

**“El desafío del liderazgo en los procesos de  
reforma municipal”**

**Dr. NORBERTO RAMÍREZ**

## INDICE

INDICE .....	2
RESUMEN .....	2
I. Presentación del tema .....	3
I. Presentación del tema .....	3
I.1.Liderazgos transformadores en el Municipio. ....	3
II. Aclarando los términos utilizados .....	4
II.1.¿Qué entendemos por valor? .....	4
II.2.¿Qué niveles o dimensiones presentan los valores?.....	4
II.3. ¿Qué entendemos por desarrollar liderazgos con valores? .....	5
III. Desarrollo .....	6
III.1.Naturaleza del trabajo del liderazgo de cambio. ....	6
III.2. Liderazgo político y liderazgo de gestión. ....	6
III.3. Estado de situación de la Reforma municipal.....	7
III.3.1. La Reforma en América Latina .....	7
III.3.2. El movimiento de Reforma Municipal en Argentina .....	8
III.3.3. Papel de la Universidad en el proceso de Reforma municipal en Argentina .	9
IV. ¿Cuál es el desafío de los líderes en los procesos de reformas en el municipio, entonces?.....	9
V. Auditoría de l ser.....	10
Bibliografía utilizada .....	11
ANEXO I .....	12
CLASIFICACIÓN DE VALORES.....	12

## RESUMEN

Dada la trascendencia de los liderazgos en los procesos de reforma municipal, el presente trabajo indaga acerca del eje central del desafío de los que asumen este rol tan trascendente, tanto en la gestión política como en la dirección operativa de la reforma.

En la primer parte aclara los alcances del término valor y sus dimensiones, y el concepto de liderazgo con valores, para examinar luego la naturaleza del trabajo del líder y la diferenciación de los llamados liderazgos políticos y de gestión. Aporta una clasificación de valores que, agrega en el Anexo I.

Luego hace un cuadro de situación de la Reforma municipal en América Latina y en Argentina y el papel de la Universidad en estos procesos en Argentina, para finalmente contestar a la cuestión de ¿cuál es el desafío de los líderes de reformas municipales?.

En tal sentido, concluye en que el desafío del líder reside en primer lugar en él mismo, ya que su espíritu, sustentado en los valores que le dan trascendencia y sentido, es al que hay que autogestionar, fortaleciéndolo cotidianamente, para de esa manera ejercerlo en plenitud en la institución municipal. La autogestión pasa entonces a ocupar un lugar tan importante como el del desarrollo de las organizaciones, aspecto el primero al que se la ha prestado escasa importancia, habiendo estado al último consagrados los esfuerzos de las últimas décadas.

Este proceso de autogestión involucra alguna forma de introspección que es necesario desarrollar, así como también el de su verificación permanente, lo que el autor llama la auditoría del ser.

## I. Presentación del tema

### *I.1.Liderazgos transformadores en el Municipio.*

Este trabajo propone un **alto en el camino** a todos aquellos que trabajan liderando proyectos de cambio en los municipios, o que están en condiciones potenciales de hacerlo, para que aquieten por unos momentos su densa actividad e invitarlos a reflexionar sobre las ideas que se exponen.

Al analizar en un **trabajo anterior** diversas **experiencias innovadoras en municipios**<sup>1</sup>, apreciábamos que uno de los factores críticos en los procesos de transformación lo constituía el **“liderazgo”**. Destacábamos también que **“Integrar un equipo que va a liderar una gestión de cambio requiere de valores y capacidades de sus miembros”**. Entre los primeros aparecen como fundamentales la perseverancia, la tolerancia y la flexibilidad y, entre las capacidades: la de comunicación, la de negociación y la de organización, resaltan por su importancia.

El desarrollo de las organizaciones y de las capacidades de sus miembros, viene siendo centro de atención de los estudios de administración desde hace décadas, pero no ha sido así con **las personas que integran las organizaciones**. Las **capacidades** son necesarias para el buen desempeño del liderazgo, **pero no son suficientes; es necesario acompañarlas con el elemento que le da sentido: los valores**. **Capacidades, y valores** son ambos necesarias en el **liderazgo**. Sin embargo, el desarrollo de los valores y la creación de instrumentos para facilitar a los líderes el ejercicio de tamaña responsabilidad es magra y en esa perspectiva elaboramos estas ideas.

Aceptado que es que las organizaciones no son más que las personas que las integran, nuestro interés en volver a colocar a la **persona y a los valores** en el centro de la atención es primordial. Conducciones municipales que no estén lideradas en el orden políticos, por personas con dotes de coraje, es improbable que acepten el camino de transformaciones en la cultura de esas instituciones.

Resulta paradójico que tratándose –el de los valores- de un tema que mantiene vigencia en las formulaciones teóricas y en los discursos de la vida cotidiana de vida social, política o económica, encontrar **liderazgos sustentados con valores no sea lo común y corriente, y la corrupción se manifieste en Argentina con preocupante punto de gravedad**.<sup>2</sup>

La expresión ética que representan los valores y su contrapartida, los **disvalores**, están latentes en toda actividad del quehacer humano y forman parte de la reflexión cotidiana. A medida que descubrimos la existencia del **“vacío ético”** (Etkin Jorge: 2001, 358), su requerimiento se hace más necesario y esa es, probablemente la razón de su constante reapreciación.

En este primer trabajo, focalizamos los **valores personales** de los que asumen **liderazgos en las organizaciones municipales**, dejando para un

---

<sup>1</sup> “Factores críticos en los procesos de reforma de gestión municipal. Reflexiones”, presentado en Tres Arroyos, en el XIX Encuentro de Profesionales en C.E.A.M, noviembre de 2004.

<sup>2</sup> En el mes de octubre de 2005, la ONG Transparencia Internacional dio a conocer el ranking de percepción de corrupción por países para el año 2005 y Argentina ocupaba el puesto 97 entre 156 países. ([www.transparencia.org.es](http://www.transparencia.org.es))

segundo los **valores de la organización municipal**, en particular durante los **procesos de reformas**. Es que resulta clave el rol del liderazgo en las organizaciones públicas, y en particular los municipios, que afrontan el desafío del **cambio de paradigma “burocrático” al de la “nueva gestión pública”**. Este tránsito plantea la **gestión de la complejidad y la sustentabilidad de la institución municipal**.

El **objetivo** de este trabajo apunta a **recrear la toma de conciencia del capital del espíritu o empresa del ser**, implícito en cada **líder en ejercicio de funciones en el municipio** o que potencialmente pueda acceder a las mismas, para que **su servicio**, se impregne y se exteriorice en niveles suficientes de **eficacia, productividad y eficiencia, de innovación, transparencia y orientación a resultados**. Contextualizamos la temática en el campo de la **cultura organizacional** y la diferenciamos del concepto de capital humano que es más general y la contiene.

Si bien el liderazgo es acotado al ámbito municipal, es innegable que **está presente** en todas las actividades y organizaciones humanas, razón por la cual creemos que las reflexiones que suscite pueden extenderse a otros campos, con la debida adaptación tiempo, lugar y naturaleza (empresas, organizaciones sin fines de lucro, familia),

## **II. Aclarando los términos utilizados**

### ***II.1. ¿Qué entendemos por valor?***

Al término **valor** se le adjudican por lo menos tres significados:

- a) **económico**: cuando se habla de creación de valor (económico) y se lo mide a través del acrecentamiento de riqueza de una persona física o ideal entre dos momentos determinados. La medición de este tipo es usual en situaciones de valuación de empresas, proyectos de inversión y declaraciones impositivas ante el fisco.
- b) **psicológico**: como sinónimo de coraje, valentía, y lo vemos reflejados en los relatos épicos.
- c) **axiológico**: como guía o principio de conducta o propósito y que es preferible a su modo opuesto. Tomemos por ejemplo el valor “libertad” o el valor “justicia”. Es esta última significación, la axiológica, la que vamos a seguir en este trabajo.

### ***II.2. ¿Qué niveles o dimensiones presentan los valores?***

Los valores se presentan en la vida de las personas **en distintos niveles o dimensiones**:

A) referidos a los **sujetos** que los promueven o desarrollan:

- **personal o individual**: en el pensar, decir y/o hacer que orienta a cada persona, por ejemplo honestidad, responsabilidad. Los profesionales en ciencias económicas que lideran en el ámbito municipal el proceso de implementación y desarrollo del proyecto RAFAM (Reforma Administrativo-Financiera del Ámbito Municipal), requieren de suficiente capacidad de tolerancia y

convicción para lograr la adhesión y superar las resistencias que naturalmente se presentan.

- **organizacional:** como expresión de principios o guías de una organización; tal el caso de flexibilidad, eficiencia. La mejora de la elaboración y exposición de la ejecución presupuestaria por ejemplo, hace a la transparencia de los actos de gobierno y como tal constituye un valor organizacional.
- **social:** los que inspiran a una sociedad, por ejemplo justicia, libertad.

B) referidos al **alcance de su propósito**, en:

- **finales:** ¿qué es para Ud. o su organización lo más importante?. Ejemplos: amor, calidad de servicios.
- **instrumentales:** ¿qué medios operativos considera Ud. o su organización prioritarios para alcanzar los objetivos finales?. Ejemplo: respeto, satisfacción del cliente.
- **ético-sociales:** ¿qué quiere Ud. o su organización para el mundo?. Ejemplos: paz, prosperidad.

En el anexo I se acompaña un **Cuadro** conteniendo una clasificación de valores, realizada sobre la base del cruzamiento de las dos variables utilizadas (sujeto y alcance de su propósito).

Para este trabajo, resultan de interés los aspectos **finales e instrumentales del líder**, ya sea individualmente considerado como en su rol en el municipio.

### ***II.3. ¿Qué entendemos por desarrollar liderazgos con valores?***

Desarrollar **liderazgos con valores** significa ejercer el proceso de influencia hacia las personas, en un **marco de principios valorativos de conducta**, elementos que nutren el pensamiento, la expresión y la acción.

Enfatizamos **“con valores”** porque en cada acción, palabra o pensamiento se manifiestan, y ellos son orientados por valores o desvalores, en sus distintos grados. **No se trata entonces de “abstracciones”** sobre la bondad, la justicia, la libertad, sino del grado de conciencia que se tenga de ellos en la acción concreta para darle sentido y entusiasmo al rol transformador del liderazgo.

Los valores se enmarcan en la dimensión **cultural** de las organizaciones donde el líder actúa, en un universo de creencias, actitudes y expectativas. Pueden **facilitar o dificultar** los cambios que se intentan alcanzar, le dan **sentido** y **no resultan fáciles** de crear o modificar en el corto plazo.

Cada organización municipal, expresa las características de esa dimensión cultural, como resultado de la interacción de sus actores: personal, funcionarios políticos y administrativos, proveedores, usuarios-destinatarios, contribuyentes, entidades, sociedad local.

En esta compleja trama, **¿es posible que los líderes que no son capaces de administrar el capital de su espíritu, puedan contribuir significativamente a dirigir con éxito los procesos de cambios en organizaciones y sociedades, y sostener esa capacidad en el tiempo?**

### III. Desarrollo

#### ***III.1. Naturaleza del trabajo del liderazgo de cambio.***

En un trabajo anterior (Ramírez N.: 2001, 30), señalábamos a través de la crónica imaginaria de un día cualquiera de un Intendente de la Pcia. de Buenos Aires, la **compleja, sorpresiva, variable y vertiginosa actividad** a la que están expuestos los jefes de gobierno municipal.

Su equilibrio interno es **jaqueado** bruscamente por distintas situaciones cotidianas contándose entre las de mayor impacto:

1. la sobrecarga cuanti y cualitativa de trabajo, tanto administrativa como de atención de audiencias y actos protocolares.
2. las limitaciones a su vida familiar, que se verá resentida.
3. las dificultades para trabajar en equipo.
4. la ausencia en el equipo de gobierno de métodos de selección de colaboradores, de métodos de trabajo y de equipos especializados.

Las **consecuencias** principales que tienden a ocasionar estas situaciones son:

la desatención del foco principal de la agenda de gobierno,  
el escaso tiempo y soporte técnico para las decisiones trascendentales con alto costo del error,  
el perjuicio de la propia salud del líder a raíz de tensiones no toleradas, reflejadas generalmente en situaciones de estrés por agobio.

En la perspectiva de liderazgos que intentan cambios, a la caracterización precedente se le agrega nuevos requerimientos como la energía necesaria para afrontar la natural **resistencia** que oponen aquellos a los que se les modifica la estabilidad reinante, el **desdoblamiento de la atención** entre los problemas cotidianos y los de las reformas futuras que se proponen instaurar, la **necesidad de desarrollar redes y habilidades de comunicación y la docencia para la persuasión y suma de voluntades**.

El **desafío** que afrontan es de alto costo por sus consecuencias: en el plano personal puede verse afectada su salud, y en el plano organizacional, los errores pueden afectar a muchas personas.

#### ***III.2. Liderazgo político y liderazgo de gestión.***

En los procesos de reforma, están llamados a asumir liderazgos tanto aquellos ciudadanos con fuerte motivación y militancia política (**liderazgo político**), como los que se desempeñan en ámbitos del Municipio y tienen a su cargo, la dirección de funciones de gestión administrativa (**liderazgo administrativo o de gestión**). Ambos liderazgos deben estar conectados y requieren una adecuada armonización para una acción eficaz,. Es **falso** plantear su **antinomia**, ya que la finalidad es la misma: aportar desde su rol, a la satisfacción de las necesidades de la comunidad a través de la óptima prestación de servicios.

Llamamos **liderazgos políticos** a aquellos que se ejercen desde la posición de poder o gobierno, al cual se accede en nuestra democracia por

efecto de los actos eleccionarios. Asignamos el nombre de **liderazgos de gestión** a los que llevan adelante reformas en la forma de hacer las cosas, originadas muchas veces en transformaciones de carácter político. Mientras que el político está señalando el camino, el gestor o gerente social o directivo público está concretando el accionar en ese andar.

Los roles del **Intendente** encuadran en un típico **líder político**, formalizado a través de las urnas. El cuerpo de secretarios y subsecretarios que lo acompaña también es político aunque con menor investidura, ya que es elegido por el Intendente y no por la contienda electoral. Se da muchas veces el caso de secretarios que vienen haciendo carrera administrativa y dejan momentánea o definitivamente el cargo de gestión para acompañar al Jefe comunal en su mandato.

A partir de los secretarios y subsecretarios, y siguiendo la pirámide jerárquica en forma descendente, entramos en una zona gris para distinguir los liderazgos políticos de los de gestión.

**¿Dónde está el límite?** Resulta difícil en los casos concretos porque cada municipio tiene su peculiar historia en cuanto al acceso a los cargos de conducción. Tal vez la zona gris se focaliza en la Pcia. de Buenos Aires podría hacerse en el cargo de Director, a quien más allá de sus incumbencias técnicas, hay opiniones-tal el caso de Daniel Cravacuore- de considerarlo en un primer análisis como "político". En una segunda instancia, habrá que considerar otras cuestiones como por ejemplo si ese director es militante de un partido político o no.

Concluyendo, en el municipio, podemos apreciar claramente el **liderazgo político y el liderazgo de gestión**. El primero, ubicado en los estratos superiores, es encarnado por el Intendente, su equipo de gobierno y aquellos directores con militancia política; a él le adjudicamos la visión de ese futuro deseado para la organización, legitimado originalmente en el proceso eleccionario y a convalidar en el ejercicio del mandato. El segundo, personificado por los funcionarios de carrera administrativa, tiene lugar en el hacer cotidiano y generalmente se ubica en los niveles medios e inferiores de la institución comunal.

### ***III.3. Estado de situación de la Reforma municipal***

#### **III.3.1. La Reforma en América Latina**

La **Reforma Gerencial** para la administración pública en América Latina propugnada por el **Clad** en el paradigmático documento "Una nueva gestión pública para América Latina" (Clad: 1998), se encuentra en pleno proceso de desarrollo en distintos países de la Región. **La nueva directriz de la gestión pública** que tiende fundamentalmente a reconstruir el Estado y a recuperar su capacidad de gestión luego de las crisis de las últimas dos décadas, promueve principios rectores para los niveles nacionales y estadales, en nuestro caso "provinciales", y también para los niveles municipales que es sobre el cual centramos nuestra atención.

El nuevo modelo plantea la **superación del paradigma burocrático**, que basado en el **principio jerárquico**, lleva el principal propósito de la

aplicación estricta de la norma con el objetivo de alcanzar la equidad de sus destinatarios.

**Michel Crozier** resalta que los **nuevos perfiles de la cultura de la gestión pública** que postula la superación del modelo burocrático, se sintetizan en

eficacia y productividad,  
orientación a resultados,  
innovación y  
eficiencia.

El **rol de los liderazgos** tanto **políticos** como del **cambio administrativo**, en este proceso transformador, resulta clave para conducirlos y alcanzar las metas propuestas.

Pero, ¿qué podrán hacer las personas que asumen estos roles, para dar **sustentabilidad, coherencia y entusiasmo renovado** al mismo?.

Las organizaciones, calificadas como **complejos caóticos** de naturaleza variada (social, política, técnica, cultural), requieren hoy día por parte de sus líderes que tengan suficientes capacidades para **armonizar**:

dirección estratégica  
estructura  
procesos, y  
políticas de personal.

**La tendencia actual** (García S : 2002, pág. 8) apunta a:

- a) orientación al usuario-ciudadano y a la calidad;
- b) evolución de jefes a facilitadores de éxito de sus colaboradores;
- c) desburocratización y aligeramiento de la estructura organizativa;
- d) desarrollo de la autonomía y responsabilidad profesional.

### **III.3.2. El movimiento de Reforma Municipal en Argentina**

En Argentina se vienen gestando también distintas experiencias en el camino de la innovación y mejora de las actividades y prácticas municipales, a lo largo y ancho del país. El conjunto se caracteriza por la **heterogeneidad** de la dimensión, profundidad y recursos afectados a los procesos de cambio iniciados, en línea con la estructura federal de nuestro país y las características disímiles de los más de dos mil municipios existentes.

Este movimiento que ha dado en llamarse la **Reforma municipal**, se destaca, siguiendo los lineamientos de la convocatoria al VII Seminario de la Red Muni (Red Muni: 2005), por dos desafíos:

- el de la **gestión de lo local en los espacios metropolitanos** y
- el de la **gestión de aspectos específicos**.

Los espacios metropolitanos, son críticos en Argentina -y en general en América Latina-, ya que concentran la mayor parte de la población. Su crecimiento se ha producido a alta velocidad, y no ha sido acompañado por la transformación de las estructuras y prácticas de organismos públicos que se muestran ineficaces a la hora de dar respuesta a los nuevos requerimientos.

Los **aspectos o dimensiones** específicas que constituyen el otro desafío para la gestión, los presenta la Red Muni de la siguiente manera:

- la gestión **urbana**: en la búsqueda de consensos y de resolución de conflictos, que ponen en cuestión los valores públicos de la ciudad.
- la gestión **ambiental**: de prevención y conservación del medio ambiente.



- la gestión de la **reforma administrativa**: para hacer más eficiente y eficaz el uso de fondos públicos administrados por el municipio.
- la gestión de lo **social**: en las distintas modalidades de gestión de las políticas sociales, tales como cooperación, coordinación, redes.
- la gestión del **desarrollo**: en la creación de riqueza y de fuentes de empleo.

### III.3.3. Papel de la Universidad en el proceso de Reforma municipal en Argentina

El proceso de Reforma Municipal en Argentina ha contado desde sus inicios, con el apoyo y acompañamiento de centros universitarios de investigación. En tal sentido, destacamos:

a) el **Banco de Experiencias Locales** creado en 1997 entre las Universidades Nacionales de Quilmes y General Sarmiento, tuvo por finalidad la generación y administración de un sitio en la red de internet que contenga información en materia de innovación en la gestión local y a la vez, facilitar la consulta a distintos usuarios.

Desde el 2002 colabora, conjuntamente con otras instituciones y organismos públicos, en el Concurso de "Reconocimiento a la Buenas Prácticas Municipales" que fué instituido por el Honorable Senado de la Nación para distinguir a las experiencias innovadoras, eficientes y eficaces, efectivamente implementadas en el ámbito local.

b) la **RedMuni** (Red Nacional de Centros Académicos dedicados al Estudio de la Gestión en Gobiernos Locales): creada a fines de 1997, por iniciativa del Instituto Nacional de Administración Pública (Inap), se ha convertido en un canal vertebral de encuentro y comunicación de los distintos centros académicos dedicados al estudio de la gestión en gobiernos locales.

Es administrada por un Consejo de Coordinación, bajo la presidencia del Inap y lo integran representantes de centros de investigación de distintas universidades del país.

Desde 1998 cuenta con un sitio en la red de internet, el cual contiene información sobre investigaciones, capacitación y asistencia técnica.

Entre las actividades que promueve está la realización anual de los Seminarios Nacionales. En septiembre de 2005 tuvo lugar el VII, en cuyo transcurso investigadores de todo el país, trataron temas relativos a la gestión local.

## IV. ¿Cuál es el desafío de los líderes en los procesos de reformas en el municipio, entonces?

Los líderes en el municipio, como se deduce del análisis precedente, tienen ante sí un **desafío de enorme peso y trascendencia**. Se encuentran ante una ímproba tarea de dirección, encaminada a concretar metas elevadas, ya que los **destinatarios** de su trabajo son las personas e instituciones que componen la comunidad local.

**¿Qué camino se les presentan a los líderes para fortalecer su misión y lograr que sea sostenida en el tiempo, superadora de**

**obstáculos, generadora de adhesiones y esté focalizada en las metas y objetivos que respondan a la visión y propósitos de la comunidad local?.**

Creemos que el **primer reto** del líder de hoy empieza por **él mismo, en su ser interior, en el capital de su espíritu**, en la **empresa del ser**, en esa **porción de su capital humano** que hace que hace a lo esencial. Con él cuenta para llevar con éxito los roles más desafiantes, en la guía y conducción de organizaciones hacia metas elevadas.

**La autogestión** es la administración del propio ser. Su resultado es la **revitalización permanente** del espíritu, lo que da sentido a su misión en la vida, y son los **valores**, el combustible capaz de orientarlo y guiarlo en ese camino. Estos valores están en lo más profundo de su ser, que es donde se gestan los cambios y transformaciones de mayor alcance.

La **autogestión** supone alguna práctica de **introspección, para poder examinarse**. Este proceso le permite **darse cuenta** de la importancia de su capital interior, alinearse en su misión y a través de su propia auditoría, ir corrigiendo y mejorando sus acciones hacia propósitos tales como el **liderar procesos de transformación en la organización municipal**. Es **altamente probable que quien gestione adecuadamente su propio ser, contribuya de manera significativa en las instituciones en las cuales asume liderazgos de cambio**.

## **V. Auditoría del ser**

El camino de la **“Autogestión”**, requiere la atención **metódica, lo que llamamos la auditoría permanente de su ser interior**, que lo ayudará a fortalecer su rol en la institución municipal.

La **auditoría de su ser** se diferencia de la mayoría de estas prácticas en las organizaciones, porque no lleva un propósito punitivo, sino más bien de mejora y alineamiento permanente. La **administración del ser** no se enseña curricularmente y queda en el mejor de los casos en manos de la familia, de maestros y educadores, y del propio aprendizaje de la vida. Creemos que ha llegado **la hora de dar cabida relevante al desarrollo de la enseñanza y capacitación de liderazgos con contenidos e instrumentos pedagógicos para la autogestión sobre la base de valores**. Constituiría un gran **aporte de la Universidad** encarar programas en tal sentido y un aporte responsable ante el cuadro de reclamo social por falta de conductas éticas de la clase dirigente. Se ha prestado mucha energía y recursos, al desarrollo de instrumentos para el desarrollo organizativo, los cuales son necesarios, sin atender de la misma manera al desarrollo de las personas. En el caso de los líderes, esta realidad resulta crítica.

**Nuestra convicción es que la recreación de un liderazgo en el Municipio apoyado en el desarrollo de la autogestión sobre la base de los valores, fortalece su rol en la organización municipal especialmente en los retos de los procesos de reforma, y contribuye a un desempeño alineado con los propósitos altruistas que inspiran a la institución.**

## Bibliografía utilizada

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Clad), “Una nueva gestión pública para América Latina”, documento aprobado por su Consejo Directivo el 14 de octubre de 1998.

Crozier Michel: “La transición del modelo burocrático a una cultura de gestión pública”.

Etkin Jorge Ricardo: “Gestión de la complejidad de las organizaciones”, Capítulo 10, Editorial Cono Sur, Buenos Aires, 2003.

Folino Juan Carlos: “La decisión. Cruzando el puente que une nuestras mentes.”, Editor Jorge Scarfi, 1ra. Edición, Buenos Aires, 2002.

García Salvador y Dolan S.: “La Dirección por valores”, Madrid, Mc Graw Hill, Instituto de Estudios Superiores de la empresa, 1997.

George Mike: “Liderando cambios profundos a través de inteligencias múltiples”, Seminario desarrollado el 3/12/04, en Buenos Aires, organizado por el Consejo Profesional en Ciencias Económicas de la Capital Federal.

O’Donnell Ken “Endocalidad”, Ediciones Oniro SA, Barcelona, 1997.

Ramírez Norberto, con la colaboración de la Cdora. Sonia Hernández: “Factores críticos en los procesos de reforma de gestión municipal.

Reflexiones”, en el XIX Encuentro de Profesionales en Ciencias Económicas del Ámbito Municipal, 18 y 19 de noviembre de 2004, en Tres Arroyos (Pcia. de Bs. As.).

Ramírez Norberto, con la colaboración de la Cdora. Sonia Hernández “El sistema de gobierno y dirección superior del municipio: un análisis para la mejora de la capacidad de gobierno”, presentado en el XVI Encuentro de Profesionales en Ciencias Económicas del Ámbito Municipal, Mar del Plata, noviembre de 2001, publicado en Revista Función Pública nº 181-82 de 2004.

Red Nacional de Centros Académicos dedicados al Estudio de la Gestión en Gobiernos Locales (Redmuni): VII Seminario, Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines, septiembre de 2005).

Boletines electrónicos:

- Red Nacional de Centros Académicos dedicados al Estudio de la Gestión en Gobiernos Locales (Redmuni): Boletín Infored:
- Boletín Reforme del Clad:

Sitios de internet:

- Bid (Banco Interamericano de Desarrollo): <http://www.iadb.org/etica>
- Programa “Valores para vivir” de Naciones Unidas: [www.livingvalues.net](http://www.livingvalues.net)
- Red Nacional de Centros Académicos dedicados al Estudio de la Gestión en Gobiernos Locales (Redmuni): <http://www.inap.gov.ar/redes/redmuni>
- Siare (Sistema de Información del Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo): [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)
- Universidad Nacional de Quilmes, Banco de experiencias locales: [www.municipios.unq.edu.ar/bel](http://www.municipios.unq.edu.ar/bel)
- Transparencia Internacional: [http://www.transparencia.org.es/SALA\\_PRENSA/Indice%20de%20Percepción%20de%20la%20Corrupción%202005.htm](http://www.transparencia.org.es/SALA_PRENSA/Indice%20de%20Percepción%20de%20la%20Corrupción%202005.htm)

## ANEXO I

### CLASIFICACIÓN DE VALORES

- **Valores finales** (objetivos existenciales):
  - **personales o individuales:** ¿qué es para Ud. lo más importante en su vida?. Ejemplos: paz, felicidad, honestidad.
  - **organizacionales:** ¿qué es lo más importante para su organización?. Ejemplos: calidad del servicio o producto, responsabilidad social, transparencia.
  - **ético-sociales:** ¿qué quiere Ud. o su organización para el mundo?. Ejemplos: generar empleo, redistribuir ingresos, paz social.
  
- **Valores instrumentales u operativos** (medios operativos cotidianos para alcanzar los objetivos finales)
  - **personales o individuales:**
    - **de competencia:** ¿qué cree que hay que tener para competir en la vida en la práctica diaria? Ej.: iniciativa, perseverancia, simpatía, coraje.
    - **ético-morales:** ¿cómo cree que hay que comportarse con sus relaciones en la práctica diaria? Ej.: lealtad, empatía, confianza mutua, solidaridad.
  - **organizacionales:**
    - **con respecto a la relación con el entorno:**
      - **clientes-usuarios.** Ej.: satisfacción, cordialidad.
      - **proveedores.** Ej.: calidad, pago en término.
      - **medio ambiente.** Ej.: preservación, recuperación.
      - **entorno-mercado.** Ej.: regulación de actividades, control, liderazgo de precios (empresas privadas), calidad.
    - **con respecto a los procesos:**
      - **forma de trato de la Dirección al personal.** Ej.: respeto, tolerancia, accesibilidad.
      - **forma de trabajo cotidiano.** Ej.: flexibilidad, autonomía, buen humor.
    - **con respecto a los recursos económicos de la empresa:**  
eficiencia, eficacia, rentabilidad, liquidez, equilibrio financiero.

Fuente: Reelaboración propia de las propuestas de García Salvador y Dolan S.: “La Dirección por valores”, Madrid, Instituto de Estudios Superiores de la empresa, 1997, págs. 35/39, 67/68, 123, 146, 246 y 253, Mc Graw Hill , y Brama Kumaris, “Valores para vivir”.