferentes niveles y roles dentro de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.

La integración psicosocial en este proyecto implica fortalecer el vínculo entre los empleados municipales y los ciudadanos que interactúan en estos centros. Al transformar los centros en espacios de encuentro cívico y no solo en puntos de servicios administrativos, el proyecto promueve una cultura de cercanía y accesibilidad. Para que esta visión tenga éxito, es necesario que el personal adopte un sentido compartido de misión y valores, facilitando una atmósfera de colaboración y confianza.

Desde la perspectiva de Schlemenson, el énfasis en la integración psicosocial también ayuda a reducir tensiones derivadas de los cambios organizacionales, promoviendo un ambiente favorable para la transición hacia una gestión más horizontal y participativa. Este proceso de trabajo colaborativo, respecto a cambio y transformación de los CMD en Centros Cívicos ha desarrollado una primera instancia de trabajo interno para comenzar a intercambiar conceptos en equipo sobre: "¿cómo repensamos los distritos municipales?, ¿qué concepto de cercanía tenemos?, ¿cuál es nuestro rol en la actualidad?, ¿cómo nos imaginamos a esos Centros Cívicos?"

A partir de ello, se documentaron conclusiones, propuestas y sugerencias que surjan de cada actividad. En caso que se consolide un presupuesto específico para este proyecto y un lineamiento más específico sobre cómo avanzar en la transformación, será fundamental consolidar un diálogo propositivo y constructivo entre el gobierno y el sindicato para acompañar dicho proceso.

6.2.5. Dimensión 5: Las condiciones de trabajo

La Dimensión Condiciones de Trabajo abarca los elementos socio-técnicos, materiales y espaciales que afectan la salud y el desempeño de los agentes (Neffa, 2015). En la SCGC, esta dimensión es crítica ya que afecta directamente la calidad del servicio que se brinda en el territorio, siendo la reconversión edilicia y la capacitación los puntos focales del diagnóstico.

El análisis de esta dimensión se apoya en el concepto de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT), que, según Neffa (2015), “están constituidas por los factores socio-técnicos y organizacionales del proceso de producción implantado en el establecimiento” y que provocan, de manera inmediata o mediata, efectos sobre la salud física, psíquica y/o mental de los trabajadores. La Arq. Carolina Labayru subraya que la inversión en infraestructura y la redefinición de los espacios es central en el proyecto de Centros Cívicos, dado que la obsolescencia o ineficacia del espacio afecta la tarea. Koontz y Weihrich (1994) enfatizan que "Obtener resultados es importante, pero los medios nunca pueden violar la dignidad de las personas. El concepto de la dignidad individual significa que a las personas se les tiene que tratar con respeto sin importar cuál sea su puesto en la organización" (p. 461).

En términos de las exigencias laborales, Drucker (1957) destaca que “El trabajador exige el cumplimiento de su estado y de la función en su tarea y mediante su trabajo. Exige el cumplimiento de las promesas al individuo sobre las cuales se basa nuestra sociedad y entre ellas la de justicia por medio de oportunidades iguales de progreso” (p. 354). En la SCGC, esto se traduce en la demanda de los agentes por capacitación para desempeñar las nuevas tareas (gestión del cambio, digitalización en la atención) y por condiciones físicas que faciliten la

interacción con la ciudadanía. La Dirección de Mejora Institucional, al formalizar la capacitación como un proyecto clave, busca actualizar la principal condición de trabajo: el saber hacer de los agentes.

La dimensión “Condiciones de Trabajo" abarca los elementos socio-técnicos, materiales y espaciales que afectan la salud y el desempeño de los agentes (Neffa, 2015). En la SCGC, esta dimensión es crítica ya que afecta directamente la calidad del servicio que se brinda en el territorio, siendo la reconversión edilicia y la capacitación los puntos focales del diagnóstico.

El análisis de esta dimensión se apoya en el concepto de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo que, según Neffa (2015), “están constituidas por los factores socio-técnicos y organizacionales del proceso de producción implantado en el establecimiento” y que provocan, de manera inmediata o mediata, efectos sobre la salud física, psíquica y/o mental de los trabajadores. La arquitecta Carolina Labayru subraya que la inversión en infraestructura y la redefinición de los espacios es central en el proyecto de Centros Cívicos, dado que la obsolescencia o ineficacia del espacio afecta la tarea. Koontz y Weihrich (1994) enfatizan que "Obtener resultados es importante, pero los medios nunca pueden violar la dignidad de las personas. El concepto de la dignidad individual significa que a las personas se les tiene que tratar con respeto sin importar cuál sea su puesto en la organización" (p. 461).

En términos de las exigencias laborales, Drucker (1957) destaca que “El trabajador exige el cumplimiento de su estado y de la función en su tarea y mediante su trabajo. Exige el cumplimiento de las promesas al individuo sobre las cuales se basa nuestra sociedad y entre ellas la de justicia por medio de oportunidades iguales de progreso” (p. 354). En la SCGC, esto se traduce en la demanda de los agentes por capacitación para desempeñar las nuevas tareas (gestión del cambio, digitalización en la atención) y por condiciones físicas que faciliten la interacción con la ciudadanía. La Dirección de Mejora Institucional, al formalizar la capacitación como un proyecto clave, busca actualizar la principal condición de trabajo: el saber hacer de los agentes.

6.2.5.1. Espacialidades: los CMD y el desafío de renovarse

Cuando Carrión (2016) hace alusión al rol relevante del espacio público en América Latina para las políticas urbanas, y a mi consideración también para las políticas sociales, recuerda la contradicción que se daba entre los modelos liberales de ciudad y simultáneamente el impulso democratizador de los gobiernos locales que se dieron hacia comienzo de los 90. Esta descripción se ajusta a lo que sucedió con el Programa de Descentralización de la ciudad de Rosario que buscó jerarquizar los espacios tanto dentro como fuera de sus centros municipales, basándose en la idea de espacio público como "una red de relaciones que se teje en el espacio, no el espacio en sí mismo" (Carrión, 2016), abrazando y conteniendo a una sociedad fragmentada como consecuencia de esas políticas liberales.

Desde un primer momento, los equipos técnicos correspondieron al sentido de la espacialidad con un proyecto de ciudad que consideraba que cada uno de los Centros Municipales de Distrito debía tener una ubicación estratégica, y para ello se realizaron extensos estudios, ya que el objetivo era que su localización contribuya a formar un circuito interconectado que enlazara la red de centros y un corredor definido por la troncal. De modo que, el propósito de consolidar un gran espacio público que uniera de manera definitiva las dos partes fraccionadas de la ciudad a través de la creación de una importante avenida que cruza la ciudad de Norte a Sur y de Este a Oeste en su recorrido urbano fue concretado.

A su vez, la descentralización ponderó la relevancia de la espacialidad como una unidad de análisis en su proceso de reforma, y materializó en los Centros Municipales de Distrito estructuras físicas que incluían edificios, monumentos, calles y parques, susceptibles de ser cartografiadas y con el potencial de generar riqueza económica, identidad cultural, así como de influir en las relaciones, pensamientos y prácticas, tanto individuales como colectivas de los habitantes urbanos. No obstante, estos "espacios decisivos en la construcción de imaginarios sociales" (Vich, 2021) no escapan a la continua y necesaria resignificación de las espacialidades que demanda la sociedad respecto a los CMD.

En un principio, el uso de los espacios de los CMD estuvo estrechamente relacionado con el Programa de Presupuesto Participativo, que facilitaba la participación distrital a través de

encuentros presenciales entre vecinos en los edificios. Con el tiempo, el programa adoptó nuevas formas e integró tecnologías de comunicación modernas que desdibujaron la importancia central del espacio en el programa, disminuyendo así la presencialidad de las vecinas y vecinos, quienes también lograron su mayor vínculo con los CMD desde la perspectiva más administrativa y de gestión de trámites, que desde una perspectiva de encuentros comunitarios. Seguidamente, la presencialidad disminuyó más aún luego de la pandemia de Covid 19, siendo que en el año 2020 se creó el "Distrito Digital", una plataforma que permite resolver más de 250 trámites sin la necesidad de trasladarse.

Por todo lo expuesto, surge un nuevo desafío: repensar el rol de los Centros Municipales de Distrito, entendiendo que "las obras no contienen significados fijos, establecidos de una vez y para siempre" (Canclini, 1989), y aceptando que el comportamiento social respondió más a la gestión ciudadana y resolución de trámites que el edificio distrital ofrecía, que a las diversas actividades culturales, comunitarias, deportivas, etc. destacables que allí sucedían. De acuerdo al material recolectado, se torna imperioso reordenar dichas actividades para que continúen sucediendo en los distintos barrios que conforman cada distrito, pero que también puedan consolidarse como propuestas estandarizadas en sus patrimonios (en una agenda abierta para el conocimiento del público y permeables en su contenido) para que los Centros Municipales de Distritos den paso a una nueva etapa como Centros Cívicos

6.2.6. Dimensión 6: El sistema político

El sistema político alude a la distribución del poder, los mecanismos de decisión, la capacidad de influencia y las reglas —formales e informales— que regulan el conflicto y la cooperación en el seno de la organización. En el ámbito público, esta dimensión es estructural, dado que el poder no solo se ejerce desde la jerarquía, sino desde la legitimidad y la representación social que otorga el cargo. Como señala Schlemenson (2014), el sistema político organizacional determina "quién decide, cómo se decide y desde qué lugar se legitima esa decisión".

La creación de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana fue en sí misma un acto político, que redefinió el mapa del poder dentro del municipio al colocar la cercanía como eje estratégico

de la gestión. La Secretaría nació para transformar la relación entre el Estado local y los ciudadanos, otorgando poder operativo al territorio. En este sentido, la Directora de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional, María Sol Nale, afirmó que su área se creó para "hacer un monitoreo de cómo se está gestionando desde que un reclamo ingresa hasta que se finaliza o concluye" (Entrevista, 6 de noviembre de 2024), evidenciando que el poder interno se asocia directamente con la capacidad de mostrar resultados y con la gestión de la información como instrumento de control político.

La redistribución del poder interno se manifiesta en la tensión entre la Tecnoestructura centralizada —que produce control, estandarización y monitoreo— y el Núcleo Operativo descentralizado —que encarna la capacidad de ejecución territorial. La Arq. Carolina Labayru definió el modelo actual como una "burocracia mecánica en proceso de reordenamiento", aclarando que "centralizar los procesos y el hacia dónde vamos es fundamental en este proceso" (Entrevista, 4 de noviembre de 2024). Esta centralización, aunque transitoria, responde a la necesidad de alinear los procesos antes de consolidar una descentralización madura.

Desde una perspectiva política más amplia, Bifarello (2006) describe que la organización distrital del territorio urbano fue concebida como "un campo de aplicación de políticas integrales, una unidad territorial que sirviera como escenario para ordenar y establecer un cuadro de prioridades, incorporando a los distintos actores sociales [...] comprometiéndolos con un proyecto de transformación para cada sector que se integre al proyecto global de toda la ciudad" (p. 82). Esta noción de integralidad sostiene la actual concepción de la SCGC como nodo articulador de las políticas sociales y urbanas, cuya función es coordinar a distintas secretarías y niveles de gobierno en torno a un mismo objetivo político: fortalecer la legitimidad estatal a través de la eficacia territorial.

En síntesis, el sistema político de la SCGC se caracteriza por un equilibrio dinámico entre autoridad técnica, legitimidad política y capacidad territorial. La centralización temporal de decisiones busca ordenar, mientras que la descentralización progresiva permitirá consolidar la gobernanza participativa, donde el poder no se delega, sino que se comparte estratégicamente entre los actores del sistema municipal.

6.2.7. Dimensión 7: El contexto

El contexto comprende el entorno político, económico, social y cultural que condiciona las decisiones de la organización y del cual ésta obtiene sus recursos, legitimidad y sentido. Hall (1983) sostiene que "las organizaciones son agentes de cambio de dos maneras. La primera involucra cambios internos con respecto a quienes pertenecen a la organización, mientras que la segunda incluye intentos directos para actuar sobre el sistema social" (p. 11). La Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana actúa en ambos frentes: transforma su estructura interna para modernizar la gestión y, al mismo tiempo, interviene activamente sobre el sistema social mediante políticas de participación ciudadana, vinculación comunitaria y transparencia gubernamental.

El contexto rosarino se caracteriza por su complejidad urbana y social, con una demanda creciente de atención ciudadana, conflictos barriales y nuevos desafíos de seguridad y convivencia. Como advierten Amado Suárez y Castro Zuñeda (1999), "la importancia y naturaleza de cada uno de los públicos que conforman el entorno de la institución determinará la forma y la estrategia con que ésta se dirigirá a ellos" (p. 37). En esta línea, María Belén Tolosa, Coordinadora de Participación Ciudadana, subraya que "cada territorio tiene su propio modo de vincularse con el Estado; lo importante es mantener una coherencia general sin perder sensibilidad local" (Entrevista, 14 de noviembre de 2024). Esta afirmación refleja el equilibrio entre homogeneidad institucional y diversidad territorial que caracteriza la acción de la SCGC.

La territorialidad es, sin duda, el rasgo más distintivo del contexto rosarino. De Forn (2006) afirma que la planificación estratégica territorial "se ha incorporado de manera definitiva en el imaginario de los gestores públicos", mientras que Bifarello (2006) destaca que los distritos permitieron "facilitar y ampliar la participación de los vecinos [...] al realizar reuniones cada vez más cerca de la propia casa" (p. 112). La reconversión de los Centros Municipales de Distrito en Centros Cívicos responde precisamente a esta lógica: recuperar el espacio público como escenario de encuentro y representación colectiva. Como lo plantea Carrión (2007), "el

espacio público cumple dos funciones dentro de una ciudad: le da sentido y forma a la vida colectiva, y es elemento de representación de la colectividad" (p. 83).

Felcman y Blutman (2011) complementan este enfoque al sostener que "los actores sociales deben sentir que han contribuido efectivamente a generar esa visión compartida de futuro", lo cual exige que el Estado "desarrolle un proceso para garantizar que aquellos logren alcanzarla y construirla colectivamente" (p. 145). En este sentido, la SCGC funciona como mediadora entre la visión política del Ejecutivo y las expectativas del entorno ciudadano, uniendo participación y planificación.

Finalmente, Val Pardo (1997) recuerda que "las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno a través de una serie de dimensiones simultáneas [...] y la dependencia biunívoca entre organización y entorno es una constante" (p. 292). La SCGC encarna este principio: su supervivencia y éxito dependen de su capacidad de adaptarse a los cambios contextuales —crisis económicas, transformaciones sociales, nuevas tecnologías— sin perder la coherencia del Proyecto político. Así, la Secretaría se configura como una organización de frontera, sensible a las demandas del entorno, pero orientada por una estrategia institucional clara y estable.

6.2.7.1. La Integralidad en un modelo de ciudad descentralizada

La política social tiene la capacidad de transformar aquellas expresiones de carácter político ideológico en realidad, transformando entornos y materializando un modelo de ciudad. Eso ocurrió con Rosario. Cuando en 1995, se comienza a discutir el concepto de una ciudad con unidades descentralizadas entre el propio gabinete municipal, sus equipos técnicos, referentes académicos de la Universidad Nacional de Rosario, organizaciones de la sociedad civil, sector privado, etc. para avanzar en el modelo secuencial, la definición conceptual fue no llevar adelante estrategias meramente focalizadas, sino por el contrario, producir intervenciones de calidad que aborden desde la integralidad toda la ciudad.

De esta manera, lo argumenta el documento de La Experiencia de Descentralización de Rosario realizado por la Secretaría General de la Municipalidad en 2009, cuando indica que uno de sus fundamentos políticos de dispersar el poder central se cimentó en la participación ciudadana, y así "ampliar el espacio de la gestión de lo público para que los protagonistas en el destino de su ciudad, expresen sus intereses particulares, reservándose el Estado el rol indelegable de preservar la integralidad y permanencia de lo colectivo", en coincidencia con lo que expresa Rofman (2016), quien sostiene que este instrumento permite incrementar la pluralidad de la red territorial, y eso genera una retroalimentación participativa con mayores posibilidades de intercambio. Claramente la autora hace alusión al modelo de gobernanza, y refuerza que a mayor colaboración y horizontalidad de las redes de interacción (donde participan una amplitud de actores y de distintos niveles estatales), se promueve más eficientemente el espíritu de la descentralización generando un gobierno más eficiente, eficaz y democrático. (Mayntz,2006)

Esta relación causa-efecto entre la participación y la integralidad, nos posibilita comprender que, para intervenir a esos espacios cargados de historia, se torna preciso la contribución multiactoral, cuya acción multisectorial debe desarrollarse con capacidad y recursos a la altura, porque los mismos espacios fueron producidos por la acción de quienes los habitan, y de la misma forma hay que abordar su complejidad. He aquí, que la descentralización en Rosario buscó desde su origen combatir las esquirlas de la llamada estructuración social.

Esta estructuración social que contribuye a la desigualdad, y atribuye condiciones de vida dispares a quienes conviven en un espacio y en un momento específico, conlleva a que se expresen en el espacio de manera contundente. De alguna manera, la creación edilicia de los 6 Centros Municipales de Distrito (CMD) proveyó de un espacio que vino a dar soporte (no a resolverlo completamente) para que las personas expresen la cuestión social. Así, se instituyeron los CMD como el punto de encuentro donde se tensionan las mencionadas desigualdades socio-económicas con las promesas estatales que brinda el Estado Municipal a través de sus programas culturales, educativos, de emprendimiento, deportivos, de creación y recreación.

Si bien hay que ser conscientes de que esa cuestión social traducida en desigualdad nunca se va a poder resolver, pues la misma es inherente al sistema capitalista en que vivimos, el sustento político de descentralizar la ciudad de Rosario fue maximizar el abordaje integral posibilitando dar pulso a un trayecto de políticas sociales de calidad que permitieran indagar y dar respuestas abordando distintas dimensiones: “no existen problemas (sustantivos) puramente económicos, o puramente sociales o puramente urbanísticos, en realidad son la resultante de la combinación de múltiples factores concatenados” (Municipalidad de Rosario;2009).

Concluyendo, la integralidad entendida como la acción de poder atender distintos problemas de manera simultánea, tal como lo expresa Rofman (2016), ha encontrado en la descentralización una forma de combatir la fragmentación y de promover la cohesión social. Un paradigma de ello fue intentar establecer a los CMD como instituciones cívicas de participación ciudadana. Allí, las vecinas y los vecinos se encontraban a debatir proyectos del Presupuesto Participativo (PP) municipal creado en 2002: diseñaron propuestas junto con el mismo Estado Municipal, debatían para mejorarlos y votaban por la ejecución de los mismos.

Capítulo aparte será analizar la evolución (¿o involución?) de la participación ciudadana en las asambleas barriales del mencionado PP, las cuales posteriormente fueron renombradas como Consejos Barriales. Estos espacios de encuentros ciudadanos, sufrieron una transformación en su espíritu colectivo, ya que de constituirse como un espacio de construcción ciudadana en sus más de 20 años, lentamente devinieron en espacios de catarsis, una acción propia de la necesidad de expresión popular dada la coyuntura, que incluye la manifestación de reclamos por el incremento de la desigualdad social, la disminución en la calidad de respuesta de servicios municipales, entre otras demandas que se verbalizan allí, lo cual de manifiesto el condimento cognoscible de los ciudadanos, quienes “sabemos ”y tenemos un conocimiento de lo que nos atraviesa, y necesitamos expresarlo.

6.2.7.2. Territorialidad: El desafío de hilvanar la centralidad con la periferia.

La territorialidad entendida como el control de un área, tomó otro valor cuando el mismo autor más tarde la redefinió como “el intento por parte de un individuo o grupo de afectar, influenciar

o controlar personas, fenómenos y relaciones, a través de la delimitación y establecimiento de un control sobre un área geográfica" (Sack, 2016). En este aspecto, la delimitación de las zonas de la ciudad, por su complejidad y la imperante necesidad de tener una visión de múltiples disciplinas, llevó a que se genere un Convenio de Cooperación Técnica entre la Municipalidad de Rosario y la Universidad Nacional de Rosario (con la participación de diversas facultades; desde Arquitectura, Planeamiento y Diseño hasta Ciencias Económicas y Estadísticas), quienes junto al Equipo de Descentralización Municipal generaron un estudio técnico de donde resultó la nueva reorganización de la ciudad. Cabe aclarar, que más adelante la Municipalidad firmó otro convenio, pero con la Universidad Tecnológica Nacional para que coadyuve como soporte informático de los sistemas.

De este modo, se definieron seis distritos municipales contemplando diversos elementos que crearon progresivamente un nuevo lugar, como diría el propio Sack. Dichos elementos buscaron trazar una coherencia en términos económicos y de prestación de servicios; como por ejemplo la cantidad de habitantes de toda la ciudad, y en especial, de cada uno de ellos con la "intención de "incluir" en cada distrito, sectores con características socioeconómicas diferenciadas (Municipalidad de Rosario, 2009). También se contemplaron factores como la superficie, la accesibilidad a las distintas partes de la ciudad, las rutas de salida que vinculan el área metropolitana y la historicidad de los barrios más tradicionales con su condimento identitario.

Este programa tenía un propósito técnico y político de incidir en particular en la coexistencia entre aquellas zonas urbanas rezagadas y/u olvidadas y aquellas zonas consolidadas social y económicamente, buscando hilvanar los barrios de la periferia con la llamada "ciudad del centro", donde el Estado "…expresa una voluntad explícita de desenclavar el barrio para llevarlo al centro de la actividad política y para recordar que esos territorios también forman parte del espacio público" (Merklen, 2010), y así poder desplegar políticas integrales considerando el espacio como medio y como fin de las prácticas.

Si bien en el territorio está la identidad, este no se constituye como su única fuente. La identidad cobra un nuevo sentido cuando la cruzamos con la territorialidad de la intervención. En el caso

de la descentralización de la ciudad de Rosario, no se produjo un nuevo espacio, sino seis nuevos espacios que fueron interpelados por la propia política, lo que permitió a sus habitantes acceder paulatinamente al "derecho de ciudad y de ciudadanía" (Petit, 1997), legitimando sus memorias, su identidad y valorando la participación social en la toma de decisiones, cristalizando un verdadero acercamiento de la administración al nuevo de concepto de ciudadanía en un modelo de gobernanza.

6.3. Resultados de la Matriz FODA del Diagnóstico Organizacional

A partir del análisis realizado mediante la propuesta sistémica de Aldo Schlemenson (2014), y del trabajo de campo desarrollado a partir de entrevistas semiestructuradas a actores claves de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, se elaboró una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), como herramienta de síntesis interpretativa del diagnóstico organizacional

La matriz FODA no constituye el diagnóstico en sí mismo, sino una lectura analítica integradora que permite organizar y visualizar desde una perspectiva ordenadora, los principales rasgos del funcionamiento organizacional. En este sentido, los elementos identificados expresan una construcción analítica del investigador, nutrida tanto por el marco teórico adoptado, como de las percepciones, valoraciones y experiencias manifestadas por los actores entrevistados.

Como sostiene Val Pardo (1997), "las fortalezas de este tipo de burocracia maquinal tienen sus puntos de destaque en la especialización, la centralización y las rutinas; los puntos débiles, en cambio, se asocian a los excesivos controles, el conflicto por el centralismo y el absentismo" (p. 176). En ese sentido, la SCGC combina fortalezas derivadas de su estructura mecanicista (orden, control, estandarización) con desafíos vinculados a la autonomía, la comunicación y la flexibilidad. Se procede a detallar los principales aspectos identificados:

Fortalezas a partir del análisis organizacional

- Especialización funcional en direcciones con competencias técnicas diferenciadas (Mejora Institucional, Vinculación Ciudadana, Respuesta Ciudadana).
- Claridad en el propósito organizacional, con un proyecto rector definido: la reconversión de los CMD en Centros Cívicos; y profundidad en las estrategias de cercanía.
- Alta capacidad de planificación operativa, evidenciada en la sistematización de información a través del sistema Open Project (Charo).
- Equipo técnico consolidado con experiencia en gestión territorial y cercanía con la ciudadanía.
- Centralización estratégica que garantiza coherencia y uniformidad en la gestión de la demanda.
- Compromiso del ápice estratégico, expresado en el liderazgo de la Secretaría y el alineamiento político con la Intendencia.
- Articulación intersectorial efectiva, participando en mesas de trabajo de gabinete social y urbano.
- Fuerte orientación a resultados y transparencia, con monitoreo permanente de indicadores de gestión.
- Desarrollo de cultura de la "cercanía" como valor organizacional, proyectado en los equipos territoriales.
- Procesos estandarizados en la atención ciudadana, que reducen errores y fortalecen la trazabilidad.
- Capacidad de aprendizaje organizacional, a partir de capacitaciones para el personal.

Debilidades a partir del análisis organizacional

- Presupuesto limitado en función a la cantidad de proyectos que lleva adelante la Secretaría, lo que genera una dependencia económica y administrativa de otras secretarías.
- Necesidad de una partida propia en el presupuesto para la ejecución integral del proyecto de reconversión.

- Comunicación interáreas intermitente, especialmente desde los distritos a la tecnoestructura.
- Escasa autonomía decisional de las direcciones y coordinaciones intermedias.
- Déficit en la actualización tecnológica respecto a plataformas de gestión integradas.
- Diálogo sindical interrumpido o ineficiente, que obstaculiza acuerdos en materia de condiciones laborales.
- Alta carga burocrática, con procesos administrativos lentos para aprobación de acciones.
- Sobrecarga funcional de los equipos descentralizados.
- Desigualdad en la distribución de recursos humanos entre distritos.
- Falta de evaluación sistemática de impacto de las políticas de participación.

Oportunidades a partir del análisis organizacional

- Posibilidad de repensar la política de descentralización municipal, siendo la reconversión de los CMD en Centros Cívico simplemente un impulsor como política de innovación institucional, pero requiere de presupuesto y desarrollo epistemológico.
- Posibilidad de captar fondos externos (provinciales o internacionales) para obras y digitalización, a partir de la consolidación de un equipo técnico.
- Ampliación de la agenda participativa y fortalecimiento del portal “Rosario Participa”.
- Desarrollo de un modelo replicable de gestión ciudadana descentralizada.
- Fortalecimiento de la relación con universidades y centros de formación pública.
- Visibilidad y retroalimentación institucional en la ciudadanía por su rol de contacto directo.
- Posibilidad de construir liderazgo político territorial con legitimidad social.
- Revalorización del espacio público como eje de cohesión comunitaria.

- Avance hacia la consolidación de un modelo de gestión por proyectos y resultados.
- Mayor apertura al trabajo con organizaciones sociales y vecinales.

Amenazas a partir del análisis organizacional

- Restricciones presupuestarias que limitan la ejecución del proyecto de reconversión.
- Cambios de gestión política que podrían modificar prioridades para consolidar políticas de estado eficientes en cuanto a participación ciudadana.
- Desgaste institucional por incremento en la demanda ciudadana y escasos recursos.
- Incremento de la conflictividad sindical en caso de no restablecer la comunicación.
- Fragmentación territorial por desigualdades socioeconómicas entre distritos.
- Crisis económica nacional que afecta la inversión pública local.
- Deslegitimación ciudadana ante demoras o ineficacia en la respuesta.
- Competencia intersecretarial por la visibilidad política.
- Falta de coordinación entre niveles de gobierno (Municipal, Provincial, Nacional).
- Rotación de personal y pérdida de conocimiento institucional.
- Riesgo de sobre centralización en la toma de decisiones.

CUARTA SECCIÓN

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.1. Introducción

Con el objetivo de presentar un proyecto técnico de estructura organizacional y funcional de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana de la Administración Pública de Rosario en función a los objetivos 2023-2027, en el presente capítulo nos dedicaremos a efectivizar un estudio de los datos recolectados.

Cabe destacar que este proyecto de mejora organizativa y funcional, tomando como caso a la Municipalidad de Rosario (2023-2027), está destinado a servir como modelo replicable en otros contextos de gestión pública local, promoviendo una administración más eficiente, transparente y alineada con las demandas ciudadanas. Esta mejora contribuirá al fortalecimiento institucional mediante una estructura que responda de manera efectiva a las necesidades de la comunidad rosarina, facilitando el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Ante la falta de información de diseño de estructuras organizacionales y funcionales de éxito que cooperen en mejorar la respuesta y la vinculación ciudadana con los gobiernos locales, se inició este proceso de investigación, constituyéndose en un posible aporte al conocimiento cuyos hallazgos se detallan a continuación.

7.2. Perfil sociodemográfico de la muestra

Comenzaremos estudiando las características sociodemográficas de la población analizada. Por lo tanto, distinguiremos a las 6.457 respuestas de las personas indagadas con el enfoque cuantitativo, y por otro lado, a las 4 personas entrevistadas desde el enfoque cualitativo que son referentes en materia de gestión pública, participación ciudadana y calidad institucional.

Desde la orientación cuantitativa, definiremos el perfil sociodemográfico según género, edad y distrito de la ciudad de Rosario al que pertenecen.

Desde el enfoque cualitativo, haremos una acotada alusión al rol de la persona entrevistada en la Municipalidad de Rosario y a qué área pertenecen; poniendo en relevancia su vinculación con su función respecto a la participación ciudadana y calidad institucional.

7.2.1. Género de las personas encuestadas

En referencia al género de las personas encuestadas, podemos ver en el Gráfico 2 que, dentro de la planta municipal de la ciudad de Rosario, un 56,9% se identifica con el género masculino, mientras que un 42,1 % se define con el género femenino. Por otro lado, en la encuesta se presentaron una tercera opción y cuarta opción determinada como "No binario" y "Prefiero no responder", las cuales representaron el 0,1% para la representación no binaria y el 0,9% para quienes optaron por no manifestarse.

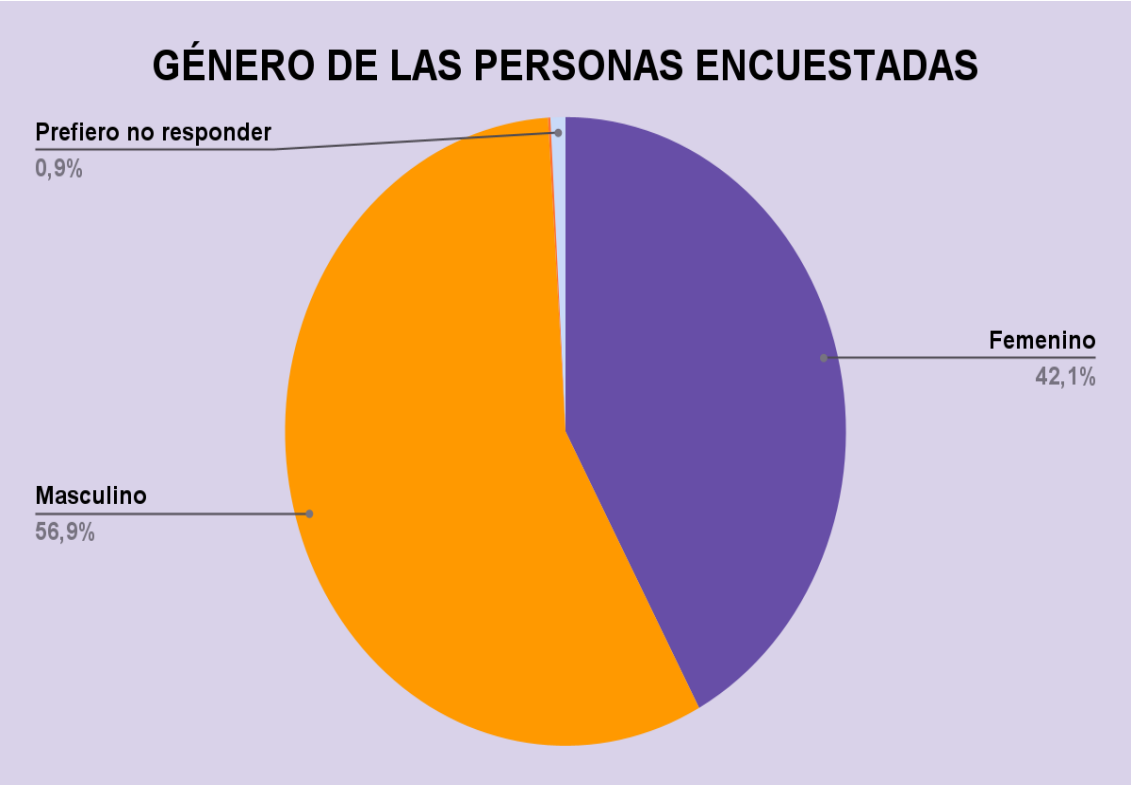


Gráfico n° 2: *Género de las personas encuestadas.*

7.2.2. Segmentación por edad

Respecto a la edad que tienen las personas encuestadas, la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana determinó fraccionar este rasgo en 5 segmentos, a los fines de obtener una visión más específica de quienes han accedido a la realización de la presente encuesta.

Por ello las categorías seleccionadas para la segmentación de las personas encuestadas fueron: menor de 16 años, entre 17 y 30 años, entre 31 a 45 años, entre 46 a 65 años, y finalmente, más de 65 años que son los grupos etarios que deseamos clasificar para conocer su opinión.

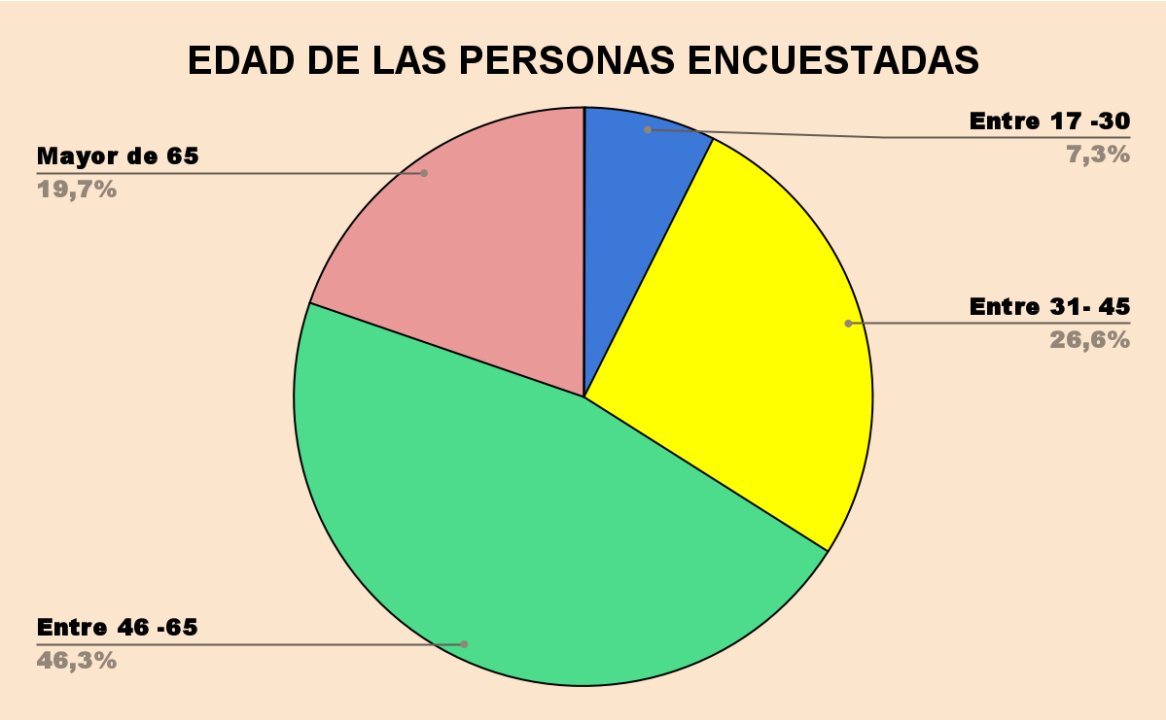


Gráfico n° 3: *Edad de las personas encuestadas.*

Como podemos observar en el Gráfico 3, la población que integra la muestra está conformada por un 0,1% de las personas encuestadas que tienen menos de 16 años, un 7,3% entre 17 y 30 años, mientras que el 26,6% manifiesta tener entre 31 y 45 años. Por otro lado, es dable destacar que el segmento más amplio es el de personas entre 46 y 65 años cuyo porcentaje

asciende al 46,3%; y por último el dato numérico de la ciudadanía que tiene más de 65 años es del 19,7%.

7.2.3. Segmentación por distrito

En relación a la localización de las personas encuestadas, el cuestionario realizado por la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana en coordinación con la Subsecretaría de Comunicación Social, definió fraccionar este eje en 6 segmentos correspondientes a los seis distritos de la ciudad, a los fines de obtener una visión más específica del lugar donde residen quienes han accedido a la realización de la presente encuesta.

Esta clasificación es fundamental para obtener una visión detallada sobre el contexto territorial de los encuestados y conocer mejor las opiniones facilitando un análisis comparativo entre distritos.

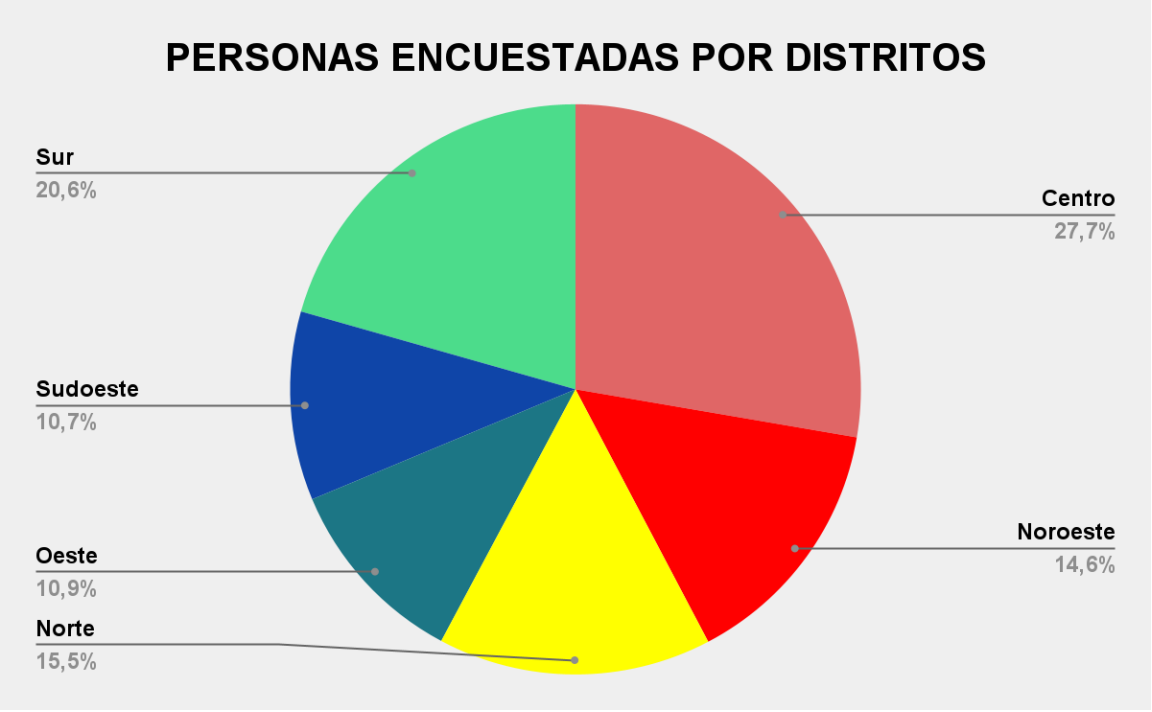


Gráfico n° 4: *Edad de las personas encuestadas.*

De acuerdo con los datos obtenidos en el Gráfico 4, el Distrito Centro concentra el mayor porcentaje de encuestados, con un 27.7% de las respuestas totales. Por otro lado, el Distrito Sur participa con un 20.6% de los encuestados. Los distritos Norte y Noroeste aportan un 15.5% y 14.6% de las respuestas, respectivamente. En tanto, el Distrito Oeste y el Distrito Sudoeste registran porcentajes menores, con un 10.9% y 10.6% de participación respectivamente.

7.3. El proyecto y la participación ciudadana: percepción sobre la funcionalidad

Los resultados evidencian que la ciudadanía rosarina asocia de manera predominante a los Centros Municipales de Distrito con su función administrativa: casi la totalidad, el 92,6 % los identifica como lugares de tramitación y resolución de gestiones burocráticas. En cambio, las valoraciones vinculadas con su carácter participativo oscilan en 17,1%, las actividades culturales en 19,4% y las aristas formativas en 26,1 %.

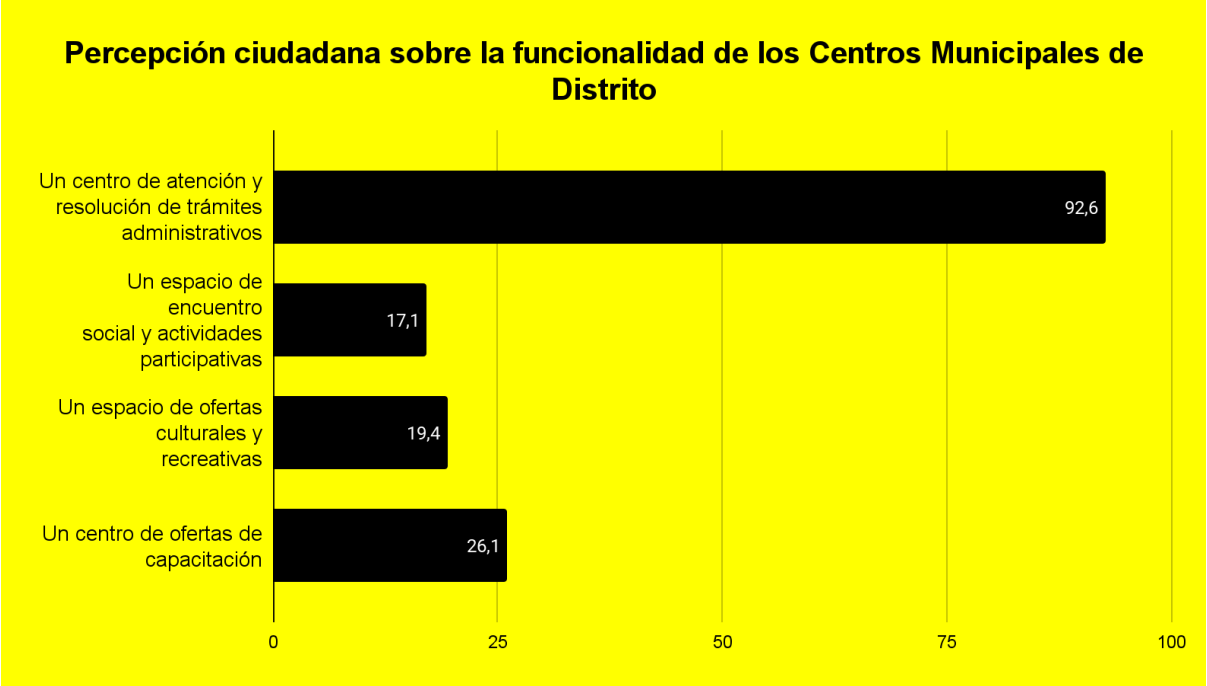


Gráfico n° 5: *Percepción ciudadana sobre la funcionalidad de los Centros Municipales de Distrito*

Esta tendencia indica una desviación entre el proyecto fundacional de los CMD y su percepción social actual. En los términos de Aldo Schlemenson (2014), puede interpretarse como una brecha entre la dimensión del proyecto que sustenta a la organización y la dimensión de la estructura. El autor plantea que “toda organización se configura a partir de un proyecto que le otorga sentido y dirección; cuando la estructura se autonomiza de ese proyecto, la institución corre el riesgo de burocratizar su misión” (p. 45).

En este caso, la estructura administrativa eficiente para canalizar trámites, podría haber desplazado o absorbido al proyecto de proximidad y participación ciudadana que dio origen al proceso de descentralización iniciado en 1995. El resultado cuantitativo refleja así una organización que funciona con eficacia operativa, pero que ha reducido su función simbólica y comunitaria a vistas de la ciudadanía, debilitando su rol como espacio de encuentro cívico.

La percepción registrada se articula directamente con la categoría de grado de participación ciudadana, en tanto muestra que los CMD son vistos por la mayoría de la población como ventanillas administrativas y no como espacios de interacción y co-gestión comunitaria. Este hallazgo pone en evidencia la subutilización del potencial participativo de los distritos y la necesidad de rediseñar su proyecto institucional hacia modelos de planificación participativa y evaluación compartida.

7.4. La estructura y autonomía organizacional: cercanía ciudadana a CMD

Como lo muestra el Gráfico 6, un 95,9 % de la población encuestada ha tenido contacto directo con su Centro Municipal de Distrito. Este dato es de enorme relevancia organizacional, ya que demuestra que los CMD poseen un alto nivel de penetración territorial y visibilidad institucional, lo que los consolida como dispositivos centrales de la presencia del Estado local en el territorio. Mientras que un 3,6% no ha concurrido nunca a un CMD, y un 0,5% prefirió no contestar.

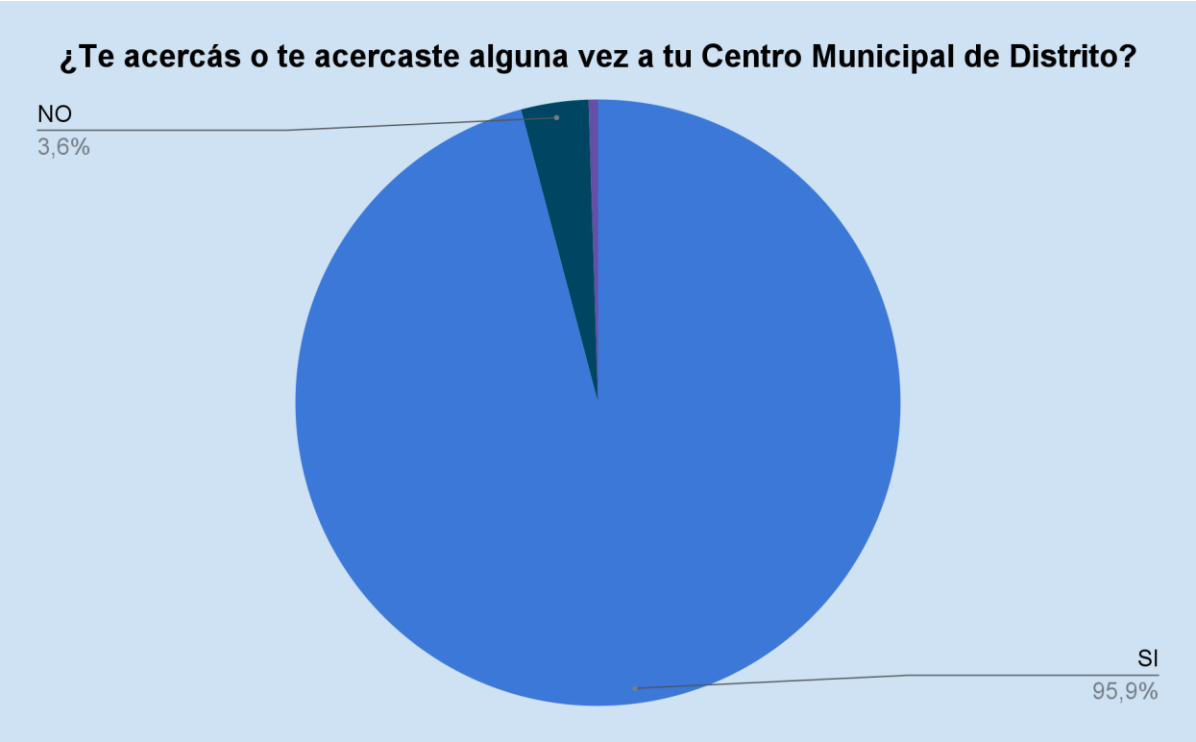


Gráfico n° 6*: Acercamiento de la ciudadanía a Centros Municipales de Distrito.*

Sin embargo, este alto nivel de acercamiento no necesariamente implica un vínculo participativo o bidireccional entre la ciudadanía y la institución. En los términos de Aldo Schlemenson (2014), esta observación se vincula con la dimensión de la estructura:

> "La estructura provee el continente donde se despliega la acción del proyecto; pero cuando esta se sostiene solo en la lógica formal de procedimientos, corre el riesgo de convertirse en un sistema de atención más que en un espacio de vinculación" (p. 47).

En este sentido, el dato cuantitativo sugiere que la estructura descentralizada del municipio ha logrado consolidar su existencia funcional y territorial, pero aún enfrenta el desafío de reconfigurar su percepción de proximidad y participación. El altísimo porcentaje de acercamiento a los CMD da cuenta de una estructura instalada y reconocida, pero el análisis de otros indicadores (como el tipo de actividades percibidas en el gráfico anterior) permite advertir

que el contacto ciudadano se da mayormente por motivos administrativos y no por procesos participativos o comunitarios.

Este resultado se relaciona directamente con la categoría de autonomía organizacional, entendida aquí como la capacidad de los CMD para sostener vínculos propios con la ciudadanía y para actuar como nodos descentralizados de gestión pública. La alta tasa de acercamiento demuestra que los distritos operan como espacios reconocidos de interacción institucional, pero la naturaleza de esa interacción (mayoritariamente transaccional) limita su autonomía simbólica y funcional respecto del gobierno central.

Desde la perspectiva de Schlemenson, esta situación pone en evidencia que la estructura descentralizada ha cumplido su función territorial, pero en relación al proyecto requiere un reajuste organizacional para fortalecer su papel como espacio de mediación política y social.

7.5. La condición psicosocial y la vinculación ciudadana

Los datos que muestra el Gráfico 7 reflejan una baja frecuencia de acercamiento a los Centros Municipales de Distrito, ya que más de seis de cada diez ciudadanos (63,1 %) concurren solo entre una y dos veces al año. Este patrón sugiere que la relación entre la ciudadanía y los CMD se mantiene esporádica y funcional, vinculada a la necesidad de resolver gestiones puntuales más que a una interacción sostenida con el Estado local. Por otro lado, el 24,1% concurre entre tres y seis veces al año, mientras que el 12,9% asiste más de 6 veces al año.

Desde la perspectiva de Schlemenson (2014), esta situación puede analizarse a través de la dimensión de la integración psicosocial. El autor plantea que la permanencia de los vínculos entre las personas y la organización depende de la capacidad institucional para generar identificación, sentido de pertenencia y continuidad en la interacción. Cuando el contacto con la organización se reduce a momentos aislados, el lazo psicosocial se debilita, y la organización se percibe como un mero prestador de servicios más que como un espacio de integración ciudadana.

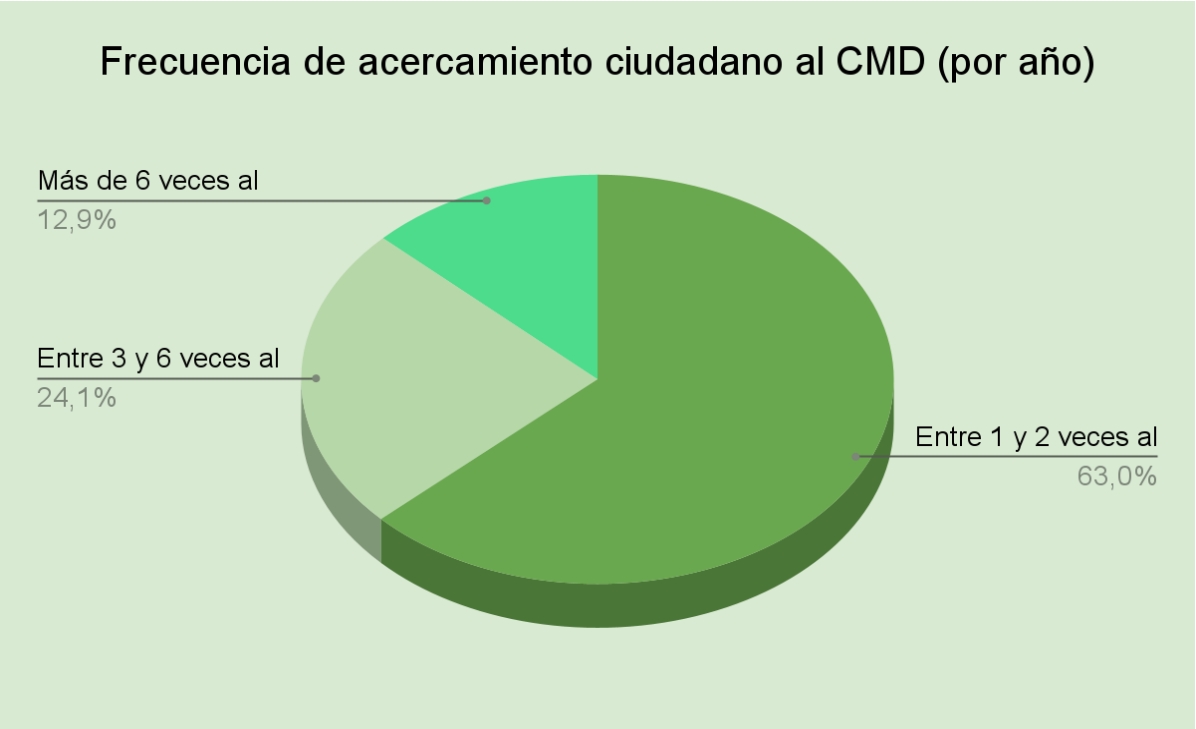


Gráfico n° 7: *Frecuencia de acercamiento ciudadano al CMD (por año)*

El indicador se relaciona directamente con la categoría de grado de participación ciudadana, ya que la frecuencia de acercamiento expresa el nivel de involucramiento práctico de los vecinos con los CMD. El predominio de visitas ocasionales muestra que la ciudadanía participa más como usuaria que como coproductora de la gestión pública, lo que revela la necesidad de impulsar mecanismos de participación planificada y de convocatoria sostenida, capaces de transformar la visita esporádica en un vínculo estable de colaboración con el Estado local.

Asimismo, desde el punto de vista de la autonomía organizacional, la estructura existe y es reconocida administrativamente, pero su uso intermitente pone en evidencia la falta de apropiación ciudadana, condición esencial para que la descentralización cumpla su propósito original.

7.6. La tarea y la planificación participativa

El Gráfico 8 evidencia que la función principal de los Centros Municipales de Distrito continúa fuertemente concentrada en la gestión de trámites administrativos, especialmente aquellos vinculados con la licencia de conducir (64%), seguido por pagos de servicios municipales y provinciales (19,6%), multas y gestiones tributarias (17,3%). Los trámites como habilitaciones o permisos de obra; y los de carácter orientativo representan proporciones mínimas, lo que confirma una focalización operativa de los CMD en funciones rutinarias de atención ciudadana.

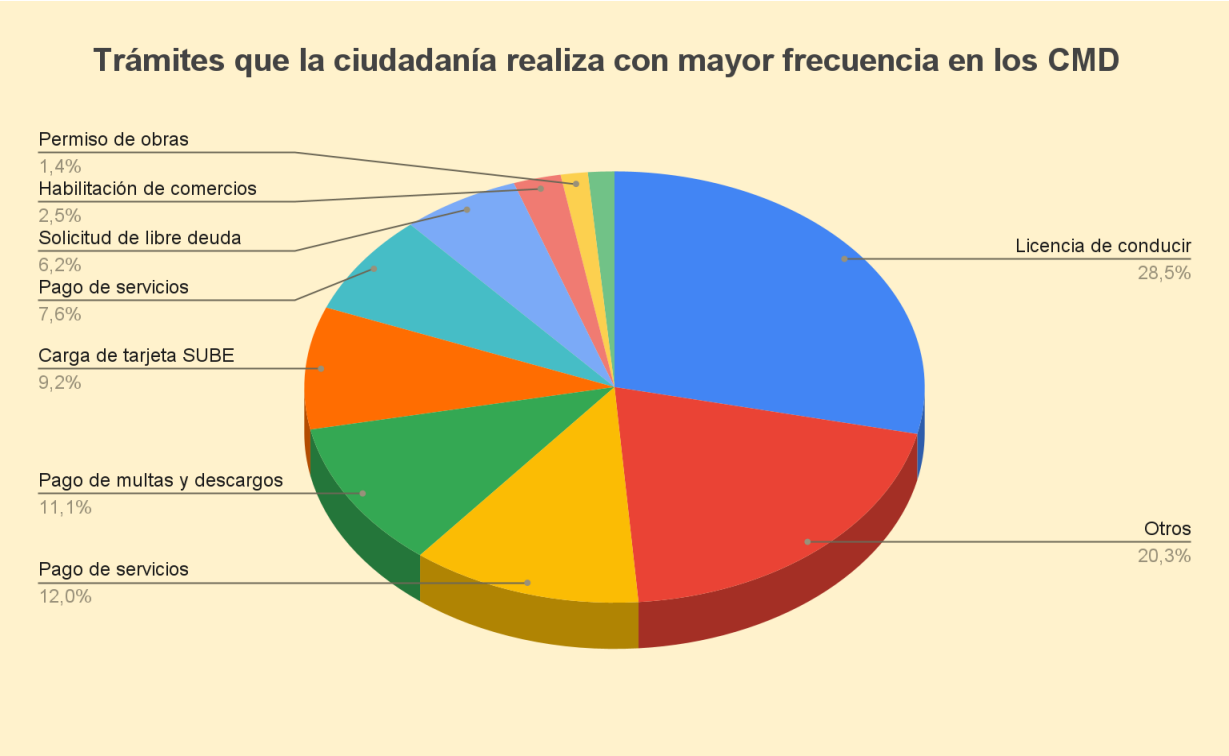


Gráfico n° 8: *Trámites que la ciudadanía realiza con mayor frecuencia en los CMD*

Desde la perspectiva de Aldo Schlemenson (2014), este comportamiento organizacional se vincula directamente con la dimensión de la tarea, entendida como el conjunto de actividades mediante las cuales la organización concreta su proyecto institucional. Schlemenson sostiene que “la tarea expresa la forma en que la organización traduce su proyecto en acciones observables; cuando esta se rigidiza o se descontextualiza, la organización tiende a reproducir prácticas burocráticas que desdibujan su sentido político” (p. 51).

En este sentido, los datos del sondeo muestran que la tarea en los CMD se ha tecnificado y rutinizado. La alta concentración de trámites administrativos refleja una estructura operativa funcional, pero poco flexible, donde la tarea no actúa como un medio para el desarrollo del proyecto institucional, sino como un fin en sí misma.

El hallazgo se asocia principalmente con la categoría de planificación participativa y evaluación organizacional, dado que el patrón de trámites revela una planificación centrada en la demanda administrativa. Desde este punto de vista, los CMD se encuentran en una fase madura de operatividad, pero aún incipiente en planificación participativa, ya que no incorporan de manera sistemática la voz ciudadana en la definición de su oferta de servicios.

7.7. La relación entre innovación tecnológica y la comunicación

El gráfico muestra un resultado revelador sobre la transformación digital del vínculo entre ciudadanía y gestión pública municipal. Casi la mitad de los encuestados (48,4 %) reconoce que la posibilidad de operar mediante su Perfil Digital municipal redujo la necesidad de asistir presencialmente a los Centros Municipales de Distrito (CMD). Este dato expresa un avance significativo en la adopción de tecnologías de gobierno digital, que favorece la eficiencia administrativa y el acceso remoto a los servicios.

Sin embargo, un 31,7 % de los encuestados declara preferir la atención presencial, mientras que casi un 19,8 % desconoce la existencia del Perfil Digital, lo que pone de manifiesto desigualdades en la apropiación tecnológica y en la necesidad de profundizar la comunicación institucional sobre esta innovación en la gestión ciudadana.

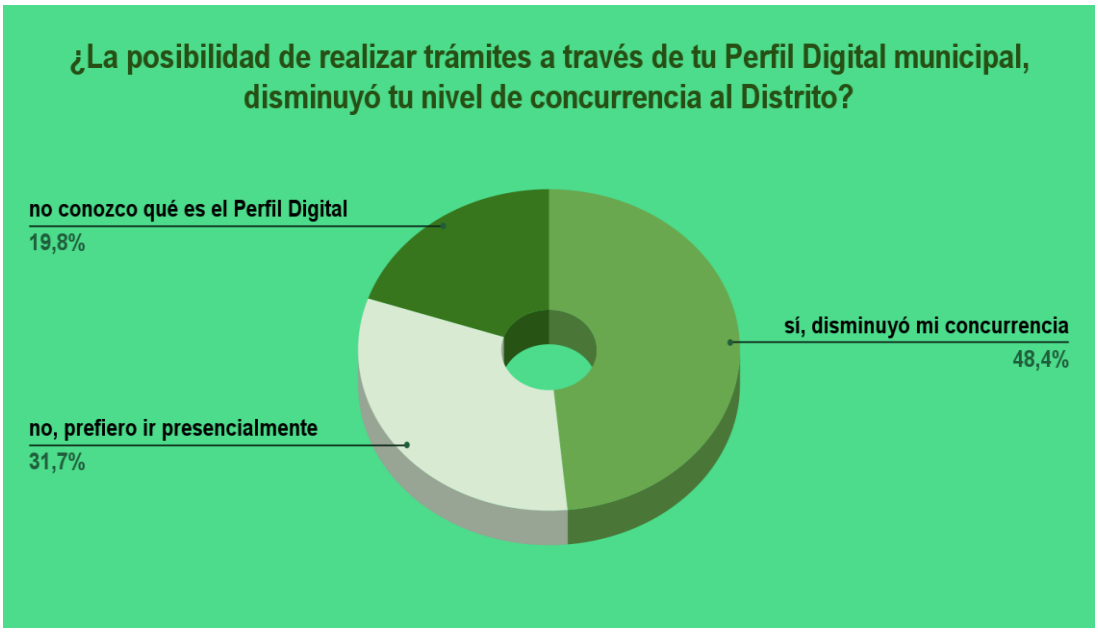


Gráfico n° 9*: Influencia del Perfil Digital en la concurrencia a los CMD.*

Desde la mirada de Aldo Schlemenson (2014), este fenómeno se interpreta a partir de la dimensión de la tecnología, entendida no solo como el uso de herramientas técnicas, sino como la forma en que la organización media entre su proyecto institucional y su entorno operativo. El autor señala que "toda tecnología, al institucionalizarse, transforma el modo de relación entre las personas y los fines de la organización; pero si su implementación carece de acompañamiento simbólico y cultural, corre el riesgo de aislar la tarea del proyecto" (p. 58).

En este caso, la adopción del Perfil Digital representa un progreso técnico–organizacional, pero también introduce una tensión: la tecnología reduce la necesidad de concurrencia física, pero al mismo tiempo disminuye el contacto humano y la posibilidad de construir lazos de cercanía, que son esenciales para el proyecto político de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.

La tecnología aquí aparece como un doble vector: fortalece la eficiencia, pero puede debilitar el vínculo psicosocial entre ciudadanía y Estado si no se integra estratégicamente a una política de comunicación y acompañamiento territorial.

Este resultado se vincula con la categoría de comunicación, entendida en tu marco teórico como el proceso que conecta la gestión institucional con la ciudadanía, tanto en su dimensión informativa como relacional. El hecho de que un 20 % de los encuestados desconozca la plataforma de Perfil Digital de la municipalidad de Rosario podría evidenciar alertas comunicacionales en la difusión de la herramienta, y por extensión, en la democratización de su uso. Además, la preferencia por la presencialidad que manifiesta un 31,7 % sugiere que la confianza ciudadana sigue depositada en el contacto directo con el Estado, lo cual indica que la comunicación digital aún no logra reemplazar la mediación personal en la experiencia de cercanía.

Desde esta perspectiva, la gestión tecnológica del municipio debe ir acompañada por una estrategia de comunicación pedagógica y participativa, que no solo difunda el Perfil Digital como herramienta, sino que también reconstruya simbólicamente el sentido de "cercanía" en el entorno digital, evitando que la virtualización de la atención debilite el lazo social que sostiene la descentralización.

7.8. Transformación digital y autonomía organizacional

Los resultados que presenta el Gráfico 10 muestran una situación de equilibrio entre la preferencia por la atención virtual (49%) y la presencial (48,1%), lo que constituye un hallazgo altamente significativo para comprender el proceso de transición tecnológica que atraviesa la administración municipal. La escasa diferencia porcentual (2,9 %) entre ambas modalidades indica que la ciudadanía rosarina se encuentra en un momento de madurez digital, donde los canales virtuales han logrado un nivel de aceptación comparable al de la atención tradicional.

Sin embargo, este empate no debe leerse únicamente como éxito de la digitalización, sino también como una muestra de convivencia de dos culturas organizacionales: una orientada a la tecnología y otra a la interacción personal. En otras palabras, la tecnología no sólo transforma los procedimientos, sino que modifica los vínculos y la distribución del poder dentro de la estructura. La coexistencia entre lo presencial y lo virtual, lejos de ser un problema, evidencia que la organización se encuentra en un proceso de reconfiguración simbólica, donde las lógicas

del contacto directo y las de la eficiencia digital deben integrarse en un mismo proyecto institucional.

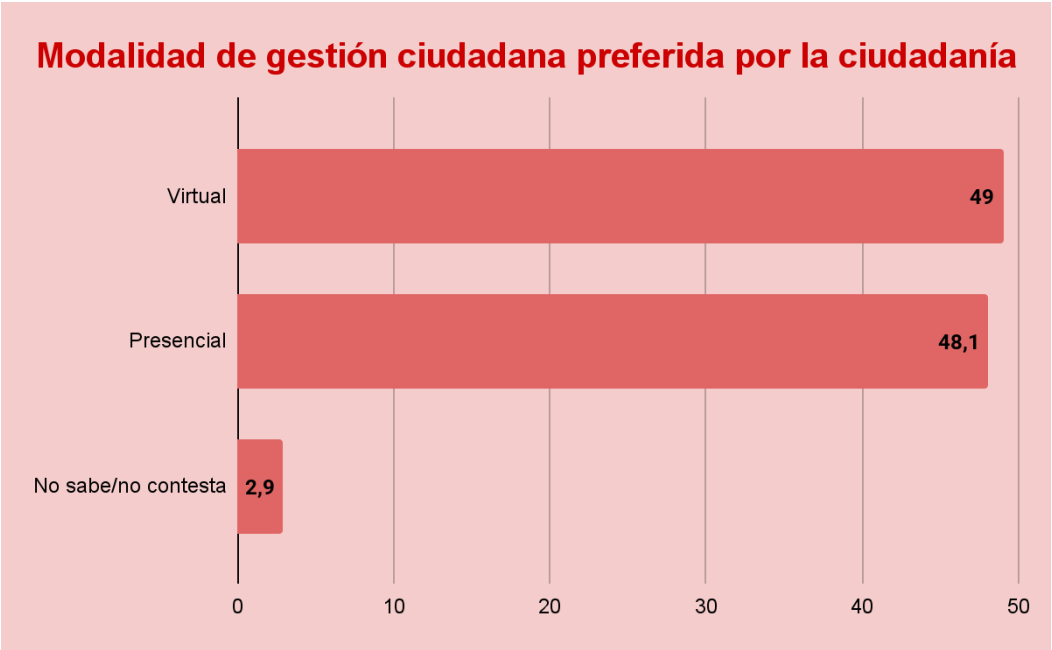


Gráfico n° 10: *Modalidad de gestión ciudadana preferida por la ciudadanía*

Esta lectura también revela que la tecnología, más que sustituir al espacio físico de los Centros Municipales de Distrito, amplía su campo de acción, ofreciendo nuevas formas de cercanía y accesibilidad. El desafío radica en articular ambas modalidades dentro de una estrategia de gestión integral, evitando que la digitalización se convierta en una fragmentación de la experiencia ciudadana.

Este gráfico se relaciona principalmente con la categoría de autonomía organizacional, entendida como la capacidad de los distintos componentes de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana para adaptar sus funciones y procesos a nuevos entornos de interacción.

La coexistencia equilibrada entre lo presencial y lo virtual refleja que la ciudadanía reconoce autonomía funcional tanto en el lugar físico (CMD) como en el digital (Perfil Digital Municipal), lo cual implica que la organización ha logrado diversificar sus modos de acción

sin perder legitimidad. Tal como menciona Schlemenson, la tecnología se vuelve una mediación clave entre proyecto y estructura, siempre que su implementación preserve la identificación ciudadana con la institución.

7.9. El proyecto institucional y planificación participativa

De acuerdo a lo que exhibe el Gráfico 11, el 69 % de la ciudadanía considera que los Centros Municipales de Distrito (CMD) deberían ofrecer otras actividades además de las administrativas, lo cual constituye una señal contundente del deseo social de redefinir el rol y el sentido de estos espacios públicos. Por el contrario, el 17,3% de las personas encuestadas considera que no debería ofrecer otro tipo de servicios, mientras que un 13,7% decidió elegir la opción no sabe, no contesta.



Gráfico n° 11: *Percepción ciudadana sobre si los CMD deben ofrecer otras actividades, además de las administrativas*

La opinión mayoritaria refleja que los vecinos no solo valoran la descentralización como un mecanismo de gestión eficiente, sino que demandan ampliar su función hacia dimensiones comunitarias, culturales, formativas o participativas. De acuerdo al autor Schlemenson (2014), este resultado se vincula directamente con la dimensión del "proyecto", que el autor define

como “el sistema de ideas y valores que da sentido a la organización y orienta sus acciones hacia un propósito socialmente legítimo” (p. 37).

La percepción ciudadana evidencia que el proyecto fundante de los CMD ha quedado parcialmente reducido en su alcance, subsumido en tareas administrativas, y esto es una muestra de por qué el gobierno local desea reorientar la organización hacia un proyecto más integral de vida urbana y participación colectiva.

Este hallazgo se relaciona con la categoría de “planificación participativa”, dado que pone de manifiesto la necesidad de incorporar la voz ciudadana en la redefinición de objetivos y funciones institucionales. La planificación participativa supone que los espacios descentralizados no se limiten a ejecutar tareas definidas desde el nivel central, sino que construyan su agenda a partir de diagnósticos colaborativos, integrando a vecinos, organizaciones y actores territoriales en el diseño de políticas locales.

7.10. Las condiciones de trabajo y propuesta de actividades de la ciudadanía

Los resultados muestran una demanda ciudadana fuertemente orientada hacia actividades formativas, sociales y recreativas, encabezadas por los talleres de oficios (4147 del total de encuestados) y las actividades para adultos mayores (3224). A esta demanda social y educativa se suma un interés significativo por las ofertas culturales y recreativas, incluyendo las Ferias (2.315), las Actividades deportivas (2.150) y los Gimnasios a cielo abierto (1.902); así como una necesidad específica por actividades de formación cívica y artística, tales como los Talleres de yoga (1.757), las Muestras de danza y música (1.409), y los Cursos de liderazgo comunitario (1.178) Este patrón revela una necesidad colectiva de reapropiación del espacio público como lugar de aprendizaje, encuentro intergeneracional y desarrollo comunitario, más allá de la dimensión administrativa.

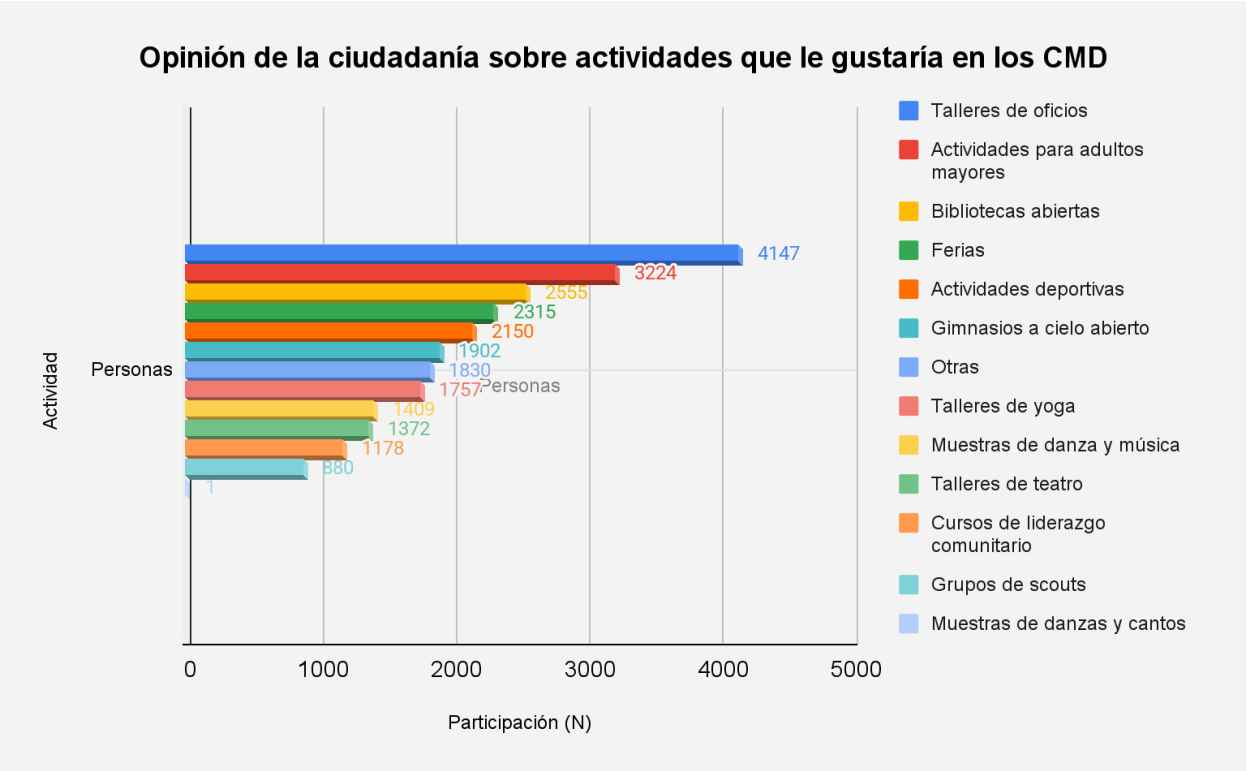


Gráfico n° 12: *Opinión de la ciudadanía sobre actividades que le gustaría en los CMD*

Analizando este Gráfico 12 desde la teoría de Aldo Schlemenson (2014), este hallazgo se relaciona con la dimensión de Condiciones de Trabajo, que el autor amplía hacia el plano del aprendizaje organizacional y las condiciones que hacen posible el despliegue del proyecto. El autor sostiene que "las condiciones de trabajo no se reducen al ambiente físico o a los recursos disponibles, sino que implican el tipo de relaciones y significados que una organización ofrece a sus actores para desarrollar su tarea" (p. 63). En este caso, las respuestas ciudadanas expresan una expectativa de transformar el CMD en un entorno relacional y de aprendizaje continuo, donde los recursos municipales se orienten al fortalecimiento del tejido social y a la construcción de vínculos comunitarios.

El interés en talleres de oficios, bibliotecas, ferias y actividades deportivas muestra que la ciudadanía visualiza al Estado local como un agente promotor de desarrollo humano y no solo como prestador de servicios. Esto supone una reconfiguración del sentido de la estructura

organizacional: de un espacio de trámite a un ecosistema de participación, formación y bienestar colectivo.
El gráfico refleja una planificación ciudadana espontánea: hay una orientación del deseo social que no solo evalúa, sino que proyecta el rol que espera de los CMD.

Estos datos son estratégicos para la reconversión hacia Centros Cívicos, porque evidencian que el rediseño institucional no debería centrarse únicamente en reorganizar áreas o procesos administrativos, sino en ampliar la misión social de los distritos para responder a las nuevas necesidades expresadas por la comunidad.

7.11. Relación entre diagnóstico y rediseño proyectado

El diagnóstico cuantitativo y cualitativo converge en una misma señal organizacional: los CMD son altamente reconocidos y usados (95,9 % se acercó alguna vez), pero su uso es esporádico (63,1 % va 1–2 veces al año) y predominantemente administrativo (92,6 % los percibe como ventanilla de trámites; licencias 64 % encabeza la demanda). En términos de Schlemenson, esto describe una desalineación entre Proyecto y Estructura: la estructura descentralizada funciona y tramita, pero el proyecto de cercanía, participación y vida cívica perdió densidad simbólica. A la vez, los datos revelan apetito social por nuevas funciones (69 % pide actividades no administrativas; tope de preferencias: talleres de oficios, adultos mayores, bibliotecas y actividades deportivas), lo que expone una oportunidad de reposicionar el sentido institucional de los CMD como espacios de comunidad, formación y encuentro intergeneracional.

La transición tecnológica agrega un matiz clave: la digitalización reduce concurrencia para casi la mitad (48,4 %), y la preferencia se divide casi en partes iguales entre virtual (49,0 %) y presencial (48,1 %), con un 19,8 % que desconoce el Perfil Digital. Desde la dimensión Tecnología y su impacto en la Integración psicosocial, la modernización mejora la eficiencia, pero puede debilitar el vínculo si no se integra con políticas de comunicación pedagógica, acompañamiento territorial y experiencias presenciales con sentido. La lectura es nítida: no se trata de sustituir la presencialidad, sino de diseñar omnicanalidad (presencial + digital)

coherente con el Proyecto y sostenida por una Estructura capaz de gobernar datos, medir valor público y conducir cambios culturales.

Estas evidencias orientan el rediseño proyectado en varias claves de Schlemenson:

- **Proyecto:** explicitar el propósito de los CMD como articuladores de lo público y la ciudadanía, más allá del trámite.
- **Estructura:** consolidar la reasignación ya iniciada (Infraestructura bajo Respuesta Ciudadana para integrar obras, mantenimiento e intervenciones urbanas; Gestión de la Información bajo Mejora Institucional para gobernanza de datos, tableros e indicadores), con roles, rendición de cuentas e indicadores claros;
- **Tarea:** re-equilibrar la cartera hacia programas cívicos (oficios, bibliotecas, deporte/vida saludable), manteniendo la eficacia administrativa;
- **Tecnología–Comunicación:** cerrar brecha de conocimiento del Perfil Digital y estandarizar experiencia entre canales;
- **Poder–Conducción:** habilitar una conducción territorial con liderazgo distribuido y mecanismos de planificación participativa y evaluación (ciclos trimestrales, metas públicas por distrito, rendición de cuentas). Así, el rediseño pasa de "más áreas" a mejor alineamiento proyecto–estructura–tarea–tecnología, con indicadores de valor público (uso no administrativo, participación sostenida, satisfacción, tiempo de resolución, alcance digital inclusivo).

La lectura cuantitativa ilumina, entonces, una dirección proyectiva: reconstituir el proyecto de los CMD como articuladores de lo público y lo ciudadanía, integrando la gestión administrativa con funciones culturales, educativas y deliberativas. De este modo, el dato no solo aporta un diagnóstico, sino que orienta estratégicamente el rediseño organizacional, alineando la estructura descentralizada con las expectativas sociales que le dieron origen. Este proceso dependerá de un proyecto consolidado de transmutación organizacional, respaldado y avalado políticamente, con un presupuesto acorde a su alcance, reuniones sindicales con el gobierno que acompañen la reconversión, un nuevo desarrollo de carrera administrativa, y recursos humanos formados bajo un nuevo paradigma de gestión y cercanía.

Operativamente, esto se traduce en portafolios de programas cívicos por distrito co-diseñados con vecinos, una "omnicompetencia" de ventanilla que resuelva en el primer contacto, una gobernanza de datos desde mejora institucional, intervenciones urbanas focalizadas según demanda territorial y un sistema de evaluación continuo que cierre el ciclo "diagnóstico–acción–aprendizaje organizacional". Así, el rediseño no solo corrige desajustes: recupera sentido, refuerza legitimidad y consolida una nueva etapa de madurez del Estado local.

8. PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

8.1 Fundamentación para la aprobación de un diseño organizacional proyectivo

La presente propuesta de diseño organizacional proyectivo se formula tras haber cumplido con las etapas indispensables de un análisis institucional, organizacional y funcional, enmarcado en una lectura integral del contexto político–administrativo de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana. Este organismo, creado por el Decreto N.º 1501/23, hereda una trayectoria significativa de las políticas de descentralización implementadas por los gobiernos municipales precedentes, consolidando un entramado de direcciones generales con fuerte arraigo territorial. Tal como lo expresa el actual intendente Dr. Pablo Javkin, la gestión local busca profundizar un modelo de gobierno de cercanía, que combine eficacia administrativa con participación ciudadana, fortaleciendo la capacidad del Estado para asesorar, escuchar y resolver en el territorio.

Aunque el decreto fundacional establecía la obligación de aprobar el organigrama en un plazo de sesenta días, el análisis organizacional y funcional requerido para una estructura pública de esta magnitud demanda un proceso gradual y riguroso. La comprensión de las dinámicas institucionales, la identificación de las potencialidades de las divisiones existentes, la detección de deficiencias en los procesos y la lectura precisa de los ajustes necesarios en los canales de comunicación constituyen tareas que exigen tiempo y articulación entre equipos. La metodología aplicada (cualitativa, cuantitativa y proyectiva) permitió garantizar la consistencia

y justificación técnica para su posterior evaluación política de la propuesta, asegurando que la estructura resultante responda efectivamente a las metas estratégicas del Plan de Gobierno.

Es pertinente destacar que esta propuesta reconoce que la definición final del diseño es, en última instancia, una decisión política, y que toda modificación deberá evaluarse en función de los equilibrios entre criterios técnicos y condiciones coyunturales. Sin embargo, la aprobación de este organigrama —o de una versión ajustada— representará un hito institucional: permitirá ordenar la estructura, delimitar responsabilidades, optimizar la comunicación interna y coadyuvar a que la Jefatura de Gabinete constituya un programa de proceso legitimado para la reconversión de los Centros Municipales de Distrito (CMD) en Centros Cívicos. Este paso no solo atiende a requerimientos técnicos, sino también a una demanda expresa del personal y de los mandos medios, quienes requieren un marco formal que respalde la asignación de funciones y la coordinación de los flujos de trabajo.

En términos operativos, el diseño propuesto es compacto, armónico y económicamente viable. No implica nuevas erogaciones presupuestarias, ya que todos los cargos se encuentran cubiertos con personal de planta (mayoría de ellos de carrera), y su distribución responde a un principio de racionalidad administrativa. La estructura, reduccionista en su forma y coherente con las jerarquías funcionales, busca garantizar la continuidad del proceso de reconversión de los CMD como espacios de encuentro, gestión y participación ciudadana. En palabras de Etkin y Schvarstein (1992), “la identidad de una organización adquiere existencia a través de la definición de un observador que la constituye en objeto de su análisis” (p. 40). En este sentido, la presente propuesta no solo busca organizar, sino dotar de identidad y sentido al entramado institucional, reafirmando el compromiso de la Secretaría con un modelo de Estado local cercano, transparente y eficaz.

8.2 Propuesta de estructura organizacional

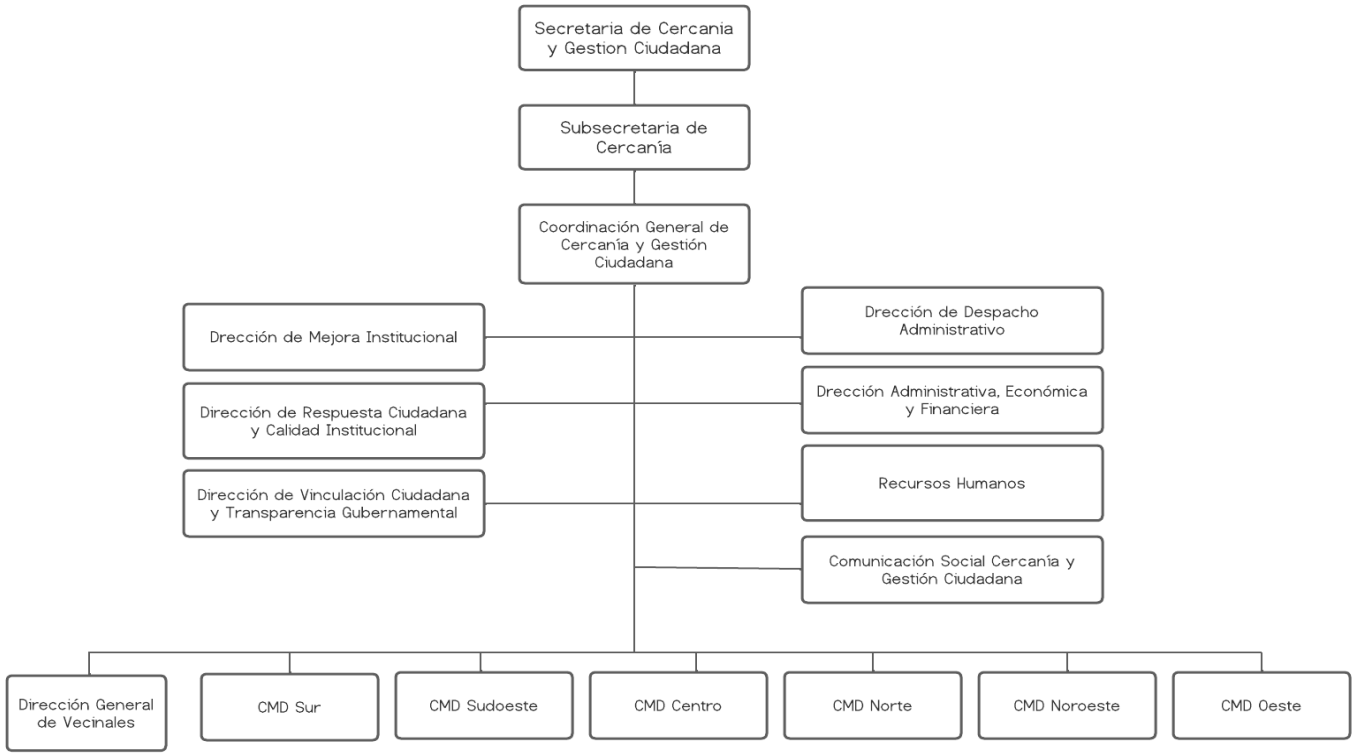


Figura 3. *Propuesta de estructura organizacional de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana (2023-2027).*

8.2.1. Jerarquías y funciones por procesos y proyectos

Puesto: Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.

Misión: Promover estrategias públicas de vinculación entre el gobierno municipal y la comunidad en pos de fomentar su activa participación, a través de la mejora institucional y la optimización de la gestión de servicios para la resolución de las demandas ciudadanas, asegurando una administración pública transparente, eficiente y cercana.

Funciones:

- Desarrollar, ejecutar y monitorear políticas que promuevan la participación ciudadana y la gestión comunitaria en los seis distritos de la ciudad.
- Generar programas que incentiven la colaboración y el compromiso de la ciudadanía con la gestión de estrategias de proximidad desarrolladas por el municipio.
- Promover acciones operativas que aseguren respuestas a la comunidad, de manera diligentes y efectivas, fomentando la transparencia y la confianza en la gestión pública.
- Generar vínculo con asociaciones vecinales, organizaciones locales, ONGs y otros actores claves para implementar iniciativas que fortalezcan la relación gobierno-comunidad.
- Garantizar que la información referente a obras, planes de mantenimiento urbano lleguen de manera efectiva a las vecinas y vecinos a través de diversos medios de comunicación.
- Crear y promover programas de formación que faciliten conocimientos a los ciudadanos sobre sus derechos y responsabilidades, y promuevan su participación activa en la vida comunitaria.
- Implementar políticas de transparencia que permitan a los ciudadanos acceder a información sobre las actividades del gobierno.
- Realizar cualquier otro tipo de tareas y/o función que la Intendencia Municipal defina.

Puesto: Subsecretaría de Cercanía

Misión: Fomentar la participación ciudadana y mejorar la gestión de servicios para resolver las demandas de la comunidad, asegurando una administración pública cercana, transparente y eficiente.

Funciones:

- Implementar políticas que animen a los ciudadanos a participar activamente en la gestión comunitaria.
- Supervisar programas que impulsen la colaboración y el compromiso ciudadano con las iniciativas del municipio.
- Asegurar que las respuestas a las demandas ciudadanas sean rápidas y efectivas, fomentando la transparencia y confianza en la gestión pública.
- Colaborar con asociaciones vecinales, organizaciones locales y ONGs para fortalecer la relación entre el gobierno y la comunidad.
- Promover acciones para garantizar que la información sobre obras y planes de mantenimiento llegue a los vecinos de manera clara y accesible.
- Reemplazar al rol de Secretaría/o de Cercanía y Gestión Ciudadana cuando la situación lo amerite.
- Realizar cualquier otro tipo de tareas y/o función que la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana defina.

Puesto: Coordinación General de Cercanía y Gestión Ciudadana.

Misión: Contribuir técnica y operativamente al cumplimiento de los lineamientos de gestión, fortaleciendo y coordinando el vínculo entre las áreas dependientes de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana a los fines de promover estrategias de una administración más cercana, participativa e inclusiva.

Funciones:

- Planificar, definir y coordinar las estrategias de gestión que permitan y/o faciliten el cumplimiento de las funciones a cargo de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana (área central y descentralizada), y de todas y cada una de sus áreas dependientes.
- Atender, asistir y participar en todas las cuestiones delegadas por la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.
- Promover la asistencia técnica y de gestión a todas las áreas que conforman la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana para el mejor desarrollo de sus competencias específicas, en función a los lineamientos de gestión.
- Contribuir a la gestión de proyectos específicos de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.
- Impulsar iniciativas de apertura, innovación, co-creación y rendición de cuentas de los Centros Cívicos con los vecinos, la sociedad civil, universidades y el sector privado.

- Proponer y desarrollar acciones que contribuyan al acercamiento de los Centros Cívicos con la ciudadanía y que redunden en beneficio de la instalación de pautas de convivencia entre ellos.
- Realizar cualquier otro tipo de tareas y/o función que la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana defina.

Puesto: Dirección Administración Económica Financiera.

Misión: Garantizar el adecuado soporte, apoyo y fortalecimiento administrativo, económico y financiero para el desarrollo de los programas y proyectos de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana de manera eficaz y eficiente para el logro del objetivo organizacional.

Funciones:

- Coordinar y consolidar el anteproyecto de presupuesto de la Secretaría, atendiendo la normativa técnica establecida por la Dirección de Presupuesto; así como, los lineamientos y directrices generales y específicas.
- Realizar el seguimiento presupuestario de las áreas dependientes de la Secretaría, respondiendo al ordenamiento jurídico y técnico correspondiente.
- Coordinar y controlar las solicitudes de modificación presupuestaria con las áreas directivas de la Secretaría.
- Programar, dirigir, supervisar, evaluar, y efectuar las labores económicas, financieras y contables de la Secretaría.
- Garantizar el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, fijados en materia administrativa, financiera y contable en las reparticiones dependientes de la Secretaría.
- Efectuar el registro de los gastos que se realizan durante el proceso de ejecución presupuestaria de la secretaría, en los sistemas de información que indique la Secretaría de Hacienda y Economía de la Municipalidad de Rosario.
- Ejercer el control contable e impositivo de los documentos propios de su competencia, de conformidad con la normativa legal vigente.
- Analizar y controlar los contratos con cooperativas y prestadores de servicios, concursos, licitaciones, honorarios, pasantías y/o movimientos de personal que impliquen una erogación por compromisos contraídos por la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, y que afecte su presupuesto.
- Confeccionar y/o verificar las contrataciones de Cooperativas realizadas por las áreas dependientes de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.

- Confeccionar pliegos de licitaciones públicas, privadas y concursos de precios, a efectos de adquirir bienes y servicios, según los procedimientos de compras establecidos por el Municipio.
- Participar en las reuniones de Junta de Compras.
- Administrar las órdenes de provisión de fondos que hubiere autorizado la Secretaría de Hacienda y Economía, de conformidad con las disposiciones que se establezcan al efecto.
- Efectuar pagos a proveedores de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.
- Presentar el cronograma de pagos a la Secretaría de Hacienda y Economía de la Municipalidad.
- Brindar asesoría técnica, en materia de su competencia, a todas las dependencias de la Secretaría.
- Realizar cualquier otro tipo de tareas y/o función que la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana defina.

Puesto: Dirección de Despacho Administrativo.

Misión: Gestionar la confección de los actos administrativos que competen a la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, desde su recepción, derivación, tramitación, comunicación y eventual inserción y protocolización para garantizar el óptimo desarrollo administrativo de las oficinas dependientes de su nivel central y de las áreas descentralizadas, brindando soporte y asesoría.

Funciones:

- Elaborar mensajes, notas, decretos, resoluciones, contratos, proveídos y demás actos administrativos conforme las órdenes emanadas de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.
- Realizar la inserción y protocolización de los actos administrativos emanados de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, que por su carácter deban instrumentarse a través de procedimientos.
- Digitalizar las resoluciones emanadas de la Secretaría, asentando la carga en el Sistema de Normativa municipal y comunicando en tiempo y forma al Tribunal Municipal de Cuentas.
- Recepcionar, analizar y distribuir expedientes, carpetas, decretos y ordenanzas que ingresen al ámbito de la Secretaría de Control y Convivencia para su diligenciamiento, por conducto del área competente.

- Aplicar el procedimiento administrativo correspondiente a las actuaciones incoadas, redactar los actos administrativos pertinentes y realizar notificaciones, si correspondiere.
- Coordinar con la Dirección Administrativa, Económica y Financiera y el Área de Recursos Humanos en toda prosecución administrativa que así lo amerite.
- Realizar todas las gestiones administrativas correspondientes a la preparación y el control de los expedientes licitatorios.
- Confeccionar los contratos de proveedores y las locaciones de servicios de todas las dependencias de la Secretaría.
- Realizar las comunicaciones correspondientes de los distintos actos administrativos que emanen del Concejo Municipal y del Departamento Ejecutivo, inherentes a la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.
- Gestionar el traslado de documentación, ya sea de manera interna o externa a la Secretaría, para su prosecución correspondiente en tiempo y forma.
- Realizar cualquier tipo de tarea y/o función que la Secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana defina.

Puesto: Asesoría Legal.

Funciones:

- Brindar a la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, el encuadre y apoyo técnico-jurídico de todas las actividades en las que sea parte necesaria para su óptimo funcionamiento.
- Coordinar en forma permanente con la Dirección General de Asuntos Jurídicos, los criterios técnicos jurídicos a adoptar a fin de garantizar uniformidad en las posiciones jurídicas.
- Intervenir en el control de todos los decisorios sometidos a la firma del Departamento Ejecutivo.
- Elaborar los informes previos al dictamen de la Dirección General de Asuntos Jurídicos.
- Brindar el marco legal a todos los contratos, convenios, trámites licitatorios y demás regulaciones originadas en las dependencias de la Secretaría.
- Intervenir primariamente en todo el despacho administrativo de la Secretaría.
- Producir todas las informaciones sumarias por hechos acaecidos bajo la jurisdicción de la Secretaría que le sean encomendadas.
- Ejercer la coordinación directa, con facultad de establecer instrucciones generales y específicas, de todos los servicios de apoyo jurídico de la Secretaría, con conocimiento de la autoridad jerárquica que corresponda y de la Dirección General de Asuntos Jurídicos.

- Organizar, actualizar y administrar todos los registros jurídicos y de jurisprudencia administrativa que se dispongan expresamente.
- Elaborar y redactar los documentos que le sean requeridos por la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.
- Interpretar técnicamente la normativa aplicable en la emisión de informes y dictámenes específicos.
- Administrar y actualizar el archivo de disposiciones legales, vigentes y derogadas: municipales, provinciales y nacionales en base a la cual se realizará la asesoría a la repartición.
- Realizar cualquier otro tipo de tarea o función que la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana defina.

Puesto: Coordinación General de Recursos Humanos.

Misión: Organizar, orientar y asesorar en lineamientos y objetivos de índole administrativo y de relaciones laborales y humanas, entre el departamento de Recursos Humanos del Nivel Central y las distintas dependencias de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.

Funciones:

- Gestionar y coordinar los procesos de trabajo internos del Departamento de Recursos Humanos.
- Diseñar, confeccionar, revisar y seguir normativas legales respecto a situaciones laborales del personal de la Planta Permanente, Contratos Transitorios, de Honorarios y Retribuciones a Terceros, dependientes de la Secretaría (Resoluciones, Decretos, Circulares internas, etc.).
- Administrar e informar novedades mensuales para la correcta liquidación del cupo mensual asignado de horas extras, extensiones horarias y adicionales respectivos para el Nivel Central y todas las dependencias descentralizadas de la misma (Direcciones Generales y áreas descentralizadas).
- Informar semanalmente a la Dirección General de Personal, las novedades de asistencia e inasistencias justificadas de todo el personal dependiente del Nivel Central de esta Secretaría.
- Administrar todo trámite referente a pasantías rentadas y no rentadas de la Secretaría, planificando las necesidades de pasantías según demanda del Nivel Central y de las áreas descentralizadas.

- Coordinar reuniones de trabajo con las distintas Jefaturas y coordinaciones administrativas dependientes de cada Centro Municipal de Distrito, según demanda de nuevos procesos de trabajo.
- Diseñar, planificar, desarrollar e implementar procesos de selección y/o concursos internos y/o abiertos para cubrir vacantes de Jefaturas de Oficinas Distritales/Coordinaciones Administrativas y Puestos técnicos y profesionales de fiscalización en general (Inspección de Obras Particulares, de Industrias, Comercios y Servicios y de Habilitación de Industrias, Comercios y Servicios).
- Coordinar, diseñar, planificar e implementar anualmente el cronograma y la documentación legal necesaria, para el proceso de Desarrollo de Carrera en puestos concursados de Jefaturas de oficinas Distritales.
- Elaborar en coordinación con la Dirección de Mejora Institucional, estrategias para detectar y gestionar avales específicos de necesidades de capacitación laboral, a los fines de implementar programas de capacitación y desarrollo profesional que optimicen el desempeño de los empleados municipales, alineándose con las estrategias de mejora continua y eficiencia en la gestión pública.
- Diseñar y publicar perfiles de trabajo requeridos en puestos a concursar, en función a los lineamientos de gestión y nuevos procesos de trabajo.
- Mediar, negociar y establecer pautas de trabajo internas dentro de la Secretaría, según lineamientos de la Mesa de Relaciones Laborales.
- Desarrollar acciones de asesoría interna de la Secretaría en la temática de su competencia.
- Promover acciones de reducción y/o resolución de conflictos interpersonales o entre equipos de trabajo en el caso que sea necesario, bajo los criterios de ética pública.
- Realizar cualquier tipo de tarea y/o función que la Secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana defina.

Puesto: Coordinación General de Comunicación Social.

Misión: Promover la comunicación efectiva entre la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana y la ciudadanía, difundir información relevante y oportuna sobre sus actividades, así como entre las diferentes áreas descentralizadas que la conforman, desarrollando estrategias que refuercen los valores y objetivos de la organización, y fomentando la transparencia.

Funciones:

- Diseñar estrategias de comunicación efectivas en función a las acciones propias y eventos de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, creando corresponsablemente con el equipo de comunicadores centralizados y de los Centros Cívicos para el logro de los objetivos organizacionales, en función a las distintas realidades territoriales.
- Supervisar y planificar el contenido creativo y de valor, que pueda reflejar intervenciones, proyectos y operativos de la secretaría en la agenda pública.
- Gestionar acciones de prensa que permitan posicionar temas destacados de la secretaría en la agenda de medios.
- Realizar el seguimiento de medios locales y regionales, con objetivo de detectar reclamos vecinales e incumbencias del municipio que tomen estado público y deban ser abordados.
- Realizar la redacción de noticias y producción de materiales que describan y difundan los hitos de gestión de la secretaria.
- Planificar acciones específicas de comunicación que se encuentren en armonía con los objetivos de la Subsecretaría de Comunicación social y con comunicadores de otras áreas municipales.
- Acompañar la agenda realizada por la Coordinación General, realizando la cobertura de eventos, de actividades y acciones de cercanía.
- Gestionar materiales y recursos necesarios en materia de comunicación para toda la secretaría: diseño de cartelería institucional en Centros Cívicos: volantes, flyers, carteles, pecheras, banners, etc.
- Constituir un reservorio de información de temas destacados en cada distrito, contribuyendo a la consolidación de un archivo propio de la Secretaría.
- Realizar cualquier otro tipo de tarea o función que la Secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana defina.

Puesto: Dirección de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional.

Misión: Garantizar una gestión diligente e integral de los reclamos realizados por los vecinos a través de canales no convencionales, velando para que las mismas cumplan con los estándares de calidad y satisfacción ciudadana. Planificar y supervisar intervenciones urbanas focalizadas y de los proyectos de infraestructura y mantenimiento edilicio vinculados a los Centros Municipales de Distrito, fortaleciendo la articulación con otras secretarías y áreas operativas.

Funciones:

- Planificar, coordinar y supervisar periódicamente las actividades operativas y administrativas de las áreas que la conforman.
- Elaborar y coordinar en forma conjunta con otras direcciones, secretarías, áreas, cooperativas, planes de acción en pos de dar respuesta a la demanda ciudadana.
- Definir los objetivos de desempeño anuales del Área de Intervenciones Operativas Territoriales; y de la división de Infraestructura, planificando plazos y recursos.
- Supervisar las acciones de mantenimiento urbano acordadas en el marco de operativos barriales con otras áreas y/o de reclamos en tratamiento, como así también controlar cooperativas que tienen el mismo objetivo, dependientes de la secretaría.
- Coordinar y monitorear los proyectos de infraestructura, mantenimiento edilicio e intervenciones urbanas focalizadas en articulación con la Jefatura de Infraestructura.
- Promover la gestión administrativa y operativa de reclamos de las vecinas y los vecinos que se recepten por diferentes vías no convencionales.
- Realizar el seguimiento de los reclamos derivados a otras áreas, verificando su avance hasta su efectiva resolución.
- Elaborar procesos de mejora continua en la respuesta a los reclamos de los vecinos.
- Coordinar con la Dirección de Mejora Institucional en todos los procesos vinculados a mejorar y fortalecer la calidad institucional, ya sea de espacios públicos en territorio como de cada uno de los Centros Municipales de Distrito.
- Gestionar los procesos interinstitucionales para resolver y ejecutar territorialmente distintas tareas tendientes a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, abordando temáticas del espacio público desde una perspectiva de cercanía y participación.
- Georreferenciar y monitorear la demanda ciudadana a los efectos de generar propuestas para la determinación de Operativos Barriales y/o intervenciones puntuales para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.
- Integrar las estrategias de intervención territorial con los proyectos edilicios y urbanos, consolidando una gestión unificada de la respuesta ciudadana.
- Realizar cualquier otra tarea o función que la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana determine.

Puesto: Coordinación General de Intervenciones Operativas Territoriales.

Funciones:

- Determinar los objetivos y diseñar y elaborar el plan de acción a llevar a cabo en los operativos barriales programados

- Coordinar el trabajo conjunto de las distintas áreas del municipio en lo referente al cumplimiento de las metas de los operativos planificados.
- Potenciar la presencia del municipio en el territorio a los efectos de conocer los reclamos, sugerencias e inquietudes de los vecinos.
- Controlar el cumplimiento efectivo de los objetivos planificados
- Evaluar los resultados de la gestión a fin de mejorar permanentemente la respuesta a los ciudadanos
- Hacer un uso razonable, efectivo y eficiente de los recursos humanos y materiales asignados a efectos de brindar una respuesta rápida y satisfactoria a los objetivos propuestos.
- Elaborar informes referentes a los avances de los operativos barriales y de toda actividad que conlleve diagnóstico, monitoreo y evaluación de acciones en territorio.
- Generar relaciones institucionales con organismos públicos o privados con intenciones de contribuir en la construcción, refacción o mejoras de espacios públicos para la apropiación vecinal.
- Realizar cualquier otra tarea o función que la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana determine.

Puesto: Jefatura de Infraestructura.

Misión: Diligenciar, organizar y asegurar las acciones necesarias para garantizar el óptimo estado de mantenimiento de las áreas y oficinas dependientes de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana y de sus áreas descentralizadas, tanto en sus espacios cerrados como abiertos, atendiendo a pautas de prevención, productividad y calidad.

Funciones:

- Planificar estratégica y operativamente las observaciones de las acciones necesarias para gestionar los arreglos edilicios de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana y de las áreas descentralizadas.
- Fijar objetivos, planificar tareas, establecer prioridades, verificar el grado de avance y evaluar los resultados relacionados al mantenimiento edilicio.
- Implementar criterios y políticas definidas por la superioridad.
- Mantener una comunicación permanente y desarrollar un trabajo coordinado con las áreas intervinientes, equipos descentralizados y/ u operarios a cargo.
- Planificar racional y responsablemente las necesidades de provisión de recursos materiales y las gestiones administrativas vinculadas a ello.
- Conocer, entender y tener acceso a los planos de obra, instalación y equipamiento del emplazamiento a su cargo.

- Asegurar el normal funcionamiento y óptimo estado de mantenimiento de las instalaciones centralizadas o descentralizadas, a través de intervenciones propias o de terceros.
- Controlar y coordinar todas las obras y tareas realizadas por terceros en el emplazamiento a su cargo.
- Controlar y coordinar todos los servicios y productos realizados por empresas tercerizadas (conforme al pliego de bases y condiciones) dentro del emplazamiento a su cargo.
- Gestionar la compra de herramientas, insumos y elementos de mantenimiento, limpieza, seguridad, higiene y refrigerio, asegurando un correcto y ajustado uso y administración una vez adquiridos.
- Mantener un vínculo permanente con la Dirección Administrativa, Económica y Financiera (DAEF) para la correcta elaboración, justificación y seguimiento de las solicitudes de compra y el control de los insumos dispuestos para los proyectos de infraestructura de los CMD y los asignados en los espacios públicos de la ciudad.
- Realizar cualquier otro tipo de tarea o función que la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana defina.

Puesto: Dirección de Vinculación Ciudadana y Transparencia Gubernamental.

Misión: Promover el desarrollo de políticas públicas participativas y la colaboración junto a la ciudadanía para co-construir la gobernabilidad democrática, considerando la gestión ciudadana presencial y digital como distintas formas de vinculación que fomentan la transparencia de un Estado abierto.

Funciones:

- Coordinar y supervisar el trabajo de las áreas a su cargo, indicando lineamientos de gestión a los coordinadores del área central como a las coordinaciones de cercanía distritales.
- Planificar las actividades semanales y asegurar la ejecución eficiente de las iniciativas de participación ciudadana.
- Controlar la carga de información a los sistemas de planificación que utiliza la gestión para la elaboración de la agenda pública y la evaluación de los proyectos de la Secretaría, facilitando la toma de decisiones informadas y estratégicas.

- Impulsar instancias co-creación y de debates ciudadanos a través de la convocatoria a consejos barriales, consultas populares y/o laboratorios de innovación que prioricen proyectos del plan de gobierno, fomentando la creatividad de la participación activa y democratización en la gestión pública.
- Colaborar con otras áreas estatales para el seguimiento y cumplimiento de proyectos generados a través de herramientas de participación directa, garantizando su implementación y éxito.
- Motivar al personal a su cargo.
- Realizar cualquier tipo de tarea o función que la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana defina.

Puesto: Coordinación de Participación Ciudadana.

Funciones:

- Coordinar y supervisar el desempeño de los coordinadores de cercanía distritales, planificando en conjunto las actividades semanales para su ejecución.
- Controlar la carga de información de los equipos de cercanía distritales para la elaboración de la agenda pública y la valoración de los proyectos de la Secretaría.
- Impulsar instancias de debate ciudadano para priorizar proyectos para ser contemplados dentro del presupuesto municipal.
- Articular con otras áreas del municipio, el seguimiento y/o cumplimiento de proyectos generados por herramientas de participación directa.
- Promover divulgaciones e instancia de difusión de información formativa sobre acciones y políticas impulsadas por el municipio implementando diversas estrategias en función al barrio o sector involucrado.
- Organizar visitas casa por casa, generando vínculos con los vecinos comprendidos en la cuadrícula donde se realizan los Operativos Barriales.
- Relevar información en las visitas casa por casa referidas a la realidad barrial y sistematizar los datos para su correspondiente gestión, elaborando sugerencias para mejorar la percepción de las tareas que realiza el Municipio en el territorio
- Mantener actualizado el portal de participación ciudadana, a los fines de contribuir a la transparencia institucional.
- Generar instancias de encuentro y capacitación con los equipos de Cercanía.
- Realizar cualquier tipo de tarea o función que la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana defina.

Puesto: Coordinación de Gobierno Abierto.

Funciones:

- Asistir al Secretaria/o del área en la definición e implementación de las políticas de gobierno abierto en articulación con todas las áreas del municipio.
- Asistir al Secretaria/o del área en la participación activa en redes nacionales e internacionales de innovación institucional y gobierno abierto para promover el intercambio de buenas prácticas, ejerciendo de nexo con las mismas.
- Asistir al Secretaria/o en la gestión y coordinación política e institucional requerida para la efectiva realización de los Planes de Acción de Gobierno Abierto
- Planificar las políticas de comunicación vinculadas con el desarrollo de un gobierno abierto al ciudadano, en coordinación con las áreas competentes.
- Promover políticas de fortalecimiento del gobierno abierto y la rendición de cuentas, en coordinación con las áreas competentes.
- Ejercer de nexo con las áreas competentes de promover, coordinar, planificar y ejecutar la estrategia de datos del municipio, promoviendo la reutilización de datos por parte de la sociedad civil y el sector privado.
- Gestionar la plataforma digital de participación ciudadana " Rosario Participa".
- Proponer instancias de colaboración con otros poderes del Estado y otros gobiernos de ciudades y entidades subnacionales de la República Argentina para extender el alcance de las políticas de gobierno abierto.
- Realizar cualquier tipo de tarea o función que la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana defina.

Puesto: Dirección de Mejora Institucional.

Misión: Desarrollar estrategias y acciones concretas de innovación que contribuyan al óptimo desarrollo de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana y de sus áreas descentralizadas, fortaleciendo,a través de la educación y la mejora organizacional, la vinculación del Estado Municipal con la ciudadanía. Consolidar un sistema de gestión institucional basado en la información, la capacitación y la mejora de los procesos administrativos y tecnológicos.

Funciones:

- Generar proyectos que promuevan la construcción de una ciudad más conectada, inclusiva y comprometida con el bienestar de la ciudadanía, incentivando el

fortalecimiento de los Centros Municipales de Distrito como protagonistas de la gobernabilidad democrática.

- Promover instancias de capacitación a integrantes de organizaciones de la sociedad civil, ciudadanía, así como también a miembros de organismos gubernamentales respecto a la corresponsabilidad, la gobernabilidad democrática y la calidad institucional.
- Establecer acciones de gestión vinculadas a optimizar los procesos institucionales de trabajo.
- Generar vínculos con otros estamentos gubernamentales para el intercambio de conocimientos e información relativos a las competencias de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.
- Definir los objetivos de desempeño anuales del Área de Capacitación y Formación Ciudadana; y de la división de Gestión de la Información, planificar plazos y recursos para su efectivo cumplimiento.
- Planificar, supervisar y evaluar las acciones del Área de Capacitación y Formación Ciudadana; y de la división de Gestión de la Información para el cumplimiento de los objetivos, realizando el debido monitoreo de sus actividades a los fines de gestionar acciones de mejora continua.
- Integrar la Jefatura de Gestión de la Información como unidad técnica de análisis, planificación y evaluación institucional.
- Diseñar herramientas de diagnóstico y evaluación continua de procesos, orientadas a la mejora de la calidad institucional.
- Realizar cualquier tipo de tarea y/o función que la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana defina.

Puesto: Coordinación de Capacitación y Formación Ciudadana.

Funciones:

- Promover el desarrollo profesional del personal de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, generando planes integrales de formación en competencias transversales y en competencias técnicas específicas de cada una de las áreas.
- Relevar en forma sistemática las necesidades de capacitación de personal con los responsables de cada área para la fomentar la actualización en conocimientos en función a los proyectos de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, en pos de promover la motivación del personal y optimizar habilidades y conductas de las personas en sus puestos de trabajo.

- Promover procesos de aprendizaje para la sociedad civil en pos de garantizar el ejercicio de sus derechos y deberes en pos de fomentar una ciudadanía responsable.
- Elaborar un programa de formación continua para la profesionalización y modernización del personal de toda la secretaría.
- Confeccionar y mantener actualizados los informes periódicos donde se detallen las instancias de capacitación y/o sensibilización al personal de la Secretaría.
- Diseñar dispositivos que promuevan el trabajo colaborativo con la ciudadanía y en equipo interáreas, proporcionando talleres, jornadas y seminarios de actualización definidos por la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.
- Realizar cualquier tipo de tarea y/o función que la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana defina.

Puesto: Jefatura de Gestión de la Información

Funciones:

- Generar y analizar datos sobre la gestión de trámites, la eficiencia administrativa y la satisfacción ciudadana.
- Registrar formalmente todas las intervenciones realizadas en el marco de la mejora de procesos de los Centros Municipales de Distrito y de las áreas centrales, aportando asistencia técnica para su cumplimiento.
- Dar seguimiento al grado de cumplimiento de los proyectos de la Secretaría en términos de las definiciones de la Coordinación General de Cercanía y Gestión Ciudadana.
- Articular con el área de Comunicación para determinar los datos comunicables hacia la ciudadanía.
- Generar informes y/o estadísticas referentes a los avances de los proyectos de la secretaría, generando un enlace con la Coordinación de Gobierno Abierto para promover instancias de rendición de cuentas.
- Participar de toda instancia metodológica que implique optimizar la calidad institucional de las áreas centralizadas y descentralizadas.
- Brindar asistencia técnica a las direcciones y jefaturas de la Secretaría para la planificación, monitoreo y evaluación de proyectos, generando reportes y análisis que orienten la toma de decisiones y la mejora continua.
- Diseñar tableros de control, reportes y sistemas de seguimiento de indicadores institucionales y de calidad de servicio.
- Realizar cualquier otra tarea o función que la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana determine.

Puesto: Dirección General de Vecinales.

Misión: Acompañar a las asociaciones vecinales en los procesos de constitución y regularización, brindándoles el asesoramiento jurídico, técnico. Administrar recursos para garantizar su funcionamiento. Promover la participación e integración de vecinos y colaborar con la formación de sus dirigentes.

Funciones:

- Proporcionar asesoramiento legal y técnico a las asociaciones vecinales en sus respectivas gestiones que cooperen a la preservación de su vida institucional y procuren su desarrollo integral.
- Promover la interacción cívica e institucional con las asociaciones vecinales, respondiendo a sus consultas y viabilizando sus reclamos en pos al fortalecimiento de los barrios representados.
- Llevar y mantener actualizado el Registro de las asociaciones vecinales, formando un legajo de cada una de ellas.
- Participar en la formación de los dirigentes en todas las temáticas que cooperen en la regularización institucional y en la resolución de conflictos institucionales de las asociaciones vecinales.
- Facilitar el acercamiento de las asociaciones vecinales a los programas y planes que ofrezca el gobierno municipal a los fines de su conocimiento y promoción de sus derechos y responsabilidades.
- Realizar cualquier otra tarea o función que la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana determine.

8.2.2. Misión de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana

La misión de la organización concebida como el propósito fundamental de una organización, debe formularse de manera clara y concisa, ya que la misma debe resumir la razón de su existencia, su función principal y los valores esenciales que orientan tanto sus actividades cotidianas como sus decisiones estratégicas. En esencia, la misión aborda el interrogante sobre el propósito de la organización y sirve como guía fundamental para quienes la integran y para las partes interesadas.

Considerando que la misión es fundamental para alinear a todos los miembros de la organización hacia objetivos comunes y establecer un marco claro para la toma de decisiones estratégicas.

Aldo Schlemenson también señala la importancia de la misión en la estructura organizacional, señalando que "la estructura formal es la manifestación del propósito institucional en la organización" (Schlemenson, 2010, p. 71). Esto implica que la misión influye directamente en el diseño y alineación de las distintas funciones y unidades de la organización para alcanzar los fines estratégicos.

Tras la entrevista realizada por la Arquitecta Carolina Labayru, actual Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, quien lidera actualmente la organización y posee la dirección institucional de la presente investigación, tras conocer los lineamientos de gestión definidos por el Poder Ejecutivo Municipal en el periodo 2023-2027 y realizar un análisis específico de la realidad político, social y territorial de la ciudad de Rosario, define como misión:

Misión: Desarrollar una gestión pública orientada a la participación ciudadana, donde la respuesta cercana, la transparencia y la rendición de cuentas sean pilares fundamentales, facilitando la interacción y cooperación entre el gobierno, la comunidad y las organizaciones civiles, para cocrear propuestas que promuevan el bienestar y el desarrollo inclusivo en todos los distritos de la ciudad.

8.2.3. Visión de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana

La visión de la organización es definida como una declaración que proyecta hacia el futuro cómo la organización imagina su posición, propósito y logros deseados a largo plazo. Sirve como una guía inspiradora que motiva a todos los integrantes de la organización hacia metas comunes y compartidas, proporcionando una dirección clara y un propósito definido. La visión busca inspirar a empleados y otras partes interesadas a colaborar en la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.

Schvarstein plantea que “los valores y la misión que sostienen una organización no solo dan sentido a su existencia, sino que sirven como marco orientador en su estructura y procesos” (Schvarstein, 2003, p. 32). Los valores, la misión y la visión, según Schvarstein, sirven de “sistema de significados compartidos” que permite una alineación estratégica de todas las partes.

En la entrevista con la Arquitecta Carolina Labayru, actual Secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana y responsable de la dirección institucional de esta investigación, se planteó la base de la visión de la Secretaría. Basada en los lineamientos de gestión fijados por el Poder Ejecutivo Municipal para el período 2023-2027 y tras un análisis exhaustivo de la realidad política, social y territorial de Rosario, esta visión orientará los objetivos estratégicos y las acciones de la organización.

Visión: Ser reconocidos como agentes promotores de cercanía, quienes fomentamos la vinculación ciudadana a través del diálogo, la escucha activa y el trabajo coordinado para mejorar la calidad de vida de cada vecina y vecino de la ciudad de Rosario; educando, incluyendo y respondiendo a la sociedad con eficiencia, transparencia y apertura, promoviendo la participación, la transparencia y la colaboración.

8.2.4. Valores organizacionales

Los valores organizacionales expresan la direccionalidad ética y estratégica del proyecto: cercanía, transparencia, participación, calidad institucional y aprendizaje continuo. En este sentido, asumimos que los valores no son eslóganes, sino criterios de decisión que orientan prioridades, asignación de recursos y estilos de conducción. Como fundamento, tomamos la noción de intencionalidad como motor de cambio: “Las intenciones organizacionales abren una zona de avance hacia la que la organización evoluciona” (p. 123). Esta idea nos compromete a

sostener valores[15] que habiliten avance real: respeto y escucha activa, equidad territorial, apertura de datos y rendición de cuentas, y co-creación con la ciudadanía para reconstituir el sentido público de los CMD. (Vázquez, 2000).

Valores de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana

- Honestidad.
- Transparencia.
- Trabajo en equipo.
- Respeto.
- Desarrollo profesional.
- Visión estratégica.
- Sentido de responsabilidad compartida.
- Compromiso.
- Comunicación asertiva.

En la misma línea, Vázquez afirma que "La misión de la institución o del proyecto se relaciona con los valores que estarán presente en la gestión. Pero también está referido a servicios o productos necesarios" (p. 324) y que "La misión expresa el sustento ideológico que orienta la gestión de la institución" (p. 324). Estos enunciados nos recuerdan que valores y servicios van juntos: diseñamos procesos que resuelven (eficacia), son inclusivos (accesibilidad), dialogan (participación) y rinden cuentas (transparencia). Así, los valores se vuelven estándares observables: cercanía medible en tiempos de respuesta, participación trazable en metas por distrito, integridad reflejada en apertura de información y aprendizaje demostrado en ciclos de evaluación y mejora continua. (Etkin, 2000).

[15] En este aspecto, Vázquez refiere a que a través de las intenciones denominadas misión y visión, inclusive los valores combinan el "significado organizacional con la creación específica de significados por los equipos y entre ellos"

8.3. Análisis técnico y funcional según Mintzberg de la propuesta de diseño

La propuesta de diseño organizacional de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana se erige como un modelo funcional matricial, capaz de integrar los principios de diferenciación e integración que Lawrence y Lorsch (1987) señalan como esenciales en toda estructura moderna. En este sentido, la diferenciación se materializa en la división de la Secretaría en cuatro subsistemas estructurales: el ápex estratégico, las líneas medias, el staff de apoyo, la tecnoestructura y el núcleo operativo; mientras que la integración se alcanza mediante la coordinación transversal de los flujos de comunicación, planificación y control[16] que aseguran la coherencia institucional entre los distintos niveles de gestión.



Figura 3. *La burocracia mecánica según Mintzberg.*

[16] La Burocracia Mecánica es la configuración propuesta por Mintzberg (1979/1984) caracterizada por la estandarización de los procesos de trabajo como principal mecanismo de coordinación, siendo la tecnoestructura su parte clave.

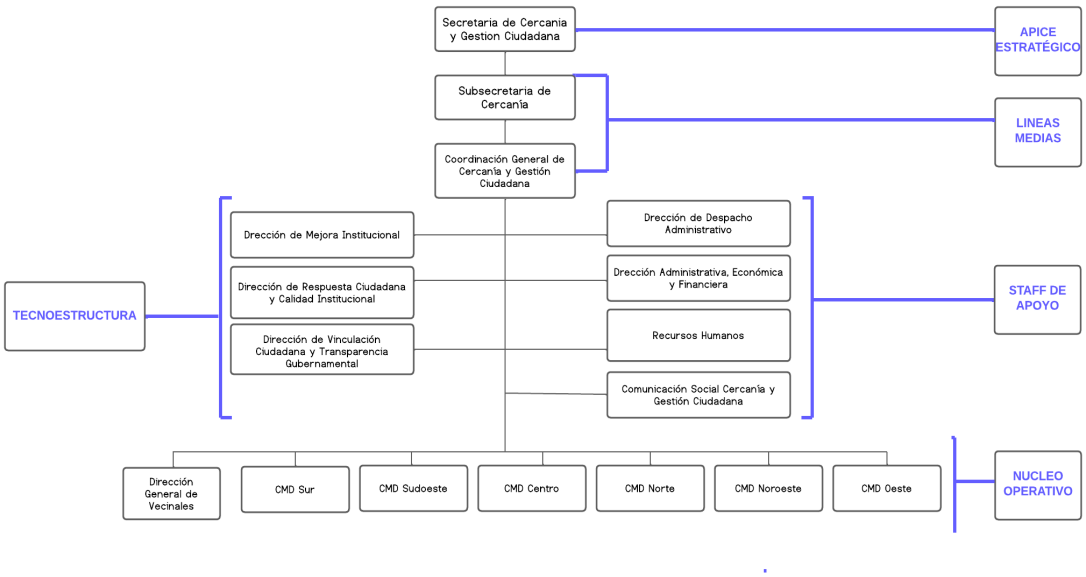


Figura 4. *Propuesta de estructura organizacional analizada según Mintzberg.*

Desde la perspectiva de Mintzberg (1991), la Secretaría puede caracterizarse predominantemente como una burocracia mecanicista o máquina, debido a su alto grado de formalización, la estandarización de sus procesos y la existencia de reglas claramente definidas. Sin embargo, la propuesta de rediseño introduce elementos matriciales y flexibles, que permiten coordinar las funciones técnicas con la gestión de proyectos específicos —como la reconversión de los Centros Municipales de Distrito (CMD) en Centros Cívicos—. Esta configuración híbrida garantiza tanto la eficiencia operativa como la capacidad adaptativa, facilitando la cooperación entre unidades que históricamente funcionaron de manera aislada.

La tecnoestructura se consolida como la parte clave del modelo, desempeñando un rol central en el diseño, planificación, estandarización y control de procesos. Direcciones como Mejora Institucional, Vinculación Ciudadana y Transparencia Gubernamental y Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional actúan como centros de análisis y gestión de información, generando insumos estratégicos que orientan las decisiones del ápice, y fortalecen la coherencia operativa del conjunto. Su función refleja lo que Monchón et al. (2015) denominan estructura matricial funcional, en la que “se asignan especialistas de distintos departamentos funcionales a uno o

más proyectos de forma que coexisten agrupaciones funcionales con agrupaciones basadas en el producto o el territorio" (p. 87). Así, la tecnoestructura no sólo estandariza procedimientos, sino que también articula el conocimiento técnico con las demandas ciudadanas y los objetivos territoriales.

El staff de apoyo, compuesto por las áreas de Despacho Administrativo, Dirección Administrativa, Recursos Humanos y Comunicación Social, cumple un rol transversal al brindar soporte técnico, financiero y comunicacional al resto de la organización. Estas áreas sostienen la continuidad administrativa y garantizan la transparencia y eficiencia del flujo de decisiones. A su vez, el núcleo operativo, integrado por los seis CMD y la Dirección General de Vecinales, constituye el nivel de ejecución directa de las políticas públicas, operando como el brazo de contacto entre la gestión central y la ciudadanía.

Este diseño no solo cumple con los requisitos de racionalidad administrativa y equilibrio presupuestario, sino que responde a la necesidad de alinear la estructura con el proyecto político de un gobierno de cercanía. En palabras de Etkin (2000), "la visión mecánica presenta a la organización como la construcción de sus fundadores para lograr ciertos propósitos que luego pueden ser modificados por sus continuadores" (p. 194). En este caso, la Secretaría redefine su arquitectura institucional para adaptarse a nuevas demandas ciudadanas, manteniendo la lógica mecanicista en la estandarización de procedimientos, pero integrando una mirada proyectiva y participativa que amplía su sentido original.

Por todo lo expuesto, la propuesta cumple con los principios de coherencia estructural, claridad funcional y adaptabilidad organizacional, pilares que garantizan su sostenibilidad a largo plazo. El modelo matricial asegura que las decisiones estratégicas de la cúpula se traduzcan en acciones coordinadas a nivel operativo, fortaleciendo el flujo de información, la integración entre áreas y la capacidad de respuesta del Estado local. En la línea de Isuani (1998), la Secretaría logra equilibrar regulación y autonomía, garantizando control técnico sin perder capacidad de adaptación a los contextos políticos y sociales en los que actúa.

8.4. Implementación y ajuste del diseño organizacional

El proceso de implementación del diseño organizacional propuesto para la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana se desarrolló en un contexto en el que aún no se cuenta con la aprobación formal del organigrama definitivo. No obstante, la estructura actual funciona en los hechos como un organigrama presunto, en los términos definidos por Hall, es decir, una configuración organizacional que, sin estar formalmente institucionalizada, opera cotidianamente con sus dependencias, jerarquías y flujos de comunicación reconocidos de manera tácita por los actores institucionales.

Desde mi doble rol (como tesista e integrante de la Coordinación General de la Secretaría) fue posible observar y participar en un proceso de implementación progresiva, sustentado en decisiones técnicas y consensos políticos que fueron ajustando la estructura a los objetivos estratégicos del área. Dicha implementación no se llevó a cabo mediante una resolución formal, sino a través de una etapa de transición observacional, basada en la redefinición de roles, traslados de áreas y la consolidación de tres ejes rectores: Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional, Mejora Institucional y Vinculación Ciudadana y Transparencia Gubernamental. Esta etapa fue acompañada por conversaciones y acuerdos de objetivos con los equipos directivos y técnicos, orientados a fortalecer la coherencia entre los procesos internos y las metas de gestión.

A lo largo del proceso, se realizaron ajustes estructurales clave que permitieron optimizar la gestión y clarificar responsabilidades. Se centralizó la gestión operativa y territorial en la Dirección de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional, concentrando allí todas las intervenciones vinculadas a obras menores, mantenimiento urbano, infraestructura y atención a reclamos no convencionales. Paralelamente, la Dirección de Mejora Institucional absorbió la planificación, el monitoreo de procesos y la gestión de trámites, integrando la Jefatura de Gestión de la Información y la Coordinación de Capacitación y Formación Ciudadana. Esta reconfiguración tuvo por objetivo diferenciar con mayor precisión las funciones operativas de las procesuales, otorgando a la primera un enfoque de intervención y respuesta inmediata, y a la segunda un perfil estratégico y de mejora continua.

La implementación práctica se sustentó en mecanismos de coordinación permanente entre la Coordinación General y las direcciones rectoras, mediante reuniones diarias de seguimiento y encuentros semanales de planificación conjunta. Estas instancias permitieron monitorear avances, evaluar resultados y definir ajustes dinámicos según la evolución de los proyectos en curso. Asimismo, se desarrollaron indicadores de situación, cobertura, proceso y resultado, que posibilitaron medir la eficiencia, el grado de avance y los niveles de satisfacción ciudadana en cada eje.

La estrategia de implementación también contempló acciones de gestión del cambio organizacional, que incluyeron espacios de capacitación, talleres de comunicación interna y mesas de trabajo interdisciplinarias. Estos dispositivos facilitaron la adaptación del personal y fomentaron una cultura colaborativa de mejora continua, reduciendo resistencias y promoviendo la apropiación de los nuevos procesos. La conducción de los equipos, basada en la empatía y en una comunicación constante, permitió mantener la cohesión interna y asegurar la continuidad operativa en todas las áreas, sin afectar los servicios a la ciudadanía.

En términos funcionales, la estructura implementada logró equilibrar centralización estratégica y descentralización operativa: las decisiones y la planificación general se concentran en la cúpula y la tecnoestructura, mientras que los Centros Municipales de Distrito mantienen autonomía operativa para ejecutar acciones de proximidad en el territorio. Este esquema ha permitido una gestión más ágil, articulada y eficiente, en sintonía con los principios de un gobierno local de cercanía.

En síntesis, el proceso de implementación y ajuste del diseño organizacional consolidó una estructura coherente con los objetivos institucionales y con las necesidades de la ciudadanía. A pesar de su carácter presuntivo, el modelo actualmente en funcionamiento constituye una base sólida y legitimada técnica y políticamente, que ha permitido ordenar procesos, fortalecer la coordinación interna y avanzar en la construcción de un esquema organizativo estable y sostenible, alineado con el proyecto político de descentralización y participación ciudadana que da sentido a la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana.

9. CONCLUSIÓN Y VALOR PROYECTIVO DEL REDISEÑO

9.1. Síntesis del proceso y hallazgos

El presente trabajo culmina un recorrido académico y profesional orientado a comprender y transformar la dinámica institucional de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana. A lo largo de este proceso se articularon distintas etapas metodológicas que permitieron integrar diagnóstico, análisis organizacional y propuesta de rediseño estructural. La combinación de enfoques cualitativos, cuantitativos y proyectivos posibilitó captar tanto la dimensión simbólica de la organización como su funcionamiento operativo, evidenciando cómo las estructuras, más allá de sus formalidades, son expresiones vivas de los proyectos políticos y sociales que las sustentan.

El estudio permitió constatar una serie de tensiones entre el proyecto fundante de descentralización y la estructura vigente. Se observó que la dimensión administrativa de los Centros Municipales de Distrito se consolidó con fuerza, con necesidad de fortalecer estratégica y comunicacionalmente su rol participativo y comunitario. Paralelamente, se detectó que la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana ha avanzado en la estandarización de procesos y en la digitalización de servicios, y que se ha propuesto como desafío diseñar nuevos mecanismos de participación ante la crisis que se da en todo el mundo respecto a ello, la gestión del conocimiento y la planificación estratégica de largo plazo.

A partir de la implementación progresiva del organigrama presunto, se validó la funcionalidad de los tres ejes rectores (Mejora Institucional, Respuesta Ciudadana y Vinculación Ciudadana), cuyas sinergias han demostrado mejorar la coordinación interáreas y la coherencia organizacional. Los hallazgos confirman que la administración pública local posee un alto grado de madurez institucional, pero necesita reorientar su estructura hacia un modelo más flexible, adaptativo y sustentado en el aprendizaje continuo.

9.2. Aportes del diseño proyectado a la mejora institucional

El diseño proyectado representa un aporte concreto a la mejora institucional de la Secretaría, al integrar en una sola propuesta la racionalidad técnica del rediseño estructural y la racionalidad política de la acción pública. La estructura planteada no solo ordena jerarquías y procesos, sino que fortalece la misión de la Secretaría: acercar el Estado a la ciudadanía, garantizar la calidad de respuesta y promover una participación activa en la construcción de lo público.

Su implementación contribuirá a una gestión más sinérgica, integral y eficiente, donde la coordinación entre los ejes técnicos, administrativos y territoriales reduzca los márgenes de fragmentación institucional. Además, refuerza la necesidad de un presupuesto coherente con los objetivos estratégicos, condición indispensable para que las innovaciones y proyectos planificados puedan sostenerse en el tiempo.

El rediseño también enfatiza la importancia de la presencia política que acompañe los objetivos técnicos, pues la legitimidad de una nueva estructura no se funda únicamente en la precisión administrativa, sino en la capacidad de sostener acuerdos, conducir equipos y generar confianza. A su vez, se subraya que ningún cambio estructural resulta sostenible sin un proceso de formación y desarrollo de capacidades. El diseño y funcionalidad estructural proyectado considera tres cuestiones:

- **Alineación Estratégica:** La estructura proyectada permite que la Secretaría se organice en torno a su misión de proximidad, articulando el Presupuesto Participativo (que lleva más de 20 años y requiere readaptación) con nuevas instancias de participación como los Laboratorios de Acupuntura Ciudadana y la inminente Evaluación Participativa del Segundo Plan de Gobierno Abierto, brindándole una novedad a la política de participación.
- **Visión Progresiva:** Si bien la estructura matricial es conveniente para sostener el orden durante la etapa de diagnóstico y reconversión distrital, se plantea un aporte clave al sugerir la transpolación progresiva hacia una organización innovadora, cuya "metáfora de lo viviente" promueva procesos de aprendizajes institucionales (Etkin, 2000). Esta visión

permite que la estructura sea flexible y se adapte a la era exponencial que exige constante adaptación.

- **Reflexión sobre la Autonomía:** El diseño proyectado se fundamenta en la cita de Drucker (1990): "Para otorgar autonomía, uno debe tener confianza". Por ello, la dirección superior se reserva las decisiones clave para ordenar y garantizar el proyecto, mientras se madura la capacidad de respuesta descentralizada. El diseño refleja el momento actual de la organización, con la claridad de que, si los objetivos cambian, las estructuras deberán cambiar y las dinámicas internas evolucionarán hacia una mayor descentralización.

Finalmente, desde una perspectiva reflexiva, el valor proyectivo de este trabajo radica en la conjunción entre conocimiento académico y experiencia de gestión. Buscar un sustento teórico no ha sido un requisito formal, sino un acto de compromiso con la gestión pública: comprender la complejidad organizacional desde marcos académicos permite trascender la inmediatez operativa y transformar el ejercicio cotidiano en una práctica consciente, fundada y ética.

9.3. Recomendaciones estratégicas

El proceso de rediseño organizacional de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana deberá consolidarse a través de cuatro estrategias esenciales:

- **Priorización presupuestaria y formativa:** Es imprescindible la inversión de un presupuesto acorde a los proyectos de nueva implementación (como la reconversión de los CMD) y al costo que implica sostener una atención presencial acorde a los estándares de calidad que la ciudadanía merece. Asimismo, no hay nuevas implementaciones si no se piensan instancias formativas necesarias para capacitar al personal en el nuevo rol de "agentes de cercanía".
- **Fortalecer los mecanismos de gestión del cambio y aprendizaje institucional**: promoviendo una transición gradual desde un modelo mecanicista de control hacia una organización innovadora. Se recomienda que el Ejecutivo, en este rol de diseñador organizacional, sostenga la visión mecanicista solo hasta cumplir los objetivos de

ordenamiento. Es estratégico que se transpole progresivamente hacia una visión que promueva procesos de aprendizaje, contrarrestando la limitación de Etkin (2000) de que la visión mecánica "limita el aprendizaje frente a situaciones de imprevistos" y puede generar una actitud calculada en los colaboradores.

- **Revisar el objetivo político para conocer el lineamiento del modelo de descentralización** que es necesario para el personal y para la propia institucionalidad, evaluando la pertinencia de los nodos administrativos actuales, el impacto de la digitalización y la coexistencia entre la atención presencial y virtual. Este análisis deberá contemplar indicadores de accesibilidad, equidad territorial y satisfacción ciudadana. Se recomienda al Ejecutivo repensar los alcances de la descentralización administrativa. La creación de nodos administrativos por la pandemia (Obras Particulares, Habilitaciones, Catastro en el CMD Centro) llevó a que tres distritos vean afectada su gestión. A su vez, es preciso buscar un desarrollo epistemológico para el nuevo equilibrio funcional-territorial.
- **Consolidar una cultura organizacional basada en valores públicos**: el compromiso, la transparencia y la vocación de servicio guíen tanto las decisiones estratégicas como las prácticas cotidianas. Solo una organización que se piensa a sí misma desde sus valores podrá sostener transformaciones duraderas.

Los cambios de este nivel respecto al proyecto ameritan una instancia de colaboración y deliberación colectiva, en caso de que se requieran ajustes o modificaciones. Cualquier rediseño estructural de magnitud debe ser legitimado por todas las partes involucradas, garantizando la sostenibilidad política, técnica y humana de las decisiones.

9.3. Limitaciones del trabajo y líneas futuras

Considerando la presente propuesta de organigrama funcional en formato de tesis proyectiva, podemos mencionar que enfrentamos limitaciones inherentes al carácter dinámico del contexto institucional analizado. La principal limitación radica en la necesidad de una verdadera evaluación gubernamental que posibilite conocer la aprobación formal del organigrama

definitivo; lo que permitirá que deje de ser un esquema presunto y evolutivo, y se convierta en un diseño formalizado y validado por el Departamento Ejecutivo Municipal. Asimismo, la falta de un horizonte temporal impide evaluar de forma longitudinal el impacto real de los ajustes implementados.

A nivel metodológico, la disponibilidad de información cuantitativa en un principio fue una limitación, pero luego se obtuvo a partir del permiso de la autoridad principal de la Secretaría que permitió acceder a fuentes secundarias y relevamientos previos. Esto resultó clave, ya que el plazo de desarrollo del trabajo restringía la posibilidad de generar una base de datos completamente propia. No obstante, el uso combinado de las entrevistas y el propio análisis documental permitió construir una mirada integral y validada por la experiencia profesional directa de los entrevistados y de la ciudadanía que participó del sondeo.

Como líneas futuras de trabajo, se propone la evaluación de impacto del rediseño organizacional una vez formalizado el nuevo organigrama; la realización de estudios comparativos con otras experiencias municipales de descentralización; y la profundización de la investigación sobre los efectos de la digitalización en la cercanía institucional. Finalmente, se recomienda avanzar en un modelo de aprendizaje organizacional continuo, que permita medir y mejorar de manera constante los procesos, la comunicación y la participación ciudadana.

Otra limitación a posteriori es que el trabajo culmina en el diseño. Como línea futura, se sugiere la necesidad de evaluar la adaptabilidad de la configuración matricial una vez implementada. Podría ser necesario pensar otros mecanismos de coordinación en función al contexto.

Por otro lado, respecto al proyecto que sustenta la organización, la viabilidad plena del diseño proyectado está supeditada a la concordancia y el cumplimiento de los objetivos técnicos por parte de la presencia política, que debe garantizar la inversión de un presupuesto acorde a los proyectos de reconversión. El tiempo será un factor crítico para evaluar si las estructuras de las oficinas en los nuevos nodos administrativos son efectivas en términos de respuestas en función de la demanda ciudadana.

9. BIBLIOGRAFÍA

Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. Prentice-Hall.

Alfaro, R. M. (1993). *Una comunicación para otro desarrollo*. Calandria.

Amado Suárez, A., & Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones públicas: El modelo de la comunicación integrada*. Temas Grupo Editorial.

Andrenacci, L. (2010). Gobernanza y políticas públicas: una aproximación conceptual. *Revista SAAP*, *4*(1), 11–27.

Bifarello, M. (2006). Una ciudad participativa y eficaz: Derecho a un Estado municipal transparente y cercano a la gente. En *Experiencia Rosario: Políticas para la gobernabilidad*. Logos; Borsellino Impresos.

Blutman, G., & Felcman, I. (2011). *Nuevos modelos de gestión pública*. Temas Grupo Editorial.

Cabannes, Y. (2004). ¿Qué es y cómo se hace el Presupuesto Participativo? En *72 respuestas a Preguntas Frecuentes sobre Presupuestos Participativos Municipales* (p. 25).

Calderón, F. (2005). Conferencia: "La participación local como factor estratégico en la reforma del estado". En Municipalidad de Rosario (Ed.), *Experiencia Rosario. "Mas ciudad, más humana" (Feria de la Gobernabilidad)* (pp. 28-47). Municipalidad de Rosario.

Canclini, N. G. (1989). *Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Grijalbo.

Carnovale, N., & Beretta, D. (2019). Participación ciudadana a nivel subnacional. La construcción de planes urbanos locales en el Área Metropolitana de Rosario. *Revista Temas y Debates*, *23*(38), 151-167.

Carrión, F. M. (2007). Espacio público: punto de partida para la alteridad. En O. Segovia (Ed.), *Espacios Públicos y construcción social. Hacia el ejercicio de la ciudadanía* (p. 83). Ediciones SUR.

Chaves, E. (2015). *El concepto de ciudad en la planificación urbana*. Recuperado de https://es.wikihow.com/obtener-materiales-de-construcci%C3%B3n-gratis.

Chaves, M. (2015). La ciudad como lienzo de las culturas. En *La cultura argentina hoy*. Siglo XXI Editores - OSDE.

Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. University of Chicago Press.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva* (L. M. R. de la C. C., Trad.). Alianza Editorial Mexicana. (Obra original publicada en 1977)

Cunill Grau, N. (2000). Responsabilización por el control social. En CLAD, BID, & Eudeba, *Responsabilización en la Nueva Gestión Pública latinoamericana* (pp. 269-327). CLAD.

Cunill Grau, N. (2004). Participación, políticas públicas y territorio. En A. Rofman (Comp.), *[Título del Libro Compilado por Rofman]* (p. 196). Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).

De Forn, M. (2006). *Renovar y actualizar el pensamiento estratégico: Elementos para la reflexión*. Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano.

Drucker, P. F. (1957). *La gerencia de empresas*. Editorial Sudamericana.

Drucker, P. F. (1973). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas* (6.ª ed.). Editorial El Ateneo.

Espinoza, M. (2009). La participación ciudadana como una relación Socio-estatal acotada por la concepción de Democracia y ciudadanía. *Andamios*, *6*(12), 71–109.

Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Prentice Hall.

Etkin, J. (2007). *La organización emergente*. Granica.

Etkin, J., & Schvarstein, L. (1992). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Paidós.

Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Prentice-Hall.

Evan, W. (1966). The Organization Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations. *Administrative Science Quarterly*, *11*(2), 217–239.

Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Ediciones Díaz de Santos.

Felcman, I. L. (2019). Nuevos modelos de gestión pública: La relación entre cultura, liderazgo y tecnologías de gestión, después del "big bang" paradigmático. *Aportes para el Debate / Administración Pública UBA* (p. 87).

Francés García, F., & Carrillo Cano, A. (2008). *Guía metodológica de los Presupuestos Participativos*.

Frondizi, R. (1958). *¿Qué son los valores? Introducción a la axiología*. Fondo de Cultura Económica.

Ghirardi, H. (2000). La política de modernización de la administración municipal en la Ciudad de Rosario. Municipalidad de Rosario.

Giménez García, J.A. (2009). *Presupuestos participativos en pequeños y medianos ayuntamientos*.

Gómez Fulao, J. C. (2010). *Las claves de una organización eficiente: Diseño y comportamiento*. Editorial Biblos.

Grandinetti, R. (2013). *Diseño de organizaciones públicas locales para la gestión de territorios complejos: Hacia una propuesta metodológica* [Tesis doctoral, Universitat Politécnica de Valencia].

Gulick, L. (1937). Notes on the Theory of Organization. En L. Gulick & L. Urwick (Eds.), *Papers on the Science of Administration*. Institute of Public Administration.

Hall, R. H. (1996). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes* (7.ª ed.). Prentice Hall.

Hellstern, M. (1986). *Assessing evaluation research*. De Gruyter.

Isuani, F. J. (1998). *Regulación y autonomía en las organizaciones: El caso del Plan Social Educativo en el GCBA* [Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires]. Repositorio Digital de la Facultad de Ciencias Económicas.

Kliksberg, B. (2005). Conferencia: "Cómo construir ciudades éticas, equitativas y participativas en la América de hoy". En Municipalidad de Rosario (Ed.), *Experiencia Rosario. "Más ciudad, más humana" (Feria de la Gobernabilidad)* (pp. 4-27). Municipalidad de Rosario.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global* (10.ª ed.). McGraw-Hill.

Lathrop, D., & Ruma, L. (2010). *Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*. O'Reilly Media.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1987). *La empresa y su entorno*. Plaza & Janes.

Lefebvre, H. (1991). *The production of space* (D. Nicholson-Smith, Trad.). Blackwell.

López, C. (2005). Conferencia: "Las capacidades locales para el logro de las metas del milenio". En Municipalidad de Rosario (Ed.), *Experiencia Rosario. "Mas ciudad, más humana" (Feria de la Gobernabilidad)* (pp. 48-63). Municipalidad de Rosario.

Martínez, C. R. (2015). *Psicología social en las organizaciones: Estrategias, tácticas y técnicas para el cambio organizacional*. Lugar Editorial.

Matus, C. (1987). *Adiós, Señor Presidente*. Editorial Pomaire.

Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.

Monchón, F., Monchón, M. del C., & Sáez Monchón, M. (2015). *Gestión organizacional*. Alfaomega.

Municipalidad de Rosario. (1995, 11 de diciembre). Decreto N° 2525.

Municipalidad de Rosario. (1995, 28 de diciembre). Ordenanza N° 6.122.

Municipalidad de Rosario. (1996). Decreto N° 25/1996.

Municipalidad de Rosario. (1997, 21 de agosto). Decreto N° 2024: Creación del Centro Municipal Distrito Norte "Villa Hortensia".

Municipalidad de Rosario. (1999, 15 de febrero). Decreto N° 0229: Creación del Centro Municipal Distrito Oeste "Felipe Moré".

Municipalidad de Rosario. (2009). *La Experiencia de la Descentralización en Rosario. Visión, proyecto y realidad de un modelo de ciudad*.

Municipalidad de Rosario. (2018, 16 de marzo). Decreto N° 0432: Creación de la Subsecretaría de Servicios Urbanos Descentralizados.

Neffa, J. C. (2015). Condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) en salud. *Orientación y Sociedad*, *15*(15), 1-29.

Noveck, B. S. (2015). *Smart Citizens, Smarter State: The Technologies of Expertise and the Future of Governing*. Harvard University Press.

Oszlak, O. (2013). *Estado abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. Congreso CLAD, Montevideo.

Peters, T. (1994). *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations*. Vintage Books.

Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.

Riorda, M. (2020). *Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara: Gestión de crisis y comunicación pública*. Paidós.

Rovere, M. (2005). Una ciudad modelo en salud pública. En *Experiencia Rosario. Políticas para la Gobernabilidad*. Borsellino Impresos.

Schlemenson, A. (2004). *Análisis organizacional y empresa unipersonal: Dimensiones relevantes para el análisis organizacional* (2.ª ed.). Editorial Macchi.

Schlemenson, A. (2010). *Estructura y dinámica de las organizaciones: Una perspectiva crítica para su análisis y diseño*. Paidós.

Schlemenson, A. (2014). *Análisis organizacional en Pymes y empresas de familia*. Granica.

Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones: Tensiones y paradojas*. Paidós.

Schvarstein, L. (2003). *La organización como un ámbito de aprendizaje*. Paidós.

Segovia, O. (2007). *Espacios públicos y construcción social: Hacia un ejercicio de ciudadanía*. Ediciones Sur.

Uranga, W. (2016). *Conocer, transformar, comunicar.* Buenos Aires, Argentina: Patria Grande. https://taoppcomunicacion.weebly.com/uploads/6/9/3/8/6938815/uranga_conocer-transformar-comunicar-189-207.pdf

Uranga, W. (2007). *Prospectiva estratégica desde la comunicación: Proceso metodológico de diagnóstico y planificación.* Buenos Aires, Argentina. https://www.cfp5.edu.ar/aula/bibliografia/lainclusion/URANGA.pdf

Uranga, W., & De Simone, R. (2016). *Gestionar desde la comunicación: Comunicación estratégica en lo público. La Plata, Argentina.* https://perio.unlp.edu.ar/sistemas/biblioteca/files/Uranga_De_Simone_Washington_Ramn_Gestionar_desde_la_comunicacion.pd

Uranga, W. (2016). *Comunicar para la incidencia política*. Ediciones de Periodismo y Comunicación.

Val Pardo, I. de. (1997). *Organizar: Acción y efecto*. Esic Editorial.

Vázquez, A. (2000). *La imaginación estratégica*. Granica.

QUINTA SECCIÓN

10. ANEXO

Anexo I: Cronograma de actividades

	Año 2024				Año 2025									
Actividad Principal	**Septiembre**	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**	**Enero**	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Septiembre**	**Octubre**
Definición del objeto de estudio.														
Contextualización del problema y preguntas de investigación.														
Planteamiento de objetivo general y objetivos específicos.														
Revisión de antecedentes y elaboración.														
Confección del marco teórico.														

Elección de la metodología de investigación.														
Armado del formulario de entrevistas.														
Realización de la entrevista sobre muestra seleccionada.														
Recopilación y análisis de los datos obtenidos.														
Redacción de los resultados de la investigación.														
Presentación de la propuesta.														
Redacción de las conclusiones finales.														

Anexo II: Formulario de encuesta

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeR6ZpMZwhWeZZuKgycBSwF7sxdpxu8FfCTHgE_yPHhENZkTg/viewform



Edad *

- ◯ menor de 16 años
- ◯ de 17 a 30 años
- ◯ de 30 a 45 años
- ◯ de 45 a 65 años
- ◯ más de 65 años

Distrito al que pertenecés de acuerdo a tu dirección *

- ◯ Centro
- ◯ Noroeste
- ◯ Norte
- ◯ Oeste
- ◯ Sudoeste
- ◯ Sur

¿Qué buscás en un Centro Municipal de Distrito? *

- [ ] un centro de atención y resolución de trámites administrativos
- [ ] un espacio de encuentro social y actividades participativas
- [ ] ofertas culturales y recreativas
- [ ] ofertas de capacitación

¿Te acercás o te acercaste alguna vez a tu Centro Municipal de Distrito? *

- ◯ sí
- ◯ no
- ◯ no sabe / no contesta

Sobre tu experiencia en tu Centro Municipal de Distrito

¿Con qué frecuencia te acercás a tu Centro Municipal de Distrito? *

- ◯ entre 1 y 2 veces al año
- ◯ entre 3 y 6 veces al año
- ◯ más de 6 veces al año

¿Qué tipo de trámites realizás o realizaste con mayor frecuencia? *

- [ ] habilitación de comercios
- [ ] licencia de conducir
- [ ] pago de multas y descargos
- [ ] solicitud de libre deuda
- [ ] pago de servicios municipales
- [ ] pago de servicios provinciales
- [ ] asesoramiento sobre trámites de empleo
- [ ] carga de tarjeta SUBE
- [ ] permiso de obras
- [ ] otros

¿Cuál fue tu nivel de satisfacción en relación a la atención? *

- ( ) muy bueno
- ( ) bueno
- ( ) ni bueno ni malo
- ( ) malo
- ( ) muy malo

¿La posibilidad de realizar trámites a través de tu Perfil Digital municipal, disminuyó tu nivel de concurrencia al Distrito? *

- ( ) sí, disminuyó mi concurrencia
- ( ) no, prefiero ir presencialmente
- ( ) no conozco qué es el Perfil Digital

Compartinos tus preferencias

Cuando tenés que hacer un trámite ¿qué modalidad preferís? *

- ◯ presencial
- ◯ virtual
- ◯ no sabe / no contesta

Actualmente los Centros Municipales de Distrito funcionan de 8 a 14, ¿considerás que el horario de atención debería extenderse? *

- ◯ sí
- ◯ no
- ◯ no sabe/ no contesta

Además de la atención administrativa ¿creés que el Centro Municipal de Distrito debe ofrecer otro tipo de actividades? *

- ◯ sí
- ◯ no
- ◯ no sabe/ no contesta

Anexo III. Guía de entrevistas

Secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana.

1- ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos que haría la misión de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana y cómo estos objetivos estratégicos se alinean con las estrategias que se desarrollan en territorio?

2- Respecto a los lineamientos de gestión definidos por el Intendente y por Ud. hacia dentro de la secretaría ¿Cuáles serían los 3 pilares fundamentales de los mencionados lineamientos?

3- Organizativa y funcionalmente, ¿Qué rol cumple la comunicación dentro del esquema? ¿Hay un plan de comunicación organizacional?

Ud. mencionaba en un principio que hay un plan de comunicación dispuesto hacia lo interno y también hacia afuera. Cuando hacen algún tipo de intervención desde la Secretaría con asociaciones vecinales u organizaciones sociales, ¿Cómo funciona la comunicación cuando hay una vinculación con las organizaciones de la sociedad civil?

4- Respecto a la estructura organizacional actual. ¿Cómo están organizadas y cómo funcionan las distintas áreas que integran la secretaría?

5- Respecto a las últimas cuatro áreas que Ud. me mencionó, ¿funcionan como áreas staff? ¿Hay roles que la secunden, alguna subsecretaría como sucede en otras áreas? ¿Hay alguna Coordinación General? ¿Cómo funcionan?

6- La Subsecretaría de Cercanía ¿Qué tipo de funciones desarrolla dentro de la secretaría? ¿Estas funciones están alineadas con las estrategias que llevan en territorio y hacia adentro de los distritos?

7- Comprendiendo esto, ¿La Subsecretaría tiene áreas que dependen meramente de ellas? ¿Se plasma dentro del "área" de la secretaría? ¿Cómo proyecta Ud. esta área y cómo funciona en la foto actual de la Secretaría?

8- Por lo tanto, además de ser el reemplazo natural de su figura, podemos entender que al convivir tienen diferentes tipos de funciones, que hay alguna diferencia o alguna distinción funcional, pero estructuralmente ¿formaría parte del mismo raviol de la secretaría?

9- Carolina, para ir a la otra área que usted mencionó que es la Coordinación General de Cercanía y Gestión Ciudadana. En este caso, ¿Cuál es su misión? ¿Cuáles son las funciones propias de este puesto que Ud. pueda mencionar?

10- ¿Cómo está conformada la Dirección de Vinculación Ciudadana y Transparencia Gubernamental? ¿Funcionan desde un rol de asistencia?

11- Respecto a la Dirección de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional, que entiendo de acuerdo a lo que usted me mencionó anteriormente, está pensado por una parte más territorial operativa, que tiene que ver con esto de dar respuesta a los reclamos de la ciudadanía, y por otro lado lo que es el área de la información y de reclamos. ¿Por qué fue constituida de esa manera?

12- ¿Se soluciona el reclamo realmente como el vecino lo espera?

13- ¿Cómo está compuesta la Dirección de Mejora Institucional que Ud. esbozó hace un momento que coordina un proyecto principal que tiene la Secretaría? ¿Cuál es ese proyecto, y en tal caso si ese proyecto que está pensado desde que inició su gestión qué continuidad tendrá?

14- ¿Se encuentran desarrollando un diagnóstico?

15- Las tres direcciones que se generaron en la presente gestión, digamos que hablamos anteriormente, ¿podrían considerarse como una tecnoestructura?

16- Perfecto, me queda claro. En Administración Pública, es lo que podríamos considerar una tecnoestructura de acuerdo a las características que me dice. Estas tres direcciones, ¿Son Direcciones Generales?

17- Para una mejor comprensión, repaso: la Dirección General de Vecinales también con su misión y visión, que comprendo que tiene que ver con justamente revincular y mejorar los procesos y el fortalecimiento de las asociaciones vecinales, estaría marcado como una dirección general, como los otros centros municipales y distritos, y podemos decir, digamos, que operativamente ellas serían la línea justamente, valga la redundancia, operativa, ¿no? La de gestionar, vincularse con la gente, etcétera.

18- De acuerdo a lo observado, el área que Ud. dirige se rige desde una fuerte centralización. Veo que las tres áreas generadas tienen una génesis en llevar un control más cercano de cómo funciona esa descentralización. Hay procesos estandarizados, que si bien

hay una autonomía, está más restringida que en áreas anteriores. ¿A qué se debe esta cuestión, Carolina?

19- Analizando que una burocracia mecánica tiene una estructura jerárquica más rígida, que tiene reglas y procedimientos donde hay roles definidos, ¿Ud. considera que su nueva estructura o la estructura que está llevando adelante tiene esta configuración?

20- La estandarización de procesos que Ud. viene llevando adelante, ¿responden a la necesidad de procesos administrativos más predecibles y repetitivos que contribuyan a un orden?

21- Conociendo que esto afecta directamente en la reducción de autonomía de todas sus áreas, ¿a pesar de eso, lo considera un pro o un contra?

22- ¿La comunicación responde a estos estándares?

23- Últimas dos preguntas: ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades a considerar para el diseño organizativo?

24- ¿Y en qué es la debilidad? ¿Usted considera que puede establecer algún tipo de debilidad en este tipo de estructura?

25- En función a lo conversado, Ud. ¿Podría introducir en esencia cuál es la misión y cuál es la visión de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana?

26- Y en cuanto a la aspiración de la Secretaría como organización, en esa visión, ¿qué se espera del personal puntualmente?

Directora de Mejora Institucional, Directora de Respuesta Ciudadana y Coordinación de Participación Ciudadana.

1- Solicito su presentación personal y del área en la que se desarrolla por favor.

2- ¿Cuál es su función dentro del área donde se desarrolla?

3- ¿ Existe un proyecto rector que rige las acciones y la estructura de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana de la cual Ud. es parte?

4- Su área, ¿trabaja en coordinación con otras Direcciones?

5- Por lo tanto, entiendo que desde el análisis propio de cada área trabajan en conjunto en pos de uno o más proyectos, cada uno desde su arista pero de manera colectiva.

6- ¿Qué canales de comunicación utilizan para coordinar actividades con otras áreas o direcciones? ¿Considera que son efectivos?

7- Por lo tanto, Ud. tiene vínculo con los Directores por lo que entiendo y transmite transversalmente la información y planifica en consenso. ¿Es correcto?

8- Respecto a planificación ¿Cómo se organizan las tareas dentro de su equipo?

9- ¿Cuáles son los principales desafíos o limitaciones que enfrenta su área para cumplir con sus funciones?

10- En base a lo que me comenta, comprendo que su área es técnica, y parte de sus funciones es analizar, planificar y dar soporte a los Centros Municipales de Distrito. ¿Estoy en lo cierto?

11- Si pudiera resumir la relación entre su área con los Centros Municipales de Distrito y la Dirección General de Vecinales, cómo definiría esa relación? ¿Influye el rol político de los directores de las áreas mencionadas en esa relación institucional?

12- ¿El poder en la toma de decisiones está centralizado? ¿Cómo es el grado de autonomía de su área en referencia a la estructura?

13- ¿De qué manera su área contribuye a fortalecer la participación ciudadana y mejorar la transparencia en la gestión pública?

14- ¿Qué percibe respecto al grado de satisfacción de la comunicación vincular entre el Estado- Ciudadanía?

Anexo IV. Vaciado de entrevistas

Perfil de la persona entrevistada	
Apellido y Nombre	Arq. Carolina Labayru
DNI:	25.896.074
Edad	47 años
Género	Femenino
Área	Secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana
Cargo	Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana
Profesión	Arquitectura

<table>
<tr><th colspan="2">Entrevista</th></tr>
<tr><td colspan="2">TEXTO 1: El Lic. Jorge Avila realiza esta investigación en el marco de la elaboración de un trabajo final de mi carrera de posgrado de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Nacional de Rosario.
Estoy realizando una investigación proyectiva para realizar una “Propuesta de estructura organizacional y funcional de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana de la Administración Pública de Rosario" en función de los objetivos de gobierno 2023-2027.
La finalidad es conocer una variedad de visiones e interpretaciones desde la mirada de cada protagonista. En este espacio se pueden expresar ideas y opiniones. No hay valoraciones sobre estas.
Es importante aclarar que los datos vertidos en la entrevista serán utilizados con fines explicativos, descriptivos y proyectivos. La entrevista no es anónima, no obstante lo que se prioriza es el rol o influencia de la persona con respecto a la Organización, al cargo, a sus funciones y a su experiencia en materia de Participación Ciudadana. El nombre y los datos de la persona informante serán publicados, y asimismo se publican a fines de asegurar la validez de la metodología del trabajo. Las entrevistas fueron grabadas.</td></tr>
<tr><td>Grado de autonomía de áreas</td><td>TEXTO 2: “...cada uno es como que marcaba su propio paso. Entonces, justamente ahora lo que se intenta es ordenar, seguir una misma línea, ir hacia un objetivo común y para eso considero que centralizar los procesos y el hacia dónde vamos es fundamental en este proceso. Más bien sería como una, llamarle una burocracia mecánica que es muy necesaria para este momento en el cual estamos con el objetivo en común.”

“... en este proceso, es un pro. Beneficia a la organización, a la institucionalidad que pretendemos volver a reordenar.”

"Entonces, justamente ahora lo que se intenta es ordenar, seguir una misma línea, ir hacia un objetivo común y para eso considero que centralizar los procesos y el hacia dónde vamos es fundamental en este proceso."

"Ellos (las direcciones centrales) diseñan, supervisan y controlan los procesos, pero todo lo que tiene que ver con la parte ciudadana y operativa la realizan directamente desde los distritos. Lo que se encargan estas áreas es más que nada de la reorganización interna de los procesos. No están directamente en lo que es la parte operativa."</td></tr>
</table>

Percepción de la comunicación interna y externa	***TEXTO 3:*** *"...en la gestión anterior cada distrito tenía su propia comunicación y en muchos casos no seguían el mismo objetivo ni la misma línea de trabajo. Entonces a veces el vecino miraba una comunicación de un distrito y entendía una cosa, otro comunicaba otra. Entonces justamente se trata de ordenar desde una centralidad, bajar una línea y seguir por el mismo camino."* *"No solamente nos interesa la comunicación hacia afuera, en qué "producto" le mostramos al vecino, sino cómo se lo comunicamos. Es fundamental trabajar con los equipos hacia adentro, cómo nosotros le comunicamos los cambios que queremos hacer y toda esta reorganización que queremos tener hacia afuera. Si no estamos ordenados hacia adentro es muy difícil esa comunicación y ese orden hacia afuera."* *"Respecto a lo estricto de la comunicación, sabemos que cada distrito tiene su propia realidad, cada territorio es distinto y justamente tenemos que adaptarnos a esa diversidad y a esa distinción de cada territorio y justamente eso es lo que estamos ejecutando, cómo comunicarnos en las diferentes realidades sociales. "* *"...como bien dije antes, cada territorio y cada asociación civil y organización social tienen su propia realidad y trabajan con públicos distintos, con lo cual tenemos que abordarlos de manera diferente. El público es distinto y se toma de distinta manera."*
Incidencia de los mecanismos de participación ciudadana	***TEXTO 4:*** *""...por un lado, el objetivo principal es reforzar el vínculo de la participación ciudadana; por otro lado, mejorar todo lo que es la gestión del reclamo..."* *"La dirección de Vinculación Ciudadana y Transparencia Gubernamental, justamente en la gestión anterior, se trabajaba de manera independiente y nosotros si hoy en día*

	estamos hablando de un gobierno abierto, justamente la participación ciudadana tiene que estar para poder mostrar cómo se está trabajando, ¿no?" *"...como misión (...) desarrollar una gestión pública que esté orientada a la participación ciudadana, en donde la respuesta cercana, la transparencia y la rendición de cuentas sean los pilares fundamentales."* *"Nosotros queremos potenciar, reconvertir los distritos para que la gente pueda volver a conectarse y que el estado municipal también pueda estar más cerca de la gente y ver cómo internamente empezamos a trabajar en el cambio de todos los procesos."*
Planificación participativa y evaluación organizacional	***TEXTO 5:*** *"... la mejora institucional no finaliza nunca. Es justamente el área que tiene que ir continuamente evaluando los procesos y las distintas alternativas de mejora que pueden ir surgiendo internamente, escuchando las demandas de los vecinos, justamente."* *"[La Dirección de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional] hace un monitoreo de cómo se está gestionando desde que un reclamo ingresa hasta que se finaliza o concluye."* *"Dentro de esto también está englobado todo lo que es el proyecto de reconversión de los centros municipales de distrito en centros cívicos, en donde lo que se quiere es refuncionalizar los distintos edificios que hoy funcionan, más que nada, para tareas administrativas y cómo pensar esos espacios para que sirvan a otras demandas, otras demandas que atienden a propuestas educativas, propuestas recreativas, deportivas, culturales."* *"Primero, estamos haciendo todo un diagnóstico para ver cuáles son las necesidades de reconversión, más que nada en lo edilicio de los distintos distritos."*

Perfil de la persona entrevistada	
Apellido y Nombre	María Sol Nale
Edad	48 años
Género	Femenino
Área	Dirección de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional
Cargo	Directora de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional
Antigüedad en el cargo	María Sol Nale

Entrevista

TEXTO 6: El Lic. Jorge Avila realiza esta investigación en el marco de la elaboración de un trabajo final de mi carrera de posgrado de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Nacional de Rosario.
Estoy realizando una investigación proyectiva para realizar una "Propuesta de estructura organizacional y funcional de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana de la Administración Pública de Rosario" en función de los objetivos de gobierno 2023-2027.
La finalidad es conocer una variedad de visiones e interpretaciones desde la mirada de cada protagonista. En este espacio se pueden expresar ideas y opiniones. No hay valoraciones sobre estas.
Es importante aclarar que los datos vertidos en la entrevista serán utilizados con fines explicativos, descriptivos y proyectivos. La entrevista no es anónima, no obstante lo que se prioriza es el rol o influencia de la persona con respecto a la Organización, al cargo, a sus funciones y a su experiencia en materia de Participación Ciudadana. El nombre y los datos de la persona informante serán publicados, y asimismo se publican a fines de asegurar la validez de la metodología del trabajo. Las entrevistas fueron grabadas.

Grado de autonomía de áreas	**TEXTO 7:** *"... somos simples gestores, si bien contamos con unos equipos que realizan tareas urbanas, pero obviamente la demanda es muy grande y solamente podemos abocarnos a muy pocas tareas, pero bueno, esa sería una gran limitación, el tema del depender de otras áreas y también presupuestario."* *"La decisión está centralizada."* *"Y tiene poca autonomía. Como te dije anteriormente, nosotros trabajamos en equipo con las otras direcciones, por lo cual eso hace que la autonomía sea poca y tomemos decisiones en conjunto. O, mejor dicho, tomamos decisiones en cuanto a las propuestas y después decide la Secretaría."*

	"Somos un soporte técnico de estas áreas."
Percepción de la comunicación interna y externa	**TEXTO 8:** *"Los canales que usamos, tenemos las reuniones semanales que son muy importantes ya que ponemos sobre la mesa las actualizaciones y las actividades que cada uno estamos realizando, discutimos, debatimos y bueno, entre todos resolvemos obviamente siempre con la última decisión de la secretaria..."* *"...después, bueno, por ejemplo, tenemos canales de comunicación interna como pueden llegar a ser, no sé, la utilización en común de un drive o el compartir un drive de cada dirección donde ahí también podemos abastecernos de información, de imágenes."* *"Creo que es muy alta la satisfacción que hay. Intentamos cumplir en todo lo que nos comprometemos porque lo fundamental es eso, es generar la cercanía y no perderla, es que la gente vuelva a creer en el Estado, en este caso en el Estado Municipal."* *"...en el momento que se hace el consejo barrial, exponemos lo que hicimos hasta ese momento, con lo cual los vecinos ven que se ha trabajado en el barrio, que hay un gran porcentaje de todo lo que el barrio necesitaba ya está hecho y escuchamos lo que queda por hacer."*
Incidencia de los mecanismos de participación ciudadana	**TEXTO 9:** *"Hay un trabajo previo con las instituciones del barrio. Hay un consejo barrial donde escuchamos a los vecinos las problemáticas que plantean para su resolución."* *"Un gran desafío es, creo yo, posicionar los operativos barriales como lugares de encuentro con la gente, porque más allá de que vamos a hacer tareas o poner al día la zona de tareas de saneamiento y demás, creo que un gran desafío es poder recuperar la cercanía con la ciudadanía."*

	"[La reconversión de los distritos] es la cual el eje fundamental o los ejes fundamentales que la rigen es la reconversión futura de los distritos, para lo cual, bueno, tenemos que trabajar mucho el tema de la cercanía con la ciudadanía a través de dar una respuesta de calidad a la gente, formar estos espacios para que estos espacios sean utilizados realmente por la ciudadanía, sean espacios de uso cultural, social, de encuentro, que es fundamental que entre los ciudadanos haya mayor encuentro." *"Y creo que la manera es estando en territorio, escuchando a la gente, empatizando, entendiendo que su reclamo o, mejor dicho, la resolución de su reclamo tiene que ver con mejorar su calidad de vida."*
Planificación participativa y evaluación organizacional	**TEXTO 10:** *"La dirección [de Respuesta Ciudadana] se conforma por dos coordinaciones, que es la coordinación de gestión de la información y la coordinación territorial operativa. La coordinación territorial operativa está dirigida por una persona que tiene a cargo las cooperativas y con ellas intenta resolver estos reclamos que no se han resuelto a lo largo del tiempo y además es la que planifica los operativos."* *"Mi rol fundamental es coordinar ambas áreas, ya que una área es un modelo a otra y viceversa, el área de gestión de la información está encargada de generar un informe, registrar los reclamos, procesar toda la información que el área de coordinación operativa recaba en el territorio."* *"Y consensuamos, sí, las intervenciones tanto de reclamo como de los operativos cuando planificamos y proyectamos los operativos que se hacen en el semestre siempre pedimos las propuestas a cada director y, bueno. Y después nosotros presentamos nuestras contrapropuestas y, bueno, y debatimos y los lugares que se terminan decidiendo son decisiones que tomamos en conjunto."* *"Bueno, actualmente estamos planificando sobre una planilla, un drive, en el cual diariamente vamos registrando las tareas que va realizando el equipo o que tiene que realizar, en la cual*

	consta una fecha, el tema de qué trata, o sea, a qué corresponde, la tarea concisa y después, bueno, la fecha, el inicio, la prioridad que tiene, la fecha de su organización, alguna observación y algún archivo que se genere de la misma."

Perfil de la persona entrevistada	
Apellido y Nombre	Ps. Carla Fernandez
Edad	30.891.680.
Género	42 años
Área	Femenino
Cargo	Dirección de Mejora Institucional
Entrevista	
TEXTO 11: El Lic. Jorge Avila realiza esta investigación en el marco de la elaboración de un trabajo final de mi carrera de posgrado de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Nacional de Rosario. Estoy realizando una investigación proyectiva para realizar una "Propuesta de estructura organizacional y funcional de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana de la Administración Pública de Rosario" en función de los objetivos de gobierno 2023-2027. La finalidad es conocer una variedad de visiones e interpretaciones desde la mirada de cada protagonista. En este espacio se pueden expresar ideas y opiniones. No hay valoraciones sobre estas. Es importante aclarar que los datos vertidos en la entrevista serán utilizados con fines explicativos, descriptivos y proyectivos. La entrevista no es anónima, no obstante lo que se prioriza es el rol o influencia de la persona con respecto a la Organización, al cargo, a sus funciones y a su experiencia en materia de Participación Ciudadana. El nombre y los datos de la persona informante serán publicados, y asimismo se publican a fines de asegurar la validez de la metodología del trabajo. Las entrevistas fueron grabadas.	
Grado de autonomía de áreas	**TEXTO 12:** *"Sí, está bastante centralizado es una dirección nueva, como anteriormente te decía desde abril hasta ahora, está en proceso incluso, armándose los equipos y es bajo lo que tiene que ver con el nivel de autonomía…"* *"... el grado de autonomía en principio es bajo desde mi dirección."*

	"Yo creo que es adecuado, yo creo que nos ordena un montón el hecho de poder centralizar algunas cosas yo creo que nos ordena para tener una misma línea de información, de plan buen hacer en relación a esto, por ejemplo de lo que es la reconversión del distrito." *"Sí, sí, más que nada tiene que ver con con un área más de soporte en relación a lo que tiene que ver con las áreas descentralizadas, pero particularmente no es algo que a mí me ve afectado el rol político que cada director o directora de los distritos tenga o sea, sé que obviamente cada uno tiene su línea política pero no es algo que me ve afectado en la dirección en la toma de decisiones ni de transmitir ningún tipo de información o sea, sí es algo más de soporte pero no modifica ni interfiere."*
Percepción de la comunicación interna y externa	**TEXTO 13:** *"Tenemos distintas vías de comunicación, principalmente nosotros desde el área sería central, si bien tenemos, por ejemplo, reuniones periódicas, una vez por semana, tenemos grupos de WhatsApp entre las directoras, donde también participa el área de comunicación."* *"También me parece importante que nosotros como secretaría principalmente, porque yo voy en representación de la secretaría, no como Carla específicamente, pero sí es importante poder estar vinculada a esas mesas de trabajo, porque también es una manera de trabajar transversalmente hacia lo que es nosotros como cercanía, es una manera de interrelacionarnos con las otras secretarías y es un aporte muy importante para la dirección."* *"Yo creo que se avanzó mucho se está avanzando en poder llegar a más vecinos muchas veces las estrategias de comunicación, uno siempre por ahí lo piensa en las redes en lo visual en los en las redes sociales llámese Facebook, Instagram o la misma visualización en la tele en las páginas, pero yo creo que ahí todavía aún queda un cierto porcentaje de la población que es necesario que también que llegue, que llegue esa información."*

	"Por eso nosotros desde otra área de la Secretaría se hace lo que es el casa por casa eso también ayuda mucho a que los vecinos puedan enterarse de las obras de las cosas que está haciendo el municipio y son distintas estrategias de llegada y de comunicación que bueno, que no hay que agotar porque realmente forma parte de incluir a todos."
Incidencia de los mecanismos de participación ciudadana	**TEXTO 14:** *"Nosotros, por ejemplo, lo que tiene que ver con proyectos de formación ciudadana también apuntan a fortalecer los lazos institucionales a fortalecer que es imposible que uno pueda solamente bajar una línea y una propuesta sin la participación de los vecinos en este caso uno puede proponer pero tiene que también escuchar escuchar esa ida y vuelta de las organizaciones de los vecinos de aquel que va al distrito y eso es fundamental, esa vinculación."* *"Nosotros por ejemplo lo que tiene que ver con un proyecto que es relatos de mi barrio la intención tiene que ver mucho con poder trabajar con los vecinos, trabajar en territorio participando justamente los vecinos de cada barrio en contar por ejemplo la historia."* *"Todo se rige en este proyecto macro y todas las acciones están lideradas en ese sentido. Obviamente siempre con una baja de línea, pero no perdiendo ese eje."* *"Cuando pensamos en capacitaciones y pensamos en formación del personal, apuntamos en relación a eso, a mejorar el perfil de algunos puestos, a refuncionalizar oficinas."*
Planificación participativa y evaluación organizacional	***TEXTO 15:*** *"Es un área nueva, es un área que está en desarrollo, comenzó en abril y bueno, se incorporaron dos coordinaciones más que tienen que ver con lo que es la arquitectura de infraestructura de las áreas descentralizadas, de los seis centros municipales de distrito, con una coordinadora que es arquitecta y también*

	tengo lo que es el área de la coordinación de las capacitaciones..." *"Sí, generalmente yo participo en lo que son las reuniones de directores o las reuniones de la Secretaría y en base a eso también tengo mis reuniones semanales con el equipo, en donde de alguna manera, por ejemplo, dividir lo que tiene que ver con lo que es infraestructura y capacitaciones y ahí de alguna manera, por un lado voy comunicando lo que se transmitió en otras reuniones que sean relevantes para el equipo y en base a eso, esa reunión también es cargada en Charo (sistema de planificación dirigida por Jefatura de Gabinete) y yo la dejo toda por escrito, esa minuta."* *"Cuando pensamos en reconvertir a estos centros municipales, pensamos en mejorarlos en su mantenimiento, en su infraestructura, en poder disponer de ciertos espacios que antes no los teníamos."* *"Nosotros en relación a lo que es la transparencia cada dato cada encuesta cada información que nosotros podemos recolectar de poder volcarlo en ese sistema por ejemplo en el sistema Charo yo creo que fortalece un montón lo que tiene que ver con poder visibilizar las cosas y las actividades que llevamos adelante, poder poder visibilizar todas las acciones, las actividades que nosotros hicimos y tenemos proyectadas por ejemplo para el año que viene."*

Perfil de la persona entrevistada	
Apellido y Nombre	María Belén Tolosa
Edad	39 años
Género	Femenino
Área	Dirección de Vinculación Ciudadana y Transparencia Gubernamental
Cargo	Coordinadora de Participación Ciudadana
Entrevista	
TEXTO 16: El Lic. Jorge Avila realiza esta investigación en el marco de la elaboración de un trabajo final de mi carrera de posgrado de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Nacional de Rosario. Estoy realizando una investigación proyectiva para realizar una “Propuesta de estructura organizacional y funcional de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana de la Administración Pública de Rosario" en función de los objetivos de gobierno 2023-2027.	

La finalidad es conocer una variedad de visiones e interpretaciones desde la mirada de cada protagonista. En este espacio se pueden expresar ideas y opiniones. No hay valoraciones sobre estas. Es importante aclarar que los datos vertidos en la entrevista serán utilizados con fines explicativos, descriptivos y proyectivos. La entrevista no es anónima, no obstante lo que se prioriza es el rol o influencia de la persona con respecto a la Organización, al cargo, a sus funciones y a su experiencia en materia de Participación Ciudadana. El nombre y los datos de la persona informante serán publicados, y asimismo se publican a fines de asegurar la validez de la metodología del trabajo. Las entrevistas fueron grabadas.	
Grado de autonomía de áreas	**TEXTO 17:** *"...el poder está centralizado desde mi área... (...) Tenemos una coordinación general y tenemos la Secretaria. Está bien centralizado. La toma de decisiones está descentralizada. Y en ese sentido, el grado de autonomía de la dirección es baja."* *"...(mi coordinación) es como una línea de mando medio y, bueno, se entiende que hay decisiones que están por arriba y que se van bajando."* *" La misión que es estar cerca de los vecinos no debería estar obstaculizada por cuestiones políticas."* *"...mi trabajo es informar, asistir y contener a la ciudadanía al margen de cualquier tipo de ideología política que pueda tener cualquier persona."*
Percepción de la comunicación interna y externa	**TEXTO 18:** *"Tenemos un grupo de WhatsApp con los coordinadores de participación ciudadana (de cada uno de los 6 distritos), que son con los que hacemos todas las actividades territoriales en toda la ciudad. Así que, bueno, vamos hablando de todas las actividades y cuestiones de agenda y planificación a través del grupo."* *"No, no, no. Estamos muy habituados a trabajar de esa manera, porque al trabajar con gente que físicamente está lejos y que estamos todos muy ocupados cada uno en sus*

	actividades, sobre todo territoriales, no tenemos la posibilidad de vernos presencialmente." *"Usamos todos los canales de comunicación para acercarnos a la gente. Así que alguno u otro funciona mejor y usamos todos. Usamos WhatsApp, usamos correo electrónico, vamos presencialmente casa por casa, visitamos a la gente."* *"Yo creo que, bueno, la comunicación es todo un tema en sí mismo. Pero me parece que como que agotamos toda la instancia de acercamiento a la gente. Si no llegamos a su domicilio de manera presencial o si llegamos, pero justo el vecino no estaba, va a tener seguramente debajo de su puerta un folleto con todas las actividades que los convoca en su barrio."*
Incidencia de los mecanismos de participación ciudadana	**TEXTO 19:** *‘"La participación ciudadana es uno de los ejes o principios de gobierno abierto. Y lo que hacemos es buscar que los vecinos puedan involucrarse en la toma de decisiones de políticas públicas que, bueno, que afecten a sus entornos, a sus barrios, a sus vidas y garantizar de esta manera la transparencia, la eficacia."* *"Y esto, bueno, fomenta la transparencia del estado y también hace que no se monopolicen las decisiones, porque hay que saber escuchar a los vecinos. A veces, por más expertise que tenga un personal, hay que saber escuchar a los vecinos porque muchas veces, por más que un vecino no esté capacitado, sabe más lo que sucede en su barrio que una persona experta en determinada área."* *"Y sí, el proyecto rector que tenemos es la conversión de los centros municipales de distrito en centros cívicos... Necesitamos buscarle como otra función a los centros municipales de distrito, sin desatender la parte administrativa, por supuesto."* *"Mira, en el momento temporal que se hace el consejo barrial, exponemos lo que hicimos hasta ese momento, con lo cual los vecinos ven que se ha trabajado en el barrio, que hay un gran porcentaje de todo lo que el barrio necesitaba ya está hecho y*

	escuchamos lo que queda por hacer. Con lo cual es muy satisfactorio…"
Planificación participativa y evaluación organizacional	***TEXTO 20:*** *‘"Los días jueves ya cada coordinador de participación ciudadana sabe que a las 12 del mediodía tiene que tener cargado en un documento drive la planificación semanal de las actividades que van a tener los equipos de cercanía de la semana siguiente, la cual nosotros tenemos acceso y tenemos que proveer a la coordinación general."* *"Con esta planificación semanal también planificamos las actividades del equipo central de participación ciudadana que acompañamos y reforzamos el trabajo territorial de los equipos de distrito que necesitan."* *"Y consensuamos, sí, las intervenciones tanto de reclamo como de los operativos cuando planificamos y proyectamos los operativos que se hacen en el semestre siempre pedimos las propuestas a cada director y, bueno. Y después nosotros presentamos nuestras contrapropuestas y, bueno, y debatimos y los lugares que se terminan decidiendo son decisiones que tomamos en conjunto."* *"Bueno, el tema de los indicadores es bastante reciente. Se incorporó hace un par de semanas. Estamos con todo eso y hacemos, bueno, de acuerdo a cada proyecto, hay algunos que tienen un seguimiento semestral, otro trimestral."*

Anexo V. Normativa municipal

Intendencia Municipal
Rosario

DECRETO Nº 2424

Rosario, "Cuna de la Bandera", 10 de diciembre de 2019.-

VISTO

El objetivo de la Intendencia Municipal de implementar modificaciones de las actuales estructuras organizativas para lograr su optimización.

Y CONSIDERANDO

Que se pretende a través de la mediación una relación diferente entre la Administración y la sociedad logrando que se promueva la confianza de los ciudadanos; profundizar y optimizar esta forma de abordar los conflictos que pudieran surgir del diseño y aplicación de las políticas públicas, a través del diálogo y la búsqueda de soluciones para lograr satisfacer los intereses de las partes que se encuentren inmersas en un conflicto.

Que a tales efectos se considera oportuno el traslado de la Dirección de Mediación a la Secretaría de Gobierno para hacer de ella una estructura de mayor eficiencia y operatividad.

Siendo necesario proveer sobre el particular, en uso de sus atribuciones,

EL INTENDENTE MUNICIPAL
DECRETA

ARTICULO 1º TRASLADASE, a la Dirección de Mediación Municipal de la órbita de la Secretaría de General a la Secretaría de Gobierno.

ARTICULO 2º TRANSFIERASE a partir de la fecha las partidas presupuestarias imputadas en la Dirección de Mediación, de la Secretaría General, a la Secretaría de Gobierno.

ARTICULO 3º FACULTESE a la Secretaría de Hacienda y Economía la implementación de los aspectos presupuestarios del presente decreto.

ARTICULO 4º FACULTASE a la Dirección General de Personal a confeccionar los actos administrativos pertinentes para el traslado del personal.

ARTICULO 5º DÉSE a la Dirección General de Gobierno, insértese, publíquese en el Boletín Oficial Municipal Electrónico y comuníquese.

Dr. GUSTAVO ZIGNAGO
Secretario de Gobierno
Municipalidad de Rosario

INTENDENCIA MUNICIPAL ROSARIO

Dr. PABLO JAVKIN
Intendente
Municipalidad de Rosario

ARTICULO 6º Dese a la Dirección General de Gobierno, insértese, publíquese en el Boletín Oficial Municipal Electrónico y comuníquese.

Dr. GUSTAVO ZIGNAGO
Secretario de Gobierno
Municipalidad de Rosario

INTENDENCIA MUNICIPAL ROSARIO

Dr. PABLO JAVKIN
Intendente
Municipalidad de Rosario

Municipalidad de Rosario

DECRETO Nº 0311

Rosario, "2020 - AÑO DEL GENERAL MANUEL BELGRANO", 09 de marzo de 2020.-

VISTO

Que mediante Decreto nº 2385/19 se dispuso constituir la Subsecretaría de Espacio Público y Respuesta Cercana bajo la órbita y jurisdicción de la Secretaria de Ambiente y Espacio Público,

Y CONSIDERANDO

Que en el marco de la reestructuración de la jurisdicción mencionada, es necesario traspasar el funcionamiento de la descentralización operativa desarrollada por las Áreas de Servicios Urbanos correspondientes a los Distritos Centro, Norte, Noroeste, Oeste, Suroeste y Sur a fin de poder lograr eficazmente el Mantenimiento Urbano de la ciudad generando una respuesta cercana al vecino, teniendo como objetivo optimizar el servicio urbano prestado a la comunidad de Rosario,

Que asimismo y con el objetivo de optimizar el servicio urbano se hace necesario contar con una Dirección General que se encargue de la realización de las acciones tendientes a implementar el control interno de los recursos humanos, presupuestarios y financieros disponibles para cumplir con los objetivos de mejorar la calidad ambiental de la ciudad,

Que resulta necesaria la existencia de un Área de Coordinación de Mantenimiento Urbano y Respuesta Cercana que se encargue de implementar operativos técnicos mediante la centralización, planificación y control de la ejecución del cronograma de mantenimiento urbano desarrollado para la ciudad de Rosario,

Que el Medio Ambiente es un aspecto vital para la sociedad, lo cual hace necesario profundizar las acciones referidas al mismo, siendo Rosario una ciudad responsable frente al cambio climático, considerando necesario promover el uso de energías limpias, impulsando la eficiencia energética, contribuyendo a la reducción global de las emisiones, generando capacidades necesarias para afrontar los efectos del cambio climático con la participación activa de los diferentes actores de la comunidad rosarina,

Que a fin de cumplimentar los fines precitados resulta procedente adecuar las estructuras orgánicas funcionales, procesos y procedimientos vigentes, resultando apropiado modificar el organigrama de funcionamiento de la Secretaria de Ambiente y Espacio Público establecido por Decreto Nº 584/16,

Siendo necesario proveer sobre el particular, en uso de sus atribuciones,

EL INTENDENTE MUNICIPAL
D E C R E T A

ARTICULO 1º: APRUÉBASE las modificaciones realizadas al organigrama correspondiente a la Secretaria de Ambiente y Espacio Público, que como Anexo I, forma parte integrante del presente Decreto.-

ARTICULO 2º: DEJASE ESTABLECIDO, que las Áreas de Servicios Urbanos correspondientes a los Distritos Centro, Norte, Noroeste, Oeste, Suroeste y Sur bajo la órbita de los respectivos Centro Municipales de Distrito dependientes de la Secretaria General – a partir de Decreto Nº 2387/19 Secretaría de Modernización y Cercanía- se trasladan a la Subsecretaria de Espacio Público y Respuesta Cercana constituyendo la Dirección General de Mantenimiento Urbano y Respuesta Cercana cuyas misiones y funciones forman parte integrante del presente Decreto como Anexo II.

ARTICULO 3º: CREASE, la Coordinación de Mantenimiento Urbana y Respuesta Cercana dependiente de la Subsecretaria de Espacio Público y Respuesta Cercana, y cuyas misiones y funciones forman parte integrante del presente Decreto como Anexo III.

ARTICULO 4º: TRANSFORMASE, la Dirección General de Innovación y Calidad Ambiental, que pasará a denominarse Dirección General de Acción Climática y Calidad Ambiental dependiente de la Subsecretaría de Ambiente, cuyas misiones y funciones forman parte integrante del presente Decreto como Anexo IV.

ARTICULO 5º: CREASE, la Coordinación Técnica dependiente de la Subsecretaria de Ambiente, y cuyas misiones y funciones forman parte integrante del presente Decreto como Anexo V.

ARTICULO 6º: ENCOMIENDASE, a la Secretaria de Hacienda y Economía la implementación de los aspectos presupuestarios del presente decreto.-

ARTICULO 7º: ENCOMIENDASE, a la Dirección General de Personal a confeccionar los actos administrativos pertinentes para el traslado de personal del presente decreto.-

ARTICULO 8º: Dése a la Dirección General de Gobierno, insértese y comuníquese.

Ing. DIEGO L. LEONE
Secretario de Ambiente
y Espacio Público
Municipalidad de Rosario

INTENDENCIA MUNICIPAL • ROSARIO •

DR. PABLO JAVKIN
INTENDENTE
MUNICIPALIDAD DE ROSARIO

Dr. GUSTAVO ZIGNAGO
Secretario de Gobierno
Municipalidad de Rosario

Municipalidad de Rosario

RESOLUCIÓN Nº 0078

Rosario, "Cuna de la Bandera", 16 de enero de 2024.-

VISTO

La gestión promovida por la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, por la cual se solicita adecuar la situación del agente Jorge Ángel Ávila, Legajo Nº 51094; y

CONSIDERANDO

Que el mencionado pasa a cumplir funciones a dicha Secretaría como Coordinador General de Cercanía y Gestión Ciudadana,

Que necesario proveer sobre el particular, en uso de sus atribuciones,

EL INTENDENTE MUNICIPAL

RESUELVE

CESAR E. COMOLLI
Director General de Personal
Municipalidad de Rosario

ARTICULO 1º.- TRASLADAR a partir del 10 de diciembre de 2023 al agente que a continuación se detalla, de la Planta Permanente de la Jurisdicción 15, Unidad de Organización 01 (Secretaría de Control y Convivencia), a la Planta Permanente de la Jurisdicción 12, Unidad de Organización 01 (Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana), debiendo continuar con la percepción del Suplemento por Funciones de Liquidación, Registración y Auditoría Contable oportunamente otorgado. ASIGNAR la función de Coordinador General de Cercanía y Gestión Ciudadana:

CP	*Legajo*	*Apellido y Nombre*	*CUIL*	*Cargo*
12001	51094	Ávila, Jorge Ángel	20-34476814-6	Categoría 21

SILVIA ZCEREVIN
Secretaria de Administración Económica y Financiera

DIR. GRAL. PRESUPUESTO
TOMADO CONOCIMIENTO

ARTICULO 2º.- El gasto que demande el cumplimiento del presente texto legal, deberá imputarse a los conceptos analíticos contenidos en el Clasificador por Objeto del Gasto vigente y a los clasificadores presupuestarios institucional, por fuente de financiamiento y por finalidad y función, de acuerdo a las relaciones de conversión definidas por el área responsable para los sistemas informáticos de Liquidación de Haberes y Administrativo-Contable.

ARTICULO 3º.- Insertar por conducto de la Dirección General de Gobierno y comunicar a la Dirección General de Personal.

Dr. PABLO JAVKIN
Intendente
Municipalidad de Rosario

Arq. CAROLINA LABAYRU
Sec. de Cercanía y Gestión Ciudadana
Municipalidad de Rosario

INTENDENCIA MUNICIPAL ROSARIO

DIEGO HERRERA
SECRETARIO
SEC. CONTROL Y CONVIVENCIA
MUNICIPALIDAD DE ROSARIO

Lic. SEBASTIAN P. CHALE
Secretario de Gobierno
Municipalidad de Rosario

Lic. GUIDO F. BOGGIANO
Secretario de Hacienda y Economía
Municipalidad de Rosario

Municipalidad de Rosario

RESOLUCIÓN Nº 0272

"2025 – ROSARIO 300 AÑOS", 18 de febrero de 2025.-

VISTO

La gestión promovida por la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, por la cual se solicita adecuar la situación de quienes a continuación se mencionan; y considerando necesario proveer sobre el particular, en uso de sus atribuciones,

EL INTENDENTE MUNICIPAL

RESUELVE

Cesar E. Comolli
Director General
Dirección General de Personal
Municipalidad de Rosario

ARTICULO 1º.- ASIGNAR al agente que a continuación se detalla, Personal Permanente de la Jurisdicción 12, Unidad de Organización 01 (Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana) la función de Coordinador de Intervenciones Operativas, continuando con la percepción del suplemento por Funciones de Liquidación, Registración y Auditoría Contable y la asignación por Responsabilidad Funcional oportunamente otorgados:

C.P. Daniela Ramos
Directora de Administracion
Economica y Financiera
Sec. de Cercanía y Gestión Ciudadana

CP	*Legajo*	*Apellido y Nombre*	*CUIL*	*Cargo*
12001	51108	Ortega, Néstor Gabriel	20-34408058-6	Categoría 21

ARTICULO 2º.- TRANSFERIR un cargo vacante Categoría 19 de la planta de Personal Permanente de la Jurisdicción 91, Unidad de Organización 01 (Obligaciones Generales de la Administración), a la Jurisdicción 12, Unidad de Organización 01 (Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana).

ARTICULO 3º.- ASIGNAR a la agente que a continuación se detalla, Personal Permanente de la Jurisdicción 12, Unidad de Organización 01 (Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana) la función de Jefa de Gestión de la Información; OTORGAR en consecuencia, el suplemento previsto en el Art. 56 de la Ordenanza 3574/84 (Subrogancia) a la Categoría 19, continuando con la percepción del suplemento por Funciones de Liquidación, Registración y Auditoría Contable oportunamente otorgado:

C.P. Daniela Ramos
Directora de Administracion
Economica y Financiera
Sec. de Cercanía y Gestión Ciudadana

CP	*Legajo*	*Apellido y Nombre*	*CUIL*	*Cargo*	*Subrogancia en*
12001	58790	Kovalevsky, María Celeste	27-33562360-1	Categoría 18	Categoría 19

ARTICULO 4º.- Las disposiciones del presente tendrán vigencia a partir de la fecha de su protocolización por la Dirección General de Gobierno dependiente de la Secretaría de Gobierno de la Intendencia Municipal.

ARTICULO 5º.- El gasto que demande el cumplimiento del presente texto legal, deberá imputarse a los conceptos analíticos contenidos en el Clasificador por Objeto del Gasto vigente y a los clasificadores presupuestarios institucional, por fuente de financiamiento y por finalidad y función, de acuerdo a las relaciones de conversión definidas por el área responsable para los sistemas informáticos de Liquidación de Haberes y Administrativo-Contable.

ARTICULO 6º.- Insertar por conducto de la Dirección General de Gobierno y comunicar a la Dirección General de Personal.

Arq. CAROLINA LABAYRU
Sec. de Cercanía y Gestion Ciudadana
Municipalidad de Rosario

INTENDENCIA MUNICIPAL ROSARIO

Dr. PABLO JAVKIN
Intendente
Municipalidad de Rosario

SEBASTIAN P. CHALE
Secretario de Gobierno
Municipalidad de Rosario

Lic. GUIDO F. BOGGIANO
Secretario de Hacienda y Economía
Municipalidad de Rosario

DIR. GRAL. PRESUPUESTO
TOMADO CONOCIMIENTO

Municipalidad de Rosario

RESOLUCIÓN Nº 0080

Rosario, "Cuna de la Bandera", 16 de enero de 2024.-

VISTO

La gestión promovida por la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana, por la cual se solicita adecuar la situación de la agente Macarena Raya Saudejaud, Legajo Nº 57188; y

CONSIDERANDO

Que la mencionada pasa a cumplir funciones como Directora de Vinculación Ciudadana y Transparencia Gubernamental,

Que necesario proveer sobre el particular, en uso de sus atribuciones,

EL INTENDENTE MUNICIPAL

RESUELVE

CESAR E. COMOLLI
Director General
Dirección General de Personal
Municipalidad de Rosario

ARTICULO 1º.- TRANSFERIR a partir del 10/12/2023 un cargo vacante Categoría 22 de la planta de Personal Permanente de la Jurisdicción 91, Unidad de Organización 01 (Obligaciones Generales de la Administración), a la Jurisdicción 12, Unidad de Organización 01 (Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana).

ARTICULO 2º.- ASIGNAR a partir del 10 de diciembre de 2023 a la agente que a continuación se detalla, Personal Permanente de la Jurisdicción 12, Unidad de Organización 01 (Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana) la función Directora de Vinculación Ciudadana y Transparencia Gubernamental; OTORGAR en consecuencia, a partir del 10/12/2023, el suplemento previsto en el Art. 56 de la Ordenanza 3574/84 (Subrogancia) a la Categoría 22, debiendo continuar percibiendo el suplemento por Funciones de Liquidación, Registración y Auditoría Contable y el pago por Extensión Horaria No Remunerativa oportunamente otorgados:

CP	*Legajo*	*Apellido y Nombre*	*CUIL*	*Cargo*	*Subrogancia en*
12001	57188	Raya Saudejaud, Macarena	27-33317040-5	Categoría 21	Categoría 22

SILVIA ZCERVIN
Directora de Administración Económica y Financiera

ARTICULO 3º.- El gasto que demande el cumplimiento del presente texto legal, deberá imputarse a los conceptos analíticos contenidos en el Clasificador por Objeto del Gasto vigente y a los clasificadores presupuestarios institucional, por fuente de financiamiento y por finalidad y función, de acuerdo a las relaciones de conversión definidas por el área responsable para los sistemas informáticos de Liquidación de Haberes y Administrativo-Contable.

DIR. GRAL. PRESUPUESTO
TOMADO CONOCIMIENTO

ARTICULO 4º.- Insertar por conducto de la Dirección General de Gobierno y comunicar a la Dirección General de Personal.

Arq. CAROLINA LABAYRU
Secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana
Municipalidad de Rosario

INTENDENCIA MUNICIPAL ROSARIO

Dr. PABLO JAVKIN
Intendente
Municipalidad de Rosario

Lic. SEBASTIAN P. CHALE
Secretario de Gobierno
Municipalidad de Rosario

Lic. GUIDO F. BOGGIANO
Secretario de Hacienda y Economía
Municipalidad de Rosario

Municipalidad de Rosario

RESOLUCIÓN Nº 1167

Rosario, "Cuna de la Bandera", 05 de julio de 2024.-

VISTO

La gestión promovida por la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana mediante la cual se solicita la inclusión en la Planta de Personal Transitorio de quien a continuación se enuncia, para cumplir funciones en la mencionada repartición, por lo que siendo necesario proveer sobre el particular, en uso de sus atribuciones,

EL INTENDENTE MUNICIPAL

RESUELVE

CESAR E. COMOLLI
Director General
Dirección General de Personal
Municipalidad de Rosario

ARTICULO 1º.- INCLUIR en la Planta de Personal Transitorio desde el 01/05/2024 y hasta el 31/12/2024, a quien a continuación se enuncia, dependiente de la Jurisdicción 12, Unidad de Organización 01 (Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana), para cumplir la función de Coordinador de Gobierno Abierto, debiendo percibir una retribución mensual equivalente a la Categoría 21 de la Planta de Personal Permanente y todas sus modificatorias; OTORGAR el Suplemento previsto en el Art. 73º de la Ordenanza Nº 3574/84 (Funciones de Liquidación, Registración y Auditoría Contable) en un 40% de su categoría, quedando sin efecto sus contrataciones anteriores:

CP	*Legajo*	*Apellido y Nombres*	*CUIL*
12001	60916	Canaves, Miguel Martín	20-22684139-4

C.P.N Silvia Zcreveo
Directora de Administración
Económica y Financiera
Sec. de Cercanía y Gestión Ciudadana

ARTICULO 2º.- El gasto que demande el cumplimiento del presente texto legal, deberá imputarse a los conceptos analíticos contenidos en el Clasificador por Objeto del Gasto vigente y a los clasificadores presupuestarios institucional, por fuente de financiamiento y por finalidad y función, de acuerdo a las relaciones de conversión definidas por el área responsable para los sistemas informáticos de Liquidación de Haberes y Administrativo-Contable.

DIR. GRAL. PRESUPUESTO
TOMADO CONOCIMIENTO

ARTICULO 3º.- Insertar por conducto de la Dirección General de Gobierno y comunicar a la Dirección General de Personal.

Lic. SEBASTIAN P. CHALE
Secretario de Gobierno
Municipalidad de Rosario

Arq. CAROLINA LABAYRU
Secretaria de Cercanía
y Gestión Ciudadana
Municipalidad de Rosario

INTENDENCIA MUNICIPAL ROSARIO

Lic. GUIDO F. BOGGIANO
Secretario de Hacienda y Economía
Municipalidad de Rosario

Dr. PABLO JAVKIN
Intendente
Municipalidad de Rosario

Anexo VI. Matriz de marco lógico del diseño organizacional

Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana						
Áreas	**Proyecto según Gabinete**	**Dirección General de Vecinales**	**Dirección de Vinculación Ciudadana y Transparencia Gubernamental**	**Dirección de Respuesta Ciudadana y Calidad Institucional**	**Dirección de Mejora Institucional**	**Comunicación Social Cercanía y Gestión Ciudadana (Staff)**
Proyectos y Subproyectos	**Gabinete Social**	• Gestión Institucional a Vecinales	• Consejos Barriales		• Reconversión CMD - Centros Cívicos Barriales	
		• Programa de Asistencia y Fortalecimiento Municipal a Vecinales	• Sprint OCP		• Cursos UNR en Centros Cívicos	
		• Capacitación a Asociaciones Vecinales	• Alarmas comunitarias 2025		• Encuentros y eventos en Centros Cívicos	
			• Operativos de Dengue		• Festivales Distritales	

			• Construcción de Ciudadanía		• Relatos de mi Barrio	
			• Escuela de Participación Ciudadana		• Tricentenario Cercanía y Gestión Ciudadana	
			• Laboratorio Acupuntura Ciudadana		• Reconversión colaborativa	
			• 300 ideas para mi ciudad		• Concurso literario Trescientas Rosario	
			• Plan del Centro			
			• Rosario Participa: Mejoras en desarrollo y en su alcance			
			• Presupuesto Participativo 2024			
			• Segundo Plan de Gobierno Abierto 2025-2027			
			• Lenguaje claro y simple en Gobierno Abierto			

			• *Participación Digital (Subproyecto de Segundo Plan de Gobierno Abierto 2023-2027)*			
			• *Estrategia en comunicación en Salud (Subproyecto de Segundo Plan de Gobierno Abierto 2023-2027)*			
			• *Operativos de Asistencia y Cercanía (Subproyecto de Segundo Plan de Gobierno Abierto 2023-2027)*			
			• *Fortalecimiento a Organizaciones de la Sociedad Civil (Subproyecto de Segundo Plan de Gobierno Abierto 2023-2027)*			
	Gabinete Urbano		• Presupuesto Participativo 2025	• Operativos Barriales 2024		

			• Presupuesto Participativo 2026	• Operativos Barriales 2025		
			• Plazas de Cercanía	• Recuperación espacio Barrio Piamonte		
			• *Ecos de Participación (Subproyecto de Segundo Plan de Gobierno Abierto 2023-2027)*	• Intervenciones Urbanas Focalizadas		
				• Playón de Sabin y Esturel		
				•Recuperación de 100 Espacios Públicos		
				• Playón deportivo Sabin		
				• Plaza para perros		
				• Espacio Verde de Barrio Nuevo Alberdi		

				• Recuperación espacio Montevideo y Barra		
				• Espacio Verde de Sabin y Olivé		
				• Espacio verde de Barrio Olímpico		
				• Espacio verde de Parque Habitacional Ibarlucea		
	Gabinete Comunicación					• Agenda de actividades de los Distritos
						• Boletines Centros Cívicos
	Gestión			• Infraestructura en Centros Cívicos	• Reingeniería de Sistema Tribunal Municipal de Faltas	

					• Capacitaciones Personal Cercanía y Gestión Ciudadana	
					• Mejora de procesos en la respuesta ciudadana	
					• Estandarización de procesos internos	

Anexo VII. Material periodístico



INMUEBLES MOTORES TRABAJO PROFESIONALES FUNEBRES BENEFICIOS LA CAP

LA CAPITAL

Últimas Noticias | Ciudad | Región | Ovación | Economía | Policiales | Agroclave

La Capital | La Ciudad | Centro Cívico

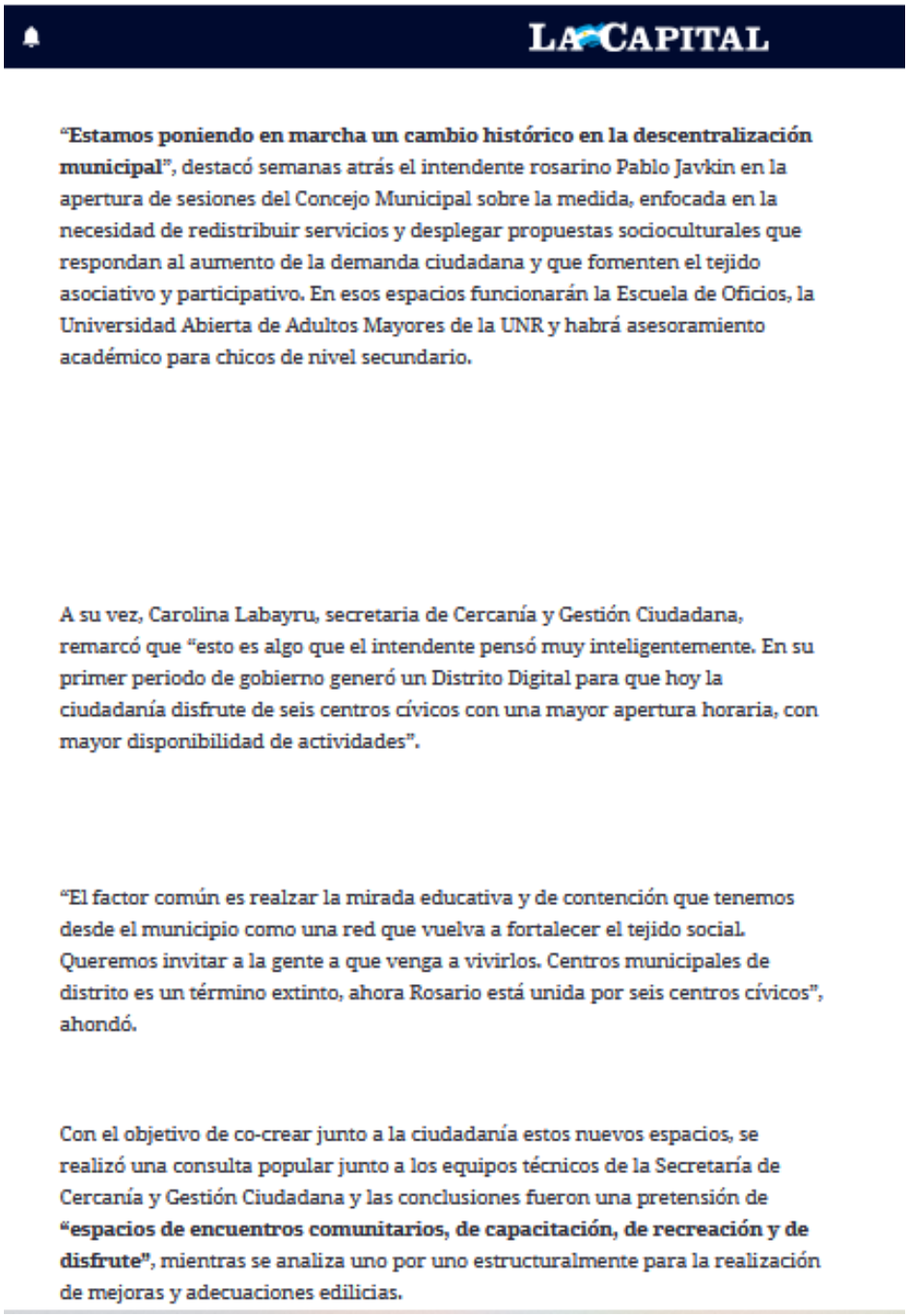
Cómo se convierten los distritos en "centros cívicos"

Uno de los pilares del programa es garantizar que los chicos puedan terminar la escuela y capacitarse en oficios

21 de abril 2024 · 03:30hs

El plan orientado a reconvertir los centros municipales de distrito en "centros cívicos" en todos los rincones de la ciudad experimenta sus primeros pasos. Con jóvenes e infancias como prioridades para su conformación, el programa busca optimizar el uso de los recursos municipales para ofrecer una variedad de actividades y servicios accesibles para la comunidad.

Fuente: https://www.lacapital.com.ar/la-ciudad/como-se-convierten-los-distritos-centros-civicos-n10129690.html



LA CAPITAL

"Estamos poniendo en marcha un cambio histórico en la descentralización municipal", destacó semanas atrás el intendente rosarino Pablo Javkin en la apertura de sesiones del Concejo Municipal sobre la medida, enfocada en la necesidad de redistribuir servicios y desplegar propuestas socioculturales que respondan al aumento de la demanda ciudadana y que fomenten el tejido asociativo y participativo. En esos espacios funcionarán la Escuela de Oficios, la Universidad Abierta de Adultos Mayores de la UNR y habrá asesoramiento académico para chicos de nivel secundario.

A su vez, Carolina Labayru, secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana, remarcó que "esto es algo que el intendente pensó muy inteligentemente. En su primer periodo de gobierno generó un Distrito Digital para que hoy la ciudadanía disfrute de seis centros cívicos con una mayor apertura horaria, con mayor disponibilidad de actividades".

"El factor común es realzar la mirada educativa y de contención que tenemos desde el municipio como una red que vuelva a fortalecer el tejido social. Queremos invitar a la gente a que venga a vivirlos. Centros municipales de distrito es un término extinto, ahora Rosario está unida por seis centros cívicos", ahondó.

Con el objetivo de co-crear junto a la ciudadanía estos nuevos espacios, se realizó una consulta popular junto a los equipos técnicos de la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana y las conclusiones fueron una pretensión de **"espacios de encuentros comunitarios, de capacitación, de recreación y de disfrute"**, mientras se analiza uno por uno estructuralmente para la realización de mejoras y adecuaciones edilicias.

Fuente: https://www.lacapital.com.ar/la-ciudad/como-se-convierten-los-distritos-centros-civicos-n10129690.html

Anexo VII. Material digital: comparativa en presupuesto participativo



