



## **X Seminario de RedMuni:**

### **“Nuevo rol del Estado, nuevo rol de los Municipios”**

*13 y 14 de agosto de 2009*

#### **Título de la ponencia**

**“Universidad, Gobiernos Locales y Sociedad Civil: Fortalecimiento de Mecanismos Institucionales de Participación Social para el Desarrollo Local. Consideraciones teóricas y metodológicas.”** (Proyecto enmarcado en el Programa de Desarrollo Local del Área de Vinculación de la Universidad Nacional de Cuyo.)

#### **Nombre del autor/a:**

- 1. LUCIANA JAQUELINA BORDÓN (coordinadora Programa de Desarrollo Local)**
- 2. ANDREA ROSANA FADUL (Asistente Técnica Programa de Desarrollo Local)**
- 3. VANINA JOEL GIRAUDO (Coordinadora Programa de Relevamientos)**
- 4. DAMIÁN IGNACIO BERRIDY (Asistente Técnico Programa de Desarrollo Local)**
- 5. CLAUDIA VIVIANA BELLO (Asistente Técnica Programa de Desarrollo Local)**
- 6. MARÍA LAURA SAN MARTÍN (Asistente Técnica Programa de Relevamientos)**

#### **Pertenencia institucional:**

Equipo Técnico del Programa de Desarrollo Local.

Área de Vinculación-Secretaría de Desarrollo Institucional.

Universidad Nacional de Cuyo.



**Domicilio:**

Rectorado- Universidad Nacional de Cuyo- Centro Universitario- (5500)  
Mendoza-Argentina.

**Teléfono – Fax:**

0261- 4135212

Correo Electrónico:

**Título del trabajo:**

**“Universidad, Gobiernos Locales, Sociedad Civil: Fortalecimiento de Mecanismos Institucionales de Participación social para el Desarrollo Local”.** (Proyecto enmarcado en el Programa de Desarrollo Local del Área de Vinculación, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de Cuyo.)

**Indicar el tipo de tecnología que se necesita para la exposición:**

Equipo Multimedia para proyección de Diapositivas en Power Point, Cañon de Proyección y pantalla, Retroproyector.

**RESUMEN**

El Proyecto “Universidad, Gobiernos Locales y Sociedad Civil: Fortalecimiento de Mecanismos Institucionales de Participación Social para el Desarrollo Local”, fue presentado por la Universidad Nacional de Cuyo, por iniciativa del Área de Vinculación Institucional (hoy Área de Vinculación), ante la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, en ocasión de la Convocatoria del Programa de Desarrollo Local (Uni.DL) de dicha Secretaria, en el 2005, siendo seleccionado para su realización. Dentro de la línea de acción “Gobierno y Sociedad”, se consideraron como ejes orientadores los referidos a calidad institucional, participación ciudadana y mejora de la gestión gubernamental. Hoy, en el marco del Programa de Desarrollo Local del Área de Vinculación de la



Universidad Nacional de Cuyo, articulan acciones la Universidad, los Gobiernos Locales intervinientes y las Organizaciones de la Sociedad Civil participantes en el Proyecto y en el logro de los objetivos propuestos. Para su ejecución se han celebrado convenios específicos con distintos Municipios de la Provincia y establecido relaciones con diversas organizaciones de la Sociedad Civil, para el desarrollo de las actividades.

Desde la perspectiva del proyecto, es importante fortalecer la participación social en la gestión local, como así también los mecanismos institucionales para su canalización, la formación de dirigentes y referentes locales en habilidades y competencias para la gestión, conocimiento y articulación de las organizaciones de la sociedad civil.

La participación social en la gestión municipal constituye un medio para el mejoramiento de la calidad y eficiencia de las políticas públicas, al posibilitar un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y del capital social existente en el territorio partiendo de un enfoque endógeno de desarrollo. Ello posibilita una mayor correspondencia de las necesidades y demandas de la comunidad local con los objetivos y los resultados de dichas políticas, sin contar con su potencial contribución al desarrollo de prácticas ciudadanas, si consideramos la ciudadanía como proceso, al acercar a la comunidad y a la sociedad civil, en particular, a las instituciones que inciden en la vida social y en la gestión local.

En este sentido, el desarrollo y la puesta en funcionamiento de mecanismos e instancias institucionales de participación social constituyen un medio para avanzar en el desarrollo endógeno de los territorios y lograr un mejor aprovechamiento de su capital sinérgico.

Entonces, el Proyecto se enfocó en el fortalecimiento de mecanismos institucionales de participación social traducibles en el mejoramiento de algunos aspectos de la gestión gubernamental municipal y en la trama de la Sociedad Civil, existente en el Departamento, tratando de lograr un impacto positivo en la elaboración e implementación de políticas públicas vinculadas a la mejora de la calidad de vida de las poblaciones locales.



### **Sumario:**

**INTRODUCCIÓN. UNIVERSIDAD Y DESARROLLO LOCAL. Programa de Desarrollo Local de la Universidad Nacional de Cuyo. Proyecto “Universidad Gobiernos Locales y Sociedad Civil: Mejoramiento de Mecanismos Institucionales de Participación Social en la Gestión Local”.**

**1. Objetivos del Proyecto. 2. Perspectiva de las Instituciones y Capacidad Institucional. 3. Acercamiento a la Sociedad Civil: Caso puntual: construcción del perfil de las OSC del departamento de Tunuyán. 4. CONCLUSIONES. Punto de partida y encuentros. 5. Bibliografía.**

## **INTRODUCCIÓN**

### **Universidad y Desarrollo Local**

Desde el Programa de Desarrollo Local, Área de vinculación, Secretaría de Desarrollo Institucional, se apuesta a ampliar el nuevo rol de la universidad ante la sociedad actual y sus necesidades. Es por ello que el Programa se orienta a fortalecer la capacidad de análisis crítico, de anticipación y de visión prospectiva; para elaborar propuestas alternativas de desarrollo sustentable y para enfrentar a largo plazo, las problemáticas emergentes de una sociedad en continua y rápida transformación. Fomentando así la innovación, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad entre los programas del área y el territorio.

El modelo teórico sobre el desarrollo local que se pretende tomar como referencia teórica enfatiza, entre otros factores, la importancia de la articulación de los distintos actores del territorio como mecanismo clave para impulsar y sostener la dinámica del cambio social y económico.

Desde el punto de vista institucional, las vinculaciones entre el Estado, el sector privado, los centros de desarrollo científico y tecnológico, y las organizaciones de la sociedad civil, sería condición necesaria para la emergencia de los procesos de desarrollo local.

Los Municipios, por su parte, vienen llevando a cabo distintas acciones en forma conjunta que tienen como fin solucionar situaciones y demandas a las que se han visto enfrentados. Se asocian para trabajar mancomunadamente dando origen a novedosos modelos relacionales intergubernamentales por un lado, al tiempo que, por otro lado, desde la Sociedad Civil local se desarrollan iniciativas a través de articulación interinstitucional entre ésta y la esfera pública, que, en ocasiones, también incluyen a la esfera privada.

Es en éstos fenómenos donde se observa un mayor protagonismo de la figura político-institucional del Municipio, dado que éste asume el rol de promotor, catalizador y facilitador de iniciativas innovadoras para enfrentar las nuevas demandas y problemas (Tecco, 1997). Asimismo, interactúan tanto con actores individuales, colectivos, organizacionales, públicos, privados, locales y extralocales, y participan en las redes que se van conformando para contribuir al logro de propósitos comunes.

En ese marco, la UNCuyo ha asumido un papel activo y comprometido con el Desarrollo Local y Regional, a partir de un reforzamiento de su integración interna, el desarrollo de una cultura proactiva y de cooperación, y una mayor vinculación con los sectores educativos, productivos, sociales y culturales, tanto públicos como privados.

Con ese objetivo, el Consejo Superior creó en el 2005 el Área de Vinculación Y Territorialización (hoy Área de Vinculación) de la Universidad Nacional de Cuyo, que integra distintos programas de vinculación y transferencia tecnológica, entre ellos el Programa de Desarrollo Local, cuyo equipo técnico es autor del presente trabajo.

### **Programa de Desarrollo Local de la Universidad Nacional de Cuyo**

El Programa de Desarrollo Local de la Universidad Nacional de Cuyo, propone la integración de la Universidad en las redes de actores locales con el objetivo de colaborar en el desarrollo integral de los territorios en la Provincia



de Mendoza. Sustentan su concepción la necesidad de dar respuesta a demandas de los territorios, la comprensión de la complejidad de los sistemas territoriales y el reconocimiento al valor estratégico de los recursos humanos y del conocimiento como factores de desarrollo. Su eje central lo constituyen proyectos asociativos entre la Universidad y los demás actores de desarrollo, para la mejora de la calidad de vida de las poblaciones locales. El Programa busca fortalecer la capacidad institucional de los actores locales que participan en el diseño y gestión de políticas públicas en el Territorio, primordialmente de los gobiernos locales y organizaciones con las que interactúan; facilitar el surgimiento y fortalecimiento de mecanismos de coordinación y articulación entre los actores de territorio para la realización de actividades de desarrollo local y coordinar e impulsar proyectos de I+D e innovaciones en la gestión local.

Como iniciativa del Área de Vinculación (Secretaría de Desarrollo Institucional) y en la consolidación del Programa se desarrolló el Proyecto “Universidad, Gobiernos Locales y Sociedad Civil: Fortalecimiento de Mecanismos Institucionales de Participación Social para el Desarrollo Local”, en los siguientes Municipios de la Ciudad de Mendoza: General San Martín, Luján de Cuyo y Tunuyán, con la intención de ampliarlo a todos los Departamentos de la Provincia.

**Proyecto: “Universidad, Gobiernos Locales y Sociedad Civil: Mejoramiento de mecanismos Institucionales de participación Social en la Gestión Local”**

Tal como su denominación lo indica, el Proyecto propone fortalecer mecanismos de participación social para el desarrollo local. En términos generales, consideramos que la participación social en la gestión local constituye un medio para mejorar la calidad y eficiencia de las políticas públicas, con un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y del capital social existente en el territorio. Ella posibilita también una mayor correspondencia de las necesidades y demandas de la comunidad local con los objetivos y resultados de dichas políticas. Pero, además, la participación



contribuye al proceso de construcción de ciudadanía y al desarrollo de prácticas ciudadanas, al acercar la sociedad civil a las instituciones que inciden en la vida y la gestión local.

Desde la perspectiva del Proyecto, consideramos que el abordaje de la problemática de la participación social requiere de la consideración tanto de la capacidad institucional de los gobiernos locales para la gestión de dichos mecanismos como del perfil de la sociedad civil local, sus modos de articulación y grado de involucramiento en la gestión.

Por ello, el Proyecto cuenta con dos grandes componentes: el primero de ellos referido al fortalecimiento de la capacidad institucional de los municipios para la gestión de mecanismos institucionales de participación y, el segundo, consistente en el fortalecimiento de la sociedad civil mediante articulación e integración interinstitucional. Ambos objetivos son acompañados por actividades de formación y capacitación en competencias de planificación y gestión participativa local, gestión interna de las Organizaciones y Elaboración y Formulación de Proyectos.

El proyecto supone transferencia de conocimiento y tecnologías entre los actores participantes y propicia la generación de innovaciones sociales, político-institucionales, organizacionales y tecnológicas. Pretende asimismo, superar las instancias de investigación y desarrollo con vistas a la aplicación práctica del conocimiento generado para la creación, mejoramiento y puesta en marcha de instancias institucionales de participación, promoviendo innovaciones en la gestión local.

El objetivo del mismo ha conducido al equipo, a la producción de marcos conceptuales, herramientas metodológicas e instrumentos de análisis en torno a las categorías abordadas y en el marco de las distintas realidades locales. Ello ha requerido del estudio, adaptación y adecuación de marcos teóricos y perspectivas metodológicas, así como de la elaboración del instrumental necesario, a los fines del Proyecto.

Esto implica, más específicamente, indagar sobre la conceptualización, contenidos, niveles y alcances de la participación en la gestión local; considerar las formas de evaluar la capacidad institucional de los municipios para la

gestión de mecanismos con componentes participativos y la adaptación y aplicación de metodologías para la comprensión y medición del desarrollo de la sociedad civil a nivel departamental

**Los objetivos del proyecto son los siguientes:**

1. Aportar al fortalecimiento institucional de los gobiernos municipales en la creación y/o mejoramiento de mecanismos institucionales de participación social en la gestión local.

2. Promover el conocimiento del desarrollo de la sociedad civil en el ámbito local.

3. Fomentar el fortalecimiento de la sociedad civil, mediante capacitaciones para las mismas.

Para el abordaje de la problemática de la participación social se requirió de la consideración tanto de la capacidad institucional de los gobiernos locales para la gestión de dichos mecanismos como del perfil de la sociedad civil local, sus modos de articulación y grado de involucramiento en la gestión.

Los aspectos teóricos y metodológicos, ya se expusieron en el VIII Seminario Nacional de RedMuni, realizado en la Ciudad de Viedma, Río Negro 2006. En esta ocasión se comentarán los resultados de la investigación en uno de los Departamentos estudiado.

**Diagnóstico Político-Institucional de *Municipio Saludable-Tunuyán***

En este apartado del proyecto se trabajó, en una primera instancia, poniendo especial atención a los aspectos políticos-institucionales y sociales de la realidad territorial de Tunuyán. Para ello se acordó trabajar con un programa gestionado por el municipio.

La intervención pública desarrollada por el municipio de Tunuyán es “*Municipio Saludable*”. Esta adquiere características de programa. La misma puede ser entendida dentro de la estrategia de más amplio alcance llevada a cabo a nivel mundial por la OMS.

Luego de analizar el estado del arte sobre la Estrategia Municipio Saludable, las particularidades de la política, temáticas que abarca, requisitos, inspiración, es decir, sus fundamentos; se procedió posteriormente a realizar la



inicial de las acciones emprendidas hasta el de Tunuyán desde la perspectiva institucional, es pivote: PARMIR , se llevó a cabo un análisis de la puesta en práctica de dicho Programa, destacando todos sus aspectos positivos, intentando que dichos aspectos sumados a las sugerencias dadas por el equipo de Desarrollo Local-UNCuyo, sirvan de modelo para otras áreas del mencionado Municipio.

Respecto a los fundamentos teóricos de las capacidades institucionales destacamos, respondiendo a los objetivos del presente trabajo, que entendemos a la capacidad institucional (Repetto, 2004) como la aptitud de las instancias gubernamentales de plasmar a través de políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social. Se visualiza a la capacidad estatal como expresión en decisiones y acciones concretas en función de un objetivo general: el valor social. Asimismo, esta capacidad no se limita a los aspectos técnicos –administrativos “puertas adentro” del aparato estatal, sino que es más amplia y alcanza lo político-relacional.

Planteado desde el prisma institucional el concepto de “capacidad estatal”, nos remite a un punto por resaltar y que se refiere a la posibilidad que tienen las instancias gubernamentales de problematizar, priorizar, decidir y gestionar las cuestiones públicas. Para poder avanzar hacia grados relevantes de “capacidad estatal”, se requiere aunar dos subtipos de capacidades: las *administrativas* y las *políticas*. Esto implica manifestar que el Estado es más que un ente burocrático, representando también la arena política en que se procesan intereses e ideologías internas y externas al entramado organizacional estatal. En ese sentido, se interpreta que la “capacidad estatal” tiene como componentes fundamentales las capacidades administrativas y políticas (Repetto: 2004).

El concepto de “conectividad externa” propuesto por Evans, permite avanzar hacia un enfoque interactivo y relacional que combine la capacidad administrativa con la capacidad política. El autor lo denomina autonomía enraizada: necesitamos entonces de un Estado más bien enraizado (o encastrado) en la sociedad que aislado (...). Este análisis pone en tela de juicio



acididad con aislamiento, sugiriendo en cambio que i requiere una mezcla de coherencia interna y de e puede denominarse autonomía enraizada”.

El análisis de capacidades estatales debe considerar las dos dimensiones que éstas presentan: por un lado, lo que hace a las capacidades técnico-administrativas y, por otro, una dimensión relacional que se refiere a la relación del estado con el entorno socioeconómico.

La elaboración de nuestro instrumento de evaluación considerará la identificación de los tipos de brechas de capacidad, tanto las que se pueden encontrar en el entorno macro-institucional (Político-administrativas, Relaciones Interinstitucionales, Carrera de la Función Pública) como las del entorno micro-institucional (Organización Interna, habilidades y conocimiento). De la misma manera se trabajó en el análisis de la dimensión Estado-sociedad de las capacidades estatales.

En torno al objetivo de este trabajo -aportar al fortalecimiento institucional de los gobiernos municipales en la creación y/o mejoramiento de mecanismos institucionales de participación social en la gestión local- se presentará aquí en una primera instancia, la sistematización de la información relevada y plasmada en un instrumento denominado *Ámbito organizativo*. En un segundo momento, se dará paso al Diagnóstico institucional. Para nuestro caso, desagregamos el diagnóstico en tres partes. Una que denominaremos Dimensión Macro-institucional de análisis. Posteriormente, nos encontramos con el nivel micro-institucional. Brevemente, en el análisis de las capacidades técnico-administrativo se priorizó una mirada “*desde adentro*” del aparato estatal. En términos generales, el nivel macro-institucional atenderá al entramado de reglas de juego formal e informal. Lo central del análisis aquí es la detección de la presencia/ausencia total o parcial de la trama institucional necesaria para la consecución de los objetivos de política propuestos. Por otra parte, el nivel micro-institucional atenderá a indagar sobre las capacidades organizacionales necesarias para alcanzar tales objetivos.

Finalmente, daremos paso a analizar la dimensión Estado-sociedad a partir de indagar y comprender la política *Municipio Saludable* implementada



uyán en el contexto económico social más amplio

o no es un análisis acabado de la capacidad institucional del Municipio de Tunuyán en su conjunto, sino que el nivel de análisis se centra, a partir de la estrategia Municipio Saludable, en el programa guía de tal estrategia denominado PARMIR. El cual nos parece un buen punto de partida para el análisis, así como también un modelo de gestión participativa para llevar a cabo en otras áreas del municipio.

## 1. El Ámbito Organizativo

Previo la entrada de lleno en el diagnóstico institucional decidimos, entre otras cosas, ordenar la información obtenida intentando identificar para ello los objetivos, los productos y los probables destinatarios de la política emprendida. Posteriormente realizamos lo propio con el *programa guía* de la estrategia en Tunuyán, el Programa Alto Riesgo Materno Infantil y Reproductivo (PARMIR).

Al respecto podemos decir que, el desenvolvimiento de PARMIR en particular y al constituirse en el referente de la *política municipal* aplicada, ha obtenido resultados satisfactorios. Lo que más destacamos son las mejoras detectadas especialmente en cuanto a su articulación con otras áreas municipales y provinciales, logrando importantes avances en materia de salud y trabajo en equipo (con áreas técnicas provinciales como hospitales, centros de salud, etc.).

## 2. Diagnóstico Institucional

En este punto nos disponemos a obtener una imagen que sirva de diagnóstico acerca de los aspectos institucionales presentes en la estrategia implementada en el departamento. La misma permitirá obtener indicios acerca del estado de nuestras capacidades para conseguir los objetivos fijados previamente.

### 2. A. Dimensión: Macro-Institucional

Se incluye aquí la consideración de las características institucionales



cialismo, bicameralismo, federalismo y sistema n la inestabilidad política y aspectos relacionados ales a nivel general. En principio, este contexto ha determinado que no se haya logrado afianzar una trama institucional que permita forjar acuerdos inter-temporales que favorezcan políticas a largo plazo y de alta calidad.

También conspiran contra lo anterior, por un lado, las relaciones entre poderes, dado que el ejecutivo nacional ha desarrollado una mayor preponderancia sobre el resto de los poderes, incrementando su margen de discrecionalidad. Ahora bien, en cuanto a las acciones del gobierno nacional cabe aclarar que las provincias (aún siendo actores claramente diferenciados del actor Nación), forman parte constitutiva de éste e intervienen en la toma de decisiones usualmente realizadas por los actores nacionales, aun cuando se trata de decisiones del Ejecutivo. Esto mantiene y profundiza la confusión de ámbitos de toma de decisión.

Vale agregar que en el avance de la centralización no fue estrictamente un abuso del poder central sobre el provincial sino el resultado del accionar de grupos de actores provinciales que se beneficiaban de transferir a la arena central una serie de decisiones con impacto distributivo. Complejiza aún más la imagen el proceso profundizado a partir de los 90, con la de descentralización y la aplicación de las políticas pro mercado encolumnadas en una visión restrictiva respecto del rol del Estado. Proceso que fue caracterizado como de descentralización de la crisis (Arroyo: 1998) conjuntamente con una distribución “autoritaria” de los recursos a través del esquema fiscal que hace inviable el cumplimiento de las nuevas funciones a asumir por los municipios. En términos generales, se sostiene que existe una fuerte dependencia de los gobiernos locales respecto de los niveles nacional y provincial, tanto en el aspecto financiero como respecto de las capacidades técnicas e institucionales<sup>1</sup>. La debilidad presupuestaria, la baja participación local en el gasto público total, bajos nivel de recaudación de tasas municipales genera

---

<sup>1</sup> ALTSCHULER, Bárbara; “Municipios y desarrollo local. Un balance necesario”; en: ROFMAN y VILLAR (Compiladores) Desarrollo Local. Una revisión crítica del debate. Editorial ESPACIO, 2006. Página nº 148.



ner políticas sustentables en el tiempo y no terceros (gobiernos provinciales y nacional). Por bución de responsabilidades encontramos que el entramado institucional presenta la coexistencia de distintas agencias y jurisdicciones con atribuciones y con competencia sobre distintos aspectos como los económicos y sociales tanto a nivel nacional, provincial y municipal. Entonces, no se visualizan claramente las responsabilidades de cada agencia y jurisdicción. (Cravacuore: 2006).

En cuanto al caso de la Provincia de Mendoza, el artículo 5to de la Constitución Nacional reconoce el régimen municipal; y el artículo n° 123 reconoce la autonomía local o municipal. Sin embargo, en el régimen municipal reconocido por la Constitución de la provincia de Mendoza, no se admite la autonomía político-institucional de sus municipios. Por ello y dadas las características institucionales del país mencionadas –someramente- con anterioridad expone a los gobiernos municipales a una situación determinada de alguna manera por el concurso de estos factores. Entonces, es débil la posición institucional que registran las comunas mendocinas. Este contexto configura un escenario oportuno para la procura de recursos por parte de los gobiernos locales de manera informal y en donde constituiría una variable de peso la posición del municipio respecto de su dirigencia político- partidaria con respecto a los otros niveles.

## **2. B. Dimensión Micro-Institucional**

Aquí se intentó dilucidar aspectos concernientes a la organización Interna de la intervención pública. Este criterio se ha visto perjudicado en los gobiernos locales, tanto por los factores recientemente descritos como por la debilidad histórica que presentan estos gobiernos respecto de las otras jurisdicciones. Podemos decir que la política Municipio Saludable cuenta con una declaración de interés municipal por parte del ejecutivo local. Ésta ha servido al municipio para ser considerado dentro de la Red Argentina de Municipios Saludable como miembro titular. Es en este sentido que consideramos que a partir de la experiencia positiva de trabajo realizada, sería

aconsejable la profundización



en instrumento normativo que fuese consensuado y sancionado en el Consejo Deliberante del departamento, logrando con ello un grado mayor de institucionalización y estableciendo al mismo tiempo, políticas públicas a largo plazo tan demandadas hoy en un contexto que experimenta cambios constantes.

Asimismo, esta profundización de la política a través de este instrumento normativo permitiría una efectiva distribución de responsabilidades, de los recursos y de la autoridad, favoreciendo el trabajo con la planificación como instrumento de gestión, todo esto sustentado por una asignación acorde de Presupuesto. Al mismo tiempo sería aconsejable que a los sistemas de información existentes, se los complementaran con sistemas innovadores que den cuenta cabalmente de las demandas y necesidades presentes en los territorios y que permitan contar con indicadores cuantitativos y cualitativos rigurosos, elementos claves a la hora de tomar decisiones.

Respecto de la coordinación interna y externa, en este caso, se realiza y se opera según lógicas que no siempre responderían a la división del trabajo sino que lo harían según otras lógicas un tanto más “informales”, las cuales aún siendo importantes en la organización, es aconsejable se formalicen afín de establecer funciones y responsabilidades, tanto hacia adentro del municipio como en las relaciones externas del mismo.

En cuanto a los RRHH y las habilidades y competencias disponibles, como es lógico cada gestión incorpora su personal a través de distintas formas de contratación que coexisten con los recursos humanos “de planta permanente”. El desafío que se presenta en este caso para el municipio, entre otros, es implementar acciones para (re) incorporar o comprometer a los RRHH de “planta permanente” con las nuevas políticas, haciéndolos parte de los cambios y respetando su identidad. Situación esta que se repite, en general, con cada cambio de gobierno o en las renovaciones dentro del mismo.

Los resultados positivos alcanzados por la Dirección de Desarrollo

Humano y Salud con el PARMIR dentro de la política Municipio Saludable son la base sobre la que el Municipio de Tunuyán debe seguir trabajando afín de alcanzar las capacidades y habilidades necesarias para cumplir con los



objetivos mayores de dicha política. Es evidente el esfuerzo realizado en este sentido, así como también las metas alcanzadas. Se hace necesario profundizar aún más todos los esfuerzos en pos de incrementar su institucionalidad. Además, su sustentabilidad depende de lograr instalar esta política en el presupuesto anual. Para ello deberá realizar esfuerzos de negociación y discusión en el Consejo Deliberante. De lo contrario, será tan sólo una acción más emprendida por otro ejecutivo local que sufre la suerte de la gestión que le dio origen.

## **2. C. Dimensión Estado-sociedad a partir de la intervención Municipio Saludable**

El análisis de esta dimensión nos permite indagar acerca de la relación Estado-sociedad, entendida ésta como la forma y/o el rol que asumen ambos términos de la relación -en un determinado contexto histórico- incluyendo también la respectiva delimitación de sus fronteras y límites (Oszlak: 1997). A ello se agregaron, por un lado, las características generales de la sociedad civil, a través de los datos obtenidos por el Perfil de sociedad civil y, finalmente, por otro se procedió a analizar las posibilidades y existencia de ámbitos de encuentro y participación entre el Estado y la sociedad como así también la percepción sobre la labor que vienen realizando los responsables de la política *Municipio Saludable* y la participación.

### **3. Los resultados de la dimensión Estado-sociedad**

#### **En cuanto a las características más sobresalientes de la sociedad civil:**

Existe un predominio de Organizaciones de Base (Uniones Vecinales) y Asociaciones de Afinidad (Clubes Sociales y Deportivos), concentradas en las zonas más urbanas del departamento. Asimismo, las organizaciones jóvenes surgidas a partir del 2001 se sumaron con el nuevo auge post crisis. Las temáticas que abordan se concentran alrededor de temas atinentes al deporte,

recreación, vivienda, infraestructura y educación. (Ver apartado OSC).



## **Respecto de la participación en Políticas Públicas por parte de la sociedad**

En general, sería muy reducida la participación por parte de la sociedad a través de sus organizaciones en las distintas etapas del ciclo de políticas públicas. Esto se debería en principio a la desorganización y desinformación para poder participar por parte de las OSC. También cooperarían a ello, por un lado, la escasez de ámbitos institucionalizados de encuentros Estado-sociedad civil local y, por otro, si bien se están desarrollando esfuerzos, la falta de tradición en este tipo de prácticas. Para mayores detalles se observan a continuación los resultados obtenidos del análisis de los espacios asociativos como de la percepción de los responsables de las políticas municipales.

## **Los Espacios Asociativos**

Se analizó la existencia, sus características, limitantes y potencialidades de los espacios asociativos o de encuentro entendiéndolos como a los espacios de articulación entre el gobierno municipal, las organizaciones sociales y, eventualmente, el sector privado y que tendrían como objetivo central, en el marco de la política analizada, la búsqueda de articulación de recursos, la promoción del desarrollo en el territorio y la generación de instancias de articulación institucionales. En todos los casos, con la intención de mejorar las condiciones de participación de los vecinos y promover el desarrollo económico y social<sup>2</sup>.

Del relevamiento realizado obtuvimos las siguientes conclusiones al respecto de El *lugar de encuentro* o *espacio asociativo*: sabemos de la existencia de ámbitos de encuentro a partir del área municipal de Educación.

---

<sup>2</sup> Definición adaptada en base Arroyo, D. (2003). *Evaluación de los niveles de participación de las organizaciones de la sociedad civil en los consejos consultivos y la capacidad de aprovechamiento de los recursos locales*. Documento FLACSO-CENOC, pág. 9.

Consideramos que los mismos podrían ser aprovechados e incluir en ellos los temas atinentes a la salud y medio ambiente por ser pertinentes. Es decir que consideramos aconsejable fomentar esos ámbitos de encuentros, afín de cumplir con la doctrina de Municipio Saludable que aconseja el desarrollo de



esos espacios asociativos.

Existe la articulación entre las organizaciones sociales y entre ellas con los diferentes niveles del estado, relacionándose la mayor de las veces con el estado municipal aunque, cuando lo realizan la articulación adquiere la característica de eventualidad y carácter informal no pudiendo crear y potenciar de allí *memoria institucional* para la replicación y el aprendizaje de las experiencias para el municipio como para las organizaciones en un futuro. Sería aconsejable que el Municipio institucionalice todos los esfuerzos hasta hoy realizados en función del fortalecimiento del vínculo Estado-Sociedad. Vale aclarar que por el lado de la sociedad, actúa como limitante la carencia de recursos de tipo organizacional y participativo de las mismas.

Por otra parte, se cuenta como potencialidad en la experiencia de Municipio Saludable, con los antecedentes y logros alcanzados con el programa PARMIR, el que ha implicado el desarrollo de ciertas capacidades de gestión como el trabajo en equipo, la vinculación con la esfera provincial y nacional (hospitales, ministerios provinciales y ministerio de Salud de la Nación). Además de contar con la aceptación social del tema que por su amplitud de objetivos y metas actúa como factor aglutinante.

### **Percepción de los responsables**

En síntesis, los mismos observan con buenos ojos el compromiso del Intendente para llevar adelante acciones atinentes al Desarrollo Humano y la libertad para implementar iniciativas de este tipo a pesar de la escasez de recursos con la que se trabaja. Ahora bien, en cuanto a la participación reconocen los inconvenientes que enfrentan la sociedad y sus organizaciones a la hora de participar plenamente en las distintas etapas del ciclo de las políticas públicas, además del desinterés y desinformación que prima en la

comunidad. Sin embargo, consideran a la participación socio-comunitaria como necesaria y deseable para el desarrollo democrático.



## **Acercamiento a la Sociedad Civil**

### **Evolución de las Organizaciones de la sociedad civil departamental, el caso específico del Municipio de Tunuyán**

Los actores de la Sociedad Civil, más específicamente las organizaciones que la integran, sus fortalezas, debilidades, capacidades, articulaciones y relaciones con los gobiernos locales y demás actores, sus formas de participación en los procesos de desarrollo, sus lógicas de actuación en un territorio-departamento determinado, etc. constituyen el segundo eje de análisis de este Proyecto.

Debido a esto el interés es dar a conocer el desarrollo y comportamiento de las Organizaciones de la sociedad civil en el departamento de Tunuyán, en base a la medición y el análisis de variables que las caracterizan.

Las OSC del Departamento componen un heterogéneo mundo en donde se ven expresadas las asimetrías de recursos de distinta índole con que cuentan los actores; no es un conjunto homogéneo de individuos y grupos sino que, por el contrario, está constituida por un conjunto de actores sociales con diversos y contrapuestos intereses, que generan procesos, conflictos y acciones sociales de la más diversa índole.

Respecto al abordaje de la Sociedad Civil, existen en la actualidad numerosos debates sobre los criterios que deben utilizarse para la elaboración de marcos interpretativos que faciliten la delimitación de las mismas, por lo cual es importante aclarar que este trabajo de investigación contempló, aunque no de modo único, los criterios utilizados por el PNUD para la construcción y medición del Índice de Desarrollo de la Sociedad Civil en la Argentina, adaptándolo a las particularidades del territorio municipal.

Desde esta perspectiva, el trabajo queda delimitado de la siguiente manera; en un primer momento se analiza la evolución de la **ESTRUCTURA** de las Organizaciones, es decir el andamiaje sobre el cual se eleva el sector, con los indicadores correspondientes a medir.



Posteriormente se enfoca en el **PROCESO**, a través del cual las Organizaciones operan sus acciones y desarrollan su ciclo de vida.

Y por último, se hace referencia a los **RESULTADOS** de la experiencia institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil..

## **Perfil de la Sociedad Civil de Tunuyán**

### **1. Evolución de la estructura**

#### **1.1 Tamaño**

En el año 2006, se relevaron 101 organizaciones de las 160 existentes en el Departamento, las que en relación a la población total proyectada al 30 de Junio del mismo año, por la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas de la provincia, de 45.659 habitantes, arrojó una tasa de 3,5 OSC cada mil habitantes.

Cabe aclarar que la cantidad de OSC se mantuvo estable desde el 2001, para este período existía un total de 170 Organizaciones. Si se considera que la población total del Departamento durante ese momento fue de 42.125 habitantes, se infiere que la tasa de OSC resultante en ese momento fue de 4,03 OSC cada mil habitantes.

Otro dato a tener en cuenta es que las Organizaciones cobran una relevancia mayor que los establecimientos educativos y de salud dentro del territorio, ya que en cantidad sobrepasan a los mismos.

Se verifica una tendencia a la concentración de las OSC, en los distritos más urbanos, con mayor concentración poblacional, disponibilidad de infraestructura y servicios básicos. Como resultado de esta concentración, un total de 82 OSC de las 101 relevadas, desarrollan sus actividades en el Centro del Departamento y en el distrito de Vista flores, por lo tanto es importante destacar que las distancias y la infraestructura existente en el territorio son un condicionamiento importante para su expansión y vinculación con demás



instituciones.

## 1.2 Diversidad institucional

En las Organizaciones de la Sociedad Civil del Departamento, se observa la prevalencia de las asociaciones de afinidad que alcanzan el 47,5%. Dentro de las mismas se destacan los clubes sociales deportivos y/o culturales, a diferencia de la tendencia provincial donde predominan las cooperadoras de escuela.

En cuanto a las organizaciones de base territorial, las mismas conforman el 46, 5% del total de las OSC, dentro de las cuales, las uniones. Vecinales/comisión/juntas/sociedad de fomento son las más representativas. En tanto las organizaciones de apoyo tienen una presencia mucho menor y están relacionadas a la promoción y el desarrollo dentro del Departamento.

## 1.3 Significación de los recursos humanos y financieros

Colaboran en las Organizaciones departamentales 4.758 personas, entre voluntarios, personal rentado y socios, estos últimos en algunos casos participan como beneficiarios y desarrollando algunas tareas específicas. Esto arroja un promedio de 47 personas por organización, cifra que supera notablemente a la provincial (13,7 personas por organización).

La estructura de recursos humanos de las OSC, muestra un predominio de colaboradores voluntarios, que representan el 69% de dichos recursos, mientras que el personal rentado alcanza solo el 1,3%. Esta situación se repite en todos los Distritos del Departamento y es reflejo de los escasos recursos financieros con los que cuentan las Organizaciones de la zona.

En cuanto a los recursos financieros, la capacidad de movilización de los fondos es reducida, debido a que un 54% de las mismas manejan un presupuesto menor a \$5.000 anuales, sin olvidar que un 17% no manejan



ningún presupuesto. Esta tendencia a la escasez presupuestaria repercute directamente en la contratación de profesionales y personal rentado, como así también en la capacidad operativa y la sostenibilidad de sus acciones en el tiempo, poniendo en evidencia la debilidad de las mismas en relación a la búsqueda de fondos alternativos.

Las falencias en el presupuesto que manejan las Organizaciones, han dado origen a múltiples necesidades, que incluyen, recursos de tipo económico, humanos y de capacitación, entre ellos financiamiento, espacio físico, mobiliario, tecnología, recursos administrativos, legales, contables, aspectos deportivos, salud preventiva, capacitación docente y estrategias de contención social. Es importante tener en cuenta, que esta situación, condiciona el accionar y el desarrollo adecuado de las Organizaciones.

#### **1.4 Autonomía financiera**

Entre las actividades más importantes que desarrollan las OSC para recaudar fondos, se destacan, el pago mensual de cuotas, rifas, colectas y donaciones, percibiéndose un aumento de las demandas hacia ámbitos del gobierno local, ya que los aportes del Municipio son considerados fundamentales para los representantes de las Organizaciones, el 22,8% de las mismas se manejan con este tipo financiamiento.

#### **1.5 antigüedad institucional**

El ciclo de vida de las OSC es relativamente joven. El crecimiento de las mismas se inicia en la década del 80, con el resurgimiento de la democracia y la vigencia de sus instituciones, pero el auge se produce en el período que va desde 1991 al 2001, debido a que surge el 35% de las Organizaciones durante ese período, con el fin de revertir las situaciones generadas por la retracción



del Estado, ocupándose de resolver temáticas relacionadas con vivienda, infraestructura, educación, contención social y cuidado de grupos vulnerables. Por otro lado a partir del 2001, se da un nuevo impulso para la creación de OSC, las cuales despliegan un gran potencial asociativo que intenta revertir a través de la participación social, la profunda crisis social y económica de la población.

## **2. Proceso**

### **2.1 Vitalidad institucional**

El 67% de las Organizaciones están inscriptas en Personería Jurídica, esto refleja un alto grado de vitalidad institucional. Sin embargo, no se debe olvidar que no todas cumplen con los requisitos exigidos una vez inscriptas, ya que la falta de recursos genera un círculo infinito en el que muchas veces por no contar con fondos para mantener el nivel de formalización, quedan excluidas de los mecanismos formales para conseguir financiamiento y demás beneficios.

### **2.2 Densidad de la trama institucional**

El 76% las OSC mantiene vínculos, en su mayoría no formales, con otras Organizaciones, por lo tanto, existe una baja tendencia a realizar acuerdos de tipo formal con otros organismos e instituciones, solo el 29% de las Organizaciones lo hace. En relación a la participación en redes o foros interinstitucionales, la misma es relativamente alta (50%), lo que indica un gran potencial asociativo por parte de las OSC, permitiendo así aunar esfuerzos y aumentar el impacto de las acciones conjuntas.

### **2.3 Diversidad temática**

Las temáticas abordadas por las Organizaciones son diversas, y están



siempre enfocadas a las problemáticas vinculadas con la población, se destacan entre ellas las áreas relacionadas a deportes/recreación con un 42%, vivienda e infraestructura 33,7%, y educación 32,7%. Esto permite inferir que existe respuesta a las demandas y necesidades de los distintos sectores de la sociedad por parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil del Departamento.

### **3. Resultados**

#### **3.1 Participación ciudadana**

En este análisis se han considerado dos tipos de participación; la primera está relacionada con la cantidad de socios y miembros totales con los que cuentan las organizaciones; la segunda, hace referencia a aquellos miembros que tienen un mayor grado de involucramiento en las acciones desarrolladas por las mismas.

Las Organizaciones del Departamento cuentan con numerosos miembros, pero son pocos los que participan activamente. El total de participantes activos equivale a 2.562 personas, si se tiene en cuenta que para el año 2006 la población estimada por la DEIE era de 45.659 habitantes, la cantidad de miembros activos equivale a un 5,6% de la población total para ese año.

Por otro lado la mayoría de los representantes de las OSC, consideran que el nivel de participación de la comunidad en la organización a la que pertenecen es bajo, dicha situación se debe al escaso interés o compromiso de la comunidad y el bajo nivel de comunicación respecto a las actividades realizadas por las Organizaciones del Departamento.

Respecto a la relevancia que le otorgan los referentes de las OSC a los diversos mecanismos o instrumentos de participación, el 87% considera que el voto o sufragio es muy importante, como así también la iniciativa individual con



un 71%. Sin embargo existe un alto grado de desconocimiento respecto a instrumentos como la banca del vecino, gestión concertada y presupuesto participativo entre otros.

### **3.2 Cobertura de beneficiarios**

Los beneficiarios de las acciones de las Organizaciones son principalmente niños y familias, esto está relacionado con el tipo de OSC que predominan en el Departamento (clubes sociales, cooperadores escolares y uniones vecinales). Sin embargo el nivel de sistematización de la información sobre los beneficiarios por parte de las OSC es prácticamente nula, ya que muy pocos de los informantes pudieron brindar datos exactos con respecto a los beneficiarios de sus prácticas.

También se debe destacar que muchas OSC no cuentan actualmente con beneficiarios directos, esta situación está relacionada con el cese de actividades de las mismas, debido a problemas en la organización, recambio de las Comisiones Directivas, o por la finalización de actividades vinculadas con la construcción de barrios y obras de infraestructura en general.

### **4. Conclusiones generales y propuestas de acciones futuras**

Respecto de las posibilidades de participación social en el Gobierno local, podría decirse que la constitución provincial restringe a los municipios, fundamentalmente en lo que respecta a los mecanismos de democracia semidirecta. Sin embargo, si bien puede ser compartida la opinión sobre la necesaria reforma constitucional mendocina dada la necesidad de autonomía municipal, también es cierto que el actual marco jurídico sí estaría permitiendo la institucionalización de la participación, a saber:



\* Los municipios mendocinos cuentan con la posibilidad de instituir Comisiones Municipales. Entonces, es posible identificar en nuestro marco constitucional una forma de Participación Ciudadana en el Gobierno local bajo la modalidad de “promover la formación de comisiones honorarias (Constitución de la Provincia de Mendoza, Sección VII, Capítulo Único “Del Régimen Municipal”, artículo n° 200, inciso 5) para desempeñar funciones que le sean encomendadas por el por gobierno local” (Iturburu: 1998). Además, la Ley Orgánica de Municipalidades n° 1079/34 en el Capítulo IV “Las Comisiones Municipales”, artículo n° 106 e incisos institucionaliza la existencia de las comisiones y establece sus atribuciones.

Por lo tanto, de existir el pleno convencimiento del gobierno municipal no se encontrarían, en principios, impedimentos constitucionales para la institucionalización de Comisiones Municipales en distrito de más de 3000 habitantes.

En cuanto a los aspectos micro-institucionales, las acciones se enmarcan claramente dentro de una estrategia de gobierno mayor. La sostenibilidad de las mencionadas acciones más allá de las gestiones actuales, requiere de mayores esfuerzos en vista de la institucionalización de las mismas. Situación esta que mejoraría fundamentalmente si se encaminaran algunas de las siguientes acciones sugeridas:

- ❖ Incrementar Institucionalidad a través de la concreción de:
  - Conformación del encuadre jurídico-normativo y administrativo que regule la distribución de recursos de diversa índole, tareas, autoridad, responsabilidad, articulación, etc.
  - Formulación y formalización presupuestaria anual para la estrategia.
  - Conformación de indicadores (cuanti/cualitativos certeros) que puedan



dar cuenta del impacto producido por el accionar público de cada uno de los programas y acciones que podrían ser enmarcados dentro de la estrategia municipio saludable. Esto permitiría observar la efectividad de las acciones afín de mejorar, revisar, rectificar o ratificar los cursos de acción implementados, por ejemplo. De ahí que, conjuntamente si las partes lo aceptan podría seguir trabajando Municipio y técnicos del Área DL-Vinculación en la conformación de tales indicadores.

- ❖ Concreción de acuerdos mínimos e instrumentos para la efectiva aplicación de un Plan de Salud y Desarrollo Humano para Tunuyán.
- ❖ Consejo Intersectorial de Salud y Desarrollo Humano, Comisiones Municipales. Conformación y puesta en marcha.
- ❖ Institucionalización de los diversos mecanismos de participación social y comunitaria posibles y viables tanto política, legal y presupuestariamente.

De lo anterior se desprende que nos encontramos frente a un gran desafío para lograr que la sociedad pueda efectivamente seguir trabajando conjuntamente con el Municipio. Aconsejamos se avance en la planificación de distintas acciones -enmarcadas en una estrategia mayor de activación social- y de manera incremental pudiendo comenzarse, aunque no únicamente, a través de jornadas de capacitación y transferencia de herramientas de gestión, asesoramiento legal-contable Universidad-OSC, como primera medida.

Es destacable también como *buenas prácticas* de intervención pública en este sentido y a replicar la experiencia de apertura de una feria franca para pequeños productores en Tunuyán a iniciativa de la Agencia de Extensión del INTA La Consulta, el Municipio, el Programa Social Agropecuario<sup>3</sup>. Esto, como dijimos, sirve para ser replicado y enmarcarlo dentro de otra estrategia de trabajo asociado con otras instituciones y la comunidad.

De esta manera y finalmente, sobre la problemática de la participación

---

<sup>3</sup> Nota: Pequeños productores arman una feria franca en Tunuyán. Diario "Los Andes". Mendoza. Sábado 1 de Marzo de 2008. Página 7, Suplemento Fincas.



social, los recursos organizacionales de las OSC y su *emponderamiento*, su entramado, etc., por un lado y; por otro, el fortalecimiento de las capacidades técnico-administrativas del sector público local, el mejoramiento de las capacidades macro-institucionales, etc. creemos podrán ser enfrentados de mejor manera apostando al trabajo articulado entre el Municipio y la Universidad. Por ello aquí se insta a que se siga aprovechando este contexto de acercamiento que plantea la Universidad como actor dinamizador del desarrollo local, pero que sin la contraparte municipal la tarea del desarrollo, seguramente, se hará mucho más compleja.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**AGHÓN, G.; ALBUQUERQUE, F. y CORTÉS, P. (comp.) 2001. “Desarrollo**



*Económico Local y Descentralización en América Latina: Análisis Comparativo*". Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y Descentralización CEPAL/GTZ, Santiago de Chile.

**ALBUQUERQUE, F.** 1997. "Fomento Productivo Municipal y Gestión del desarrollo Económico Local", Dirección de Desarrollo y Gestión Local, Doc. LC/IP/G.104, ILPES.

\_\_\_\_\_ (1997b). "*La Importancia de la Producción Local y la Pequeña Empresa para el desarrollo de América Latina (Lo pequeño es importante, sea o no hermoso)*" Dirección de Desarrollo y Gestión Local, Doc. LC/IP/G.102, ILPES/CEPAL, Santiago de Chile.

**ALONSO, Guillermo.**2001. "*Notas para el Análisis de Capacidades Institucionales en el Sector Público. Estudio de Caso: La Superintendencia de Servicios de Salud*"; Publicado por el Departamento de Política y Gobierno, Serie Documentos de Trabajo N° 2, Universidad Nacional de General San Martín, Octubre de 2001.

**ARROYO, Daniel** (1999) "Estado y Sociedad Civil en un proceso de descentralización" SEHAS, Córdoba, 1999

**BANCO MUNDIAL**, "Juntos podemos". Niveles y determinantes del capital social de

Argentina, Departamento de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica, Región de

Latinoamérica y el Caribe, Marzo de 2001

**BERBEJILLO, Federico.** 1996. "*Territorios en la Globalización Cambio Global y Estrategias de Desarrollo Territorial.*" Documento 96/34, Serie Ensayos, ILPES/CEPAL, Santiago de Chile.

**BID (1998)** "El Capital Social. Hacia la construcción del Índice de Desarrollo Sociedad Civil de Argentina", Buenos Aires, Banco Interamericano de Desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

**BOISIER, Sergio.** 1987. "*Los Procesos de Descentralización y Desarrollo*



*Regional en el escenario actual de América Latina*” Revista de la CEPAL N° 31, Santiago de Chile.

\_\_\_\_\_ *“El difícil arte de hacer Región Las regiones como actores territoriales del nuevo orden internacional Conceptos, Problemas y Método”*. Centro de Estudios Regionales Andinos”Bartolomé de las casas” Cuzco, Perú, diciembre de 1992.

\_\_\_\_\_ *“El Desarrollo Territorial a partir de la construcción de Capital Sinérgico”*. Corporación de Promoción Universitaria, Santiago de Chile, 1999, <http://www.gobernabilidad.cl/documentos/capitalsinergetico.pdf>

\_\_\_\_\_ *“Crónica de una muerte frustrada”*, Policopiado, Santiago de Chile, 2001

\_\_\_\_\_ *“Sociedad del Conocimiento, conocimiento social y gestión territorial”*, versión electrónica, junio de 2001.

\_\_\_\_\_ *“Desarrollo endógeno: ¿Para qué?, ¿Para quién?”*, versión electrónica, mayo de 2001.

\_\_\_\_\_ *“Desarrollo territorial y descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente”*, Documento preparado para el Seminario “Descentralización de Sectores Sociales: Nudos críticos y alternativas, organizado por los Ministerios de la Presidencia, de Educación y de Salud del Perú y celebrado en abril de 2002.

\_\_\_\_\_ *“¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?”*, Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 27, Caracas, Octubre 2003.

\_\_\_\_\_ *¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?*, X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18-25 Oct. 2005.

**BORJA, Jordi. (coord.)** 1987. *“Manual De Gestión Municipal Democrática”* Instituto de Estudios de Administración Local, Madrid.

**BOSCHERINI Fabio, POMA Lucio. (comp.)** 2000. *“Territorio, Conocimiento y Competitividad de las Empresas”*, Miño Dávila, Madrid, España.

- BOSCHERINI Fabio, YOGUEL, Gabriel, NOVICK, Marta. (comp.)** 2003. *“Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación. Los límites en la economía del conocimiento”*, Miño Dávila y UNGS, Buenos Aires, Argentina.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlo y CUNHILL GRAU, Nuria.** 1998. “Lo Público no estatal en la Reforma del Estado”, Ed. PAIDÓS CLAD, Buenos Aires, Argentina.
- BUSTELO, Eduardo** (1995) “El abrazo: reflexiones sobre las relaciones entre el Estado y los Organismos no Gubernamentales”, Mimeo.
- CARDARELLI, Graciela y ROSENFLED Mónica** (1998) *Las Participaciones de la Pobreza. Programas y Proyectos Sociales*, Paidós, Bs. As.
- CARDARELLI, G. y ROSENFELD, M.** (2000) “Con las mejores intenciones”, en Duschatzky, S., y otros (compiladores) *Tutelados y asistidos. Programas sociales, políticas públicas y subjetividad*, Paidos, Buenos Aires.
- CORAGGIO, José Luis.** 1990. *“Poder Local, Poder Popular,”* Cuadernos del CLAEH 45-46, Ecuador.
- CORAGGIO, José Luis.** 1997. *“Descentralización el día después...”*, Cuadernos de Posgrado. Oficina de Publicaciones del CBC. Universidad de Buenos Aires. Bs. As.
- CRAVACUORE, Daniel. (compilador)** 2002 *“Innovación en la Gestión Municipal”*, Universidad Nacional de Quilmes Federación Argentina de Municipios, Bernal, Provincia de Buenos Aires.
- CRAVACUORE, Daniel.** 2002. “Liderazgo y organizaciones de la sociedad civil en la gestión de proyectos innovadores. ¿Una nueva articulación público - privada o mera reproducción de los modos tradicionales de acumulación política?” en: IV Seminario Nacional de REDMUNI Articulaciones Interinstitucionales, Córdoba, 29 y 30 de noviembre de 2002.
- CRAVACUORE, Daniel,** *Innovación en los municipios argentinos: ¿qué innovación? ¿Qué municipios?*
- DÍAZ DE LANDA, M. y B. PARMIGIANI DE BARBARÁ.** 1997. *Influencia*



política y desarrollo económico local. Estudio comparativo en dos localidades de la Provincia de Córdoba. En: *Hacia un nuevo modelo de gestión local, Municipio y Sociedad Civil en Argentina*. D. García Delgado (ed.). Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

**DURSTON, John;** en *“Capital social: parte del problema, parte de la solución, su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe”*, en *“Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma”*. Compiladores: Raúl Atria (CEPAL), Marcelo Siles (MSU), Irma Arriagada (CEPAL), Lindon J. Robison (MSU), Scott Whiteford (MSU). Equipo de trabajo CEPAL - Universidad del Estado de Michigan (MSU). Publicación de las Naciones Unidas, Libros de la CEPAL N° 71, Santiago de Chile, enero de 2003.

**ELGUE, Mario (comp)** 1999. *“Globalización, Desarrollo Local y Redes Asociativas”*, Corregidor, Buenos Aires, Argentina.

**ESSER, K. HILLEBRAND W., MESSNER, D. Y MEYER-STAMER, J.** 1996.: *“Competitividad Sistémica: nuevos desafíos a las empresas y la política”*, Revista de la CEPAL, N° 59, Santiago de Chile.

**FILMUS, Daniel; ARROYO, Daniel y ESTÉBANEZ, María.** (1997), *El perfil de las ONG en Argentina*, Banco Mundial-Flacso, Buenos Aires.

**FINOT, Iván.** 2001. *“Descentralización en América Latina: Teoría y Práctica”*, Serie Gestión Pública n°12, ILPES-CEPAL, Santiago de Chile.

**FLEURY, Sonia.** 2002 *“El desafío de la Gestión de las Redes de Políticas”* Revista N°12 Diciembre de 2002

Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña  
<http://www.iigov.org/revista>

**GADIS, PNUD y BID** (2000) *“Índice de Desarrollo Sociedad Civil de Argentina: Formosa, Jujuy, Mendoza, Río Negro y Santa Fe”*, Bs.As.

**GARCÍA DELGADO, Daniel,** (1994) *“Estado y Sociedad. La nueva relación a partir del cambio estructural”*, Flacso – Norma, Bs. As.



**GARCIA DELGADO, DANIEL (comp.)** 1997. “Hacia un nuevo modelo de Gestión Local. Municipio y sociedad civil en la Argentina”. FLACSO-UBA-Universidad Católica de Córdoba, Buenos Aires.

**GARCÍA DELGADO, Daniel.** 1998. “Estado, Nación y Globalización. Fortalezas y debilidades en el umbral del tercer milenio”, Ariel, Buenos Aires.

**GARCÍA DELGADO, Daniel y otros,** (2001) “Articulación y relación Estado-Organizaciones de la Sociedad Civil. Modelos y prácticas en la Argentina de las reformas de segunda generación”. Convenio FLACSO y Centro Nacional Organizaciones de la Comunidad.

**GONZALEZ BOMBAL, Inés** (1995) “¿Entre el Estado y el Mercado? ONGs y sociedad Civil en Argentina. En THOMPSON, Andrés, (1995) Público y privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina, UNICEF-Losada, Buenos Aires.

**HALL, Richard H.** 1996. “Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados”, PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A. Sexta Edición, México.

**HINZE, Jorge.** “Gestión por procesos y por resultados en el aparato estatal: una cuestión abierta”. Ponencia presentada en el SEGUNDO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - Sociedad, Gobierno y Administración Pública " Reconstruyendo la estatalidad: Transición, instituciones y gobernabilidad ", Córdoba, 27, 28 y 29 de noviembre de 2003, República Argentina.

**HINZE, Jorge.** “Evaluación de resultados, efectos e impactos de valor público”. Ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 de octubre de 2005.

**ITURBURU, Mónica Silvana.** 1999. “MUNICIPIOS ARGENTINOS: Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local” (2° edición), Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), Buenos Aires.



**KLIKSBERG, Bernardo y TOMASSINI, Luciano.** 2000. *“Capital Social y Cultura”*, FCE, Buenos Aires, Argentina.

**LECHNER, Norbert.** 2000. *“Desafíos de un desarrollo humano: individualización y capital social”*, Revista Instituciones y Desarrollo nº 7.

**LEY ORGÁNICA PROVINCIAL nº 1079**, edición electrónica <http://www.tribunet.com.ar>

**LÓPEZ, Silvana Raquel; TECCO, Claudio.** “El papel de las instituciones formales e informales en la gobernabilidad local”. Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración.

**NORTH, Douglass.** 1993. *“Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico”*, Fondo de Cultura Económico. México.

**O’DONNELL Guillermo** (1997) Contrapuntos. Ensayos escogidos sobre autoritarismo y democracia, Paidós, Bs. As.

**OSZLAK, Oscar y ORELLANA, Eduardo.** El Análisis de la Capacidad Institucional: Aplicación de la Metodología SADCI Documentos TOP.

**ROSANVALLON, Pierre** (1995), La nueva cuestión social. Repensar el Estado providencia, Manantial, Buenos Aires.

**THOMPSON, Andrés.** (1995), “Qué es el ‘Tercer Sector’ en la Argentina” Dimensión, alcance y valor agregado de las organizaciones sin fines de lucro, Documento CEDES, num. 110, Buenos Aires

**THOMPSON, Andrés.** (1995) Público y privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina, UNICEF- Losada, Buenos Aires.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO** (1996) “Informe sobre Desarrollo Humano 1996 de la Provincia de Mendoza”, en Honorable Senado de la Nación: Informe Argentino sobre Desarrollo Humano, Bs.As.

**VILLAR, Alejandro.** 2002. *“La Incorporación de Actores en Programas con Articulación”* IV Seminario Nacional de REDMUNI Articulaciones Interinstitucionales, Córdoba, 29 y 30 de noviembre de 2002.

