

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIO DE POSGRADO
ESCUELA DE CIENCIAS AGRARIAS
PROGRAMA REGIONAL DE MAESTRÍA EN DESARROLLO RURAL**

**FACTORES QUE AFECTAN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL
PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO LOCAL DEL PARTIDO
DE GRAL. LA MADRID (PROVINCIA DE BUENOS AIRES) –
ARGENTINA, PARA EL PERIODO 2000-2006**

Ing. Agr. Hugo Luis SANTONJA

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL
POSTGRADO DE MAGISTER SCIENTIAE EN DESARROLLO RURAL

Septiembre, 2007.

***FACTORES QUE AFECTAN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO LOCAL DEL PARTIDO DE
GRAL. LA MADRID (PROVINCIA DE BUENOS AIRES)- ARGENTINA
PARA EL PERIODO 2000-2006***

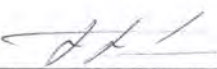
Ing.Agr. HUGO LUIS SANTONJA

**FACTORES QUE AFECTAN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DLOCAL DEL PARTIDO DE
GRAL. LA MADRID (PROVINCIA DE BUENOS AIRES)
PARA EL PERIODO 2000-2006**

HUGO LUIS SANTONJA

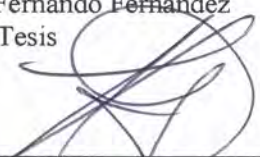
La presente tesis es un requisito parcial para optar al postgrado y título de:

Magíster Scientiae en Desarrollo rural, en cumplimiento de los requisitos que señala el Reglamento Interno del Programa Regional de Maestría en Desarrollo Rural y el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Nacional de Costa Rica , Heredia


M.Sc. Luis Fernando Fernández
Director de Tesis


23/03/08

fecha


M.Sc. Luis Ovarés Rodríguez
Asesor

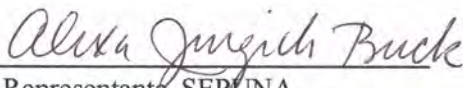
23/03/08

fecha


Dra. Alicia Díaz Alvarado
Asesor

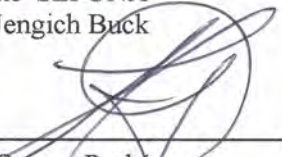
14/5/2008

fecha


Representante SEPUNA
Dra. Alexa Jengich Buck

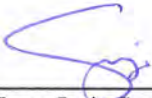
03/06/08

fecha


M.Sc. Luis Ovarés Rodríguez
Director Maestría en Desarrollo

05/05/08

fecha


Ing. Agr. Hugo Luis Santonja
Tesista

23/10/2007

fecha

RESUMEN

La revalorización de la democracia y el establecimiento de una nueva relación entre estado y sociedad civil han ido cambiando el enfoque sobre la transferencia de recursos y funciones, basada en que la gobernabilidad debe ser una cualidad de las sociedades, no solamente de sus gobiernos si bien estos tienen un rol importante tanto desde el punto de vista institucional como por su peso en el entramado de las instituciones locales.

Esta situación plantea un verdadero desafío en nuestras comunidades donde la participación de las instituciones locales es hoy un aspecto central y prioritario en la vida de los municipios, que debe ser asumido como factor fundamental de los procesos que se tienen lugar en el ámbito local, y en la implementación del proyecto de desarrollo local.

El trabajo de investigación se realizó en el Partido de Gral. La Madrid, Provincia de Buenos Aires (Argentina), donde por iniciativa del Gobierno Municipal y contándose con la participación de la comunidad se realizó el Plan Estratégico de Desarrollo para el período 2000-2006.

La investigación se estableció a fin de analizar el nivel de convergencia de intereses por parte de los actores estratégicos con los objetivos planteados, así como también la capacidad de gestión instalada en la comunidad, como elementos básicos para la implementación del plan.

Los resultados obtenidos demuestran que en general que si bien existe una opinión favorable con respecto a los objetivos planteados, de las relaciones entre los actores surgen interacciones que interfieren en la construcción de espacios de integración, lo que impediría la puesta en marcha del plan. Si bien existe una cierta capacidad de gestión instalada a nivel institucional, no sería el adecuado para poder llevar adelante una planificación como la propuesta.

El proceso social que debe acompañar la elaboración y ejecución del desarrollo local, necesita del acompañamiento y capacitación de los actores locales para la comprensión de los roles que el proceso demanda.

SUMMARY

The revaluation of democracy and the establishment of a new relationship between the state and the civil society have changed the approach on the transference of resources and functions, based on the fact that governability must be a quality of the societies, not only of their governments, although these have an important roll from the institutional point of view and by their weight in the local framework of institutions.

This situation brings a true challenge into our communities, where the participation of local institutions is today a central and high-priority aspect in the life of the municipalities that must be assumed like a fundamental factor of the processes that take place in the local scope, and in the implementation of the project of local development.

The work of investigation was made in the Municipality of General La Madrid, Province of Buenos Aires (Argentina), where, by initiative of the Municipal Government and counting with the participation of the community, the Strategic Plan of Development for the period 2000-2006 was made.

The investigation was settled down in order to analyze the level of convergence of interests of the strategic actors with the objectives we planned, as well as the capacity of management installed in the community, as basic elements to implement the plan.

The final results demonstrate that, although a favorable opinion about the objectives exists, from the relations between the actors appeared interactions that interfere in the construction of integration spaces, blocking the beginning of the plan. Although a certain management capacity is already installed at an institutional level, it would not be appropriate for taking ahead a planning like the proposed one.

The social process that must attend to the elaboration and implementation of local development needs the support and qualification of local actors for the understanding of the rolls that the process demands.

Agradecimientos

Es larga la lista a quienes debo agradecer, porque todos aportaron de una u otra manera algo para que este proyecto pudiese concretarse y si a alguien ha sido omitido solo pido mis disculpas, tengan la certeza de que su ayuda no ha pasado por alto, solo ha sido un descuido.

A Dios que me dio la oportunidad de vivir y me ha dado alternativas.

Al INTA, institución que me brindó la oportunidad de crecer profesionalmente y perfeccionarme.

Al MSc. Luis Fernando Fernández tutor de esta tesis, que supo transmitir con su fervor, entusiasmo y dedicación su conocimiento y el estímulo necesario para que llegar a la meta.

A la Dra. Alicia Díaz Alvarado y al MSc. Luis Ovares Rodríguez, por sus aportes en la revisión del documento y por el tiempo dedicado a esta labor.

A todos las profesoras y profesores que supieron conducirnos a lo largo del dictado de las materias de la maestría, al apoyo en los seminarios y a través del contacto permanente mediante la plataforma virtual.

A los compañeros de camino, con los cuales compartí dos años de experiencias, momentos de estudio y trabajo y también de amables e imborrables encuentros de camaradería en los seminarios en Costa Rica.

Al equipo de trabajo que conforma la Maestría por la calidad humana con que siempre me supieron contener.

A mis compañeros de trabajo, por el apoyo que me brindaron para que pudiera llegar a concretar la llegada a la meta, en especial al Ing. Agr. Juan Carlos Juarros y la Sra. Cristina Castro de la Oficina Técnica del INTA de Gral. La Madrid, que fueron los nexos facilitadores de las tareas de campo en la investigación.

Y un especial agradecimiento a la comunidad de Gral La Madrid, que en todo momento me demostró un apoyo incondicional, una excelente predisposición necesaria para llevar adelante mi tarea.

A todos muchas gracias.

Dedicatoria

A quienes están en mi corazón, por que me supieron entender, acompañar y apuntalar en este desafío, no necesito nombrarlos, ellos saben quienes son. Solo los siento y sentiré a mi lado por siempre.

Gracias por todo, los quiero mucho.

VII INDICE GENERAL

IV	Resumen (español e inglés)	
V	Agradecimientos.....	vi
VI	Dedicatorias.....	viii
VII	Índice General.....	ix
VIII	Índice de Cuadros.....	xiii
IX	Índice de Gráficos.....	xv
X	Índice de Figuras.....	xviii
XI	Índice de Anexos.....	xix
XII	Abreviaturas.....	xx

CAPITULO I: *Introducción, antecedentes de la problemática del estudio, justificación delimitación del problema de investigación, la estrategia analítica y la*

1.1	<i>Introducción.....</i>	1
1.2	<i>Antecedentes de la problemática del estudio.....</i>	1
1.3	<i>Justificación.....</i>	3
1.4	<i>Delimitación del problema de investigación.....</i>	4
	1.4.1 <i>Definición y justificación del tipo de problema.....</i>	5
	1.4.2 <i>Delimitación del problema de investigación.....</i>	5
1.5	<i>Objetivos de estudio.....</i>	8
	1.5.1 <i>Objetivo general.....</i>	8
	1.5.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	8
1.6	<i>Estrategia analítica.....</i>	8
	1.6.1 <i>Unidades de análisis.....</i>	8
	1.6.2 <i>Las variables clasificadas según su tipo.....</i>	9
	1.6.3 <i>Relación lógica entre las unidades de análisis y las variables</i>	

<i>o entre ellas</i>	9
1.6.4 <i>Hipótesis</i>	9
1.6.5 <i>Modelo analítico preliminar</i>	10
1.7 <i>Estrategia metodológica</i>	11
1.7.1 <i>Tipo de investigación</i>	11
1.7.2 <i>Técnicas e instrumentos para obtener la información</i>	13
CAPITULO II: <i>Caracterización de la región del estudio, descripción del proceso</i>	
<i>objeto del análisis, diagnóstico.</i>	
2 <i>Antecedentes</i>	18
2.1 <i>Caracterización de la región</i>	18
2.2 <i>Antecedentes Históricos</i>	19
2.3 <i>Descripción del proceso objeto del análisis</i>	34
2.3.1 <i>Situación del Partido</i>	35
2.3.2 <i>Comunicaciones</i>	36
2.3.3 <i>Instituciones rurales</i>	37
2.3.4 <i>Turismo</i>	38
2.3.5 <i>Servicios Financieros</i>	38
2.3.6 <i>Servicios Educativos: culturales y deportivos</i>	38
2.3.7 <i>Servicios sanitarios</i>	39
2.3.8 <i>Situación del sector micro-empresario</i>	39
2.3.9 <i>Actividades económicas</i>	40
2.4 <i>Diagnóstico</i>	43
2.4.1 <i>Sector Producción y Empleo</i>	43
2.4.2 <i>Sector Agropecuario</i>	44
2.4.3 <i>Sector Social</i>	45

CAPITULO III: Marco Teórico

3.1	<i>Neoinstitucionalidad y desarrollo local</i>	52
3.1.1	<i>¿Por qué se utiliza el Neoinstitucionalismo en este trabajo de investigación?</i>	52
3.1.2	<i>¿Cuáles son las distintas corrientes dentro del neoinstitucionalismo?</i>	57
3.1.3	<i>El Neoinstitucionalismo y la problemática de la gestión del desarrollo</i>	60
3.2	<i>Actores y planificación</i>	62
3.2.1	<i>¿Qué importancia tiene el análisis de los actores en la planificación?</i>	62
3.2.2	<i>Como definir e identificar actores</i>	63
3.2.3	<i>¿Qué aporta el énfasis en los actores a la eficacia de la planificación?</i>	64
3.3	<i>Gestión del cambio a nivel local</i>	65
3.3.1	<i>¿Por qué se hace énfasis en la gestión del municipio?</i>	65
3.3.2	<i>¿Por qué se debe seguir haciendo énfasis en la gestión municipal con la participación de los actores?</i>	66
3.3.3	<i>¿Cuál es la importancia de la eficacia de la gestión local?</i>	67

CAPITULO IV: Análisis de resultados

4.1	<i>Análisis de convergencia de objetivos e intereses entre actores para identificar espacios de integración y participación en torno al plan estratégico</i>	68
4.1.1	<i>Cuadro de estrategia de actores</i>	68
4.1.2	<i>Cuadro de objetivos asociados</i>	70
4.1.3	<i>Posicionamiento de cada actor sobre cada objetivo asociado</i>	70
	<i>Comentarios</i>	79
4.1.4	<i>Jerarquización de los objetivos e identificación de las tácticas</i>	

<i>posibles</i>	79
4.1.5 <i>Matrices de posiciones valoradas</i>	90
Comentarios	103
4.2 <i>Balance de Gestión</i>	120
4.2.1 <i>Características de las Estrategias explícitas e implícitas</i>	120
4.2.2 <i>Análisis global de la definición de los planes de trabajo</i>	122
4.2.3 <i>Análisis de la situación general de la política de la organización</i>	125
4.2.4 <i>Balance de Gestión de Problemas en las organizaciones</i>	136
4.2.5 <i>Balance Global de la Calidad de Gestión</i>	138

CAPITULO V: Conclusiones y recomendaciones

5.1 <i>Conclusiones</i>	141
5.1.1 <i>Los Objetivos del PEGLAM y las relaciones de fuerzas entre los actores</i>	141
5.1.2 <i>Capacidad de Gestión</i>	143
5.2 <i>Recomendaciones</i>	145

CAPITULO VI: Bibliografía

<i>Bibliografía</i>	146
ANEXOS	148

INDICE DE CUADROS

	<i>Pág.</i>
<u>Cuadro 1</u> : Operacionalización de variables.....	12
<u>Cuadro 2</u> : Definición de indicadores, cálculo y fuentes de información.....	12
<u>Cuadro 3</u> : Población del partido de Gral La Madrid, según grandes grupos de nacionalidad (1885).....	22
<u>Cuadro 4</u> : Población de la Región Censo de Población 2001 comparación con 1991.....	36
<u>Cuadro 5</u> : Cuadro comparativo de los IDH – Esperanza de vida-Nivel educa- tivo y de nivel de vida de la región	36
<u>Cuadro 6</u> : Distribución de la tierra en el Partido de Gral. La Madrid.....	41
<u>Cuadro 7</u> : Matriz MAA – Eje estratégico 1.....	80
<u>Cuadro 8</u> : Matriz MAA – Eje Estratégico 2.....	82
<u>Cuadro 9</u> : Matriz MAA – Eje Estratégico 3.....	84
<u>Cuadro 10</u> : Matriz MAA – Eje Estratégico 4.....	85
<u>Cuadro 11</u> : Matriz MAA - Eje Estratégico 5.....	87
<u>Cuadro 12</u> : Matriz MAA – Eje estratégico 6.....	88
<u>Cuadro 13</u> : Matriz 2 MAA – Eje Estratégico 1.....	91
<u>Cuadro 14</u> : Matriz 2 MAA – Eje Estratégico 2.....	92
<u>Cuadro 15</u> : Matriz 2 MAA – Eje Estratégico 3.....	94
<u>Cuadro 16</u> : Matriz 2 MAA – Eje Estratégico 4.....	96
<u>Cuadro 17</u> : Matriz 2 MAA – Eje Estratégico 5.....	98
<u>Cuadro 18</u> : Matriz 2 MAA – Eje Estratégico 6.....	99
<u>Cuadro 19</u> : Matriz MAD.....	101
<u>Cuadro 20</u> : Matriz MAI.....	102
<u>Cuadro 21</u> : Matriz 3 MAA – Eje Estratégico 1.....	105
<u>Cuadro 22</u> : Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de alianzas.....	105
<u>Cuadro 23</u> : Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de conflicto.....	106

<u>Cuadro 24</u> : Matriz 3 MAA – Eje Estratégico 2.....	107
<u>Cuadro 25</u> : Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de alianzas.....	108
<u>Cuadro 26</u> : Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de conflicto.....	109
<u>Cuadro 27</u> : Matriz 3 MAA – Eje estratégico 3.....	110
<u>Cuadro 28</u> : Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de alianzas.....	110
<u>Cuadro 29</u> : Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de conflicto.....	111
<u>Cuadro 30</u> : Matriz 3 MAA – Eje Estratégico 4.....	112
<u>Cuadro 31</u> : Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de alianzas.....	113
<u>Cuadro 32</u> : Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de conflicto.....	114
<u>Cuadro 33</u> : Matriz 3 MAA – Eje Estratégico 5.....	115
<u>Cuadro 34</u> : Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de alianzas.....	115
<u>Cuadro 35</u> : Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de conflicto.....	116
<u>Cuadro 36</u> : Matriz 3 MAA – Eje Estratégico 6.....	117
<u>Cuadro 37</u> : Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de alianzas.....	118
<u>Cuadro 38</u> : Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de conflicto.....	119
<u>Cuadro 39</u> : Balance Global de gestión – Definición de estrategias.....	138
<u>Cuadro 40</u> : Balance Global de gestión – Definición de problemas.....	139
<u>Cuadro 41</u> : Balance Global de la política – Eficiencia de la organización.....	139
<u>Cuadro 42</u> : Balance de la gestión de problemas – Eficacia en la organización.	139
<u>Cuadro 43</u> : Balance Global de Gestión.....	140

INDICE DE GRAFICOS

	<i>Pág.</i>
<u>Gráfico 1</u> : Nivel de relaciones ente actores.....	69
<u>Gráfico 2</u> : Niveles de relaciones por instituciones.....	70
<u>Gráfico 3</u> : Matriz MAO Eje Estratégico 1 (por objetivos).....	71
<u>Gráfico 4</u> : Matriz MAO Eje Estratégico 2 (por objetivos).....	72
<u>Gráfico 5</u> : Matriz MAO Eje Estratégico 3 (por objetivos).....	74
<u>Gráfico 6</u> : Matriz MAO Eje Estratégico 4 (por objetivos).....	75
<u>Gráfico 7</u> : Matriz MAO Eje Estratégico 5 (por objetivos).....	77
<u>Gráfico 8</u> : Matriz MAO Eje Estratégico 6 (por objetivos).....	78
<u>Gráfico 9</u> : Matriz MAO Resumen de respuestas por actor.....	79
<u>Gráfico 10</u> : MAA Relaciones de convergencia EE1.....	81
<u>Gráfico 11</u> : MAA Relaciones de divergencias EE1.....	81
<u>Gráfico 12</u> : MAA Relaciones de convergencias EE2.....	82
<u>Gráfico 13</u> : MAA Relaciones de divergencia EE2.....	83
<u>Gráfico 14</u> : MAA Relaciones de convergencia EE3.....	84
<u>Gráfico 15</u> : MAA Relaciones de divergencias EE3.....	85
<u>Gráfico 16</u> : MAA Relaciones de convergencias EE4.....	86
<u>Gráfico 17</u> : MAA Relaciones de divergencias EE4.....	86
<u>Gráfico 18</u> : MAA Relaciones de convergencias EE5.....	87
<u>Gráfico 19</u> : MAA Relaciones de divergencias EE5.....	88
<u>Gráfico 20</u> : MAA Relaciones de convergencias EE6.....	89
<u>Gráfico 21</u> : MAA Relaciones de divergencias EE6.....	90
<u>Gráfico 22</u> : 2 MAA Relaciones de convergencias EE1.....	91
<u>Gráfico 23</u> : 2 MAA relaciones de divergencias EE1.....	92
<u>Gráfico 24</u> : 2 MAA Relaciones de convergencias EE2.....	93
<u>Gráfico 25</u> : 2 MAA Relaciones de divergencias EE2.....	94
<u>Gráfico 26</u> : 2 MAA Relaciones de convergencias EE3.....	95
<u>Gráfico 27</u> : 2 MAA Relaciones de divergencias EE3.....	96
<u>Gráfico 28</u> : 2 MAA Relaciones de convergencias EE4.....	97
<u>Gráfico 29</u> : 2 MAA Relaciones de divergencias EE4.....	97

<u>Gráfico 30</u> : 2 MAA Relaciones de convergencias EE5.....	98
<u>Gráfico 31</u> : 2 MAA Relaciones de divergencias EE5.....	99
<u>Gráfico 32</u> : 2 MAA Relaciones de convergencias EE6.....	100
<u>Gráfico 33</u> : 2 MAA Relaciones de divergencias EE6.....	100
<u>Gráfico 34</u> : 2 MAA Relación influencia-dependencia de los actores.....	102
<u>Gráfico 35</u> : Relación de influencias-dependencias indirectas Matriz MAI.....	103
<u>Gráfico 36</u> : Influencia global comparativa en valores relativos de los actores MAD-MAI.....	103
<u>Gráfico 37</u> : Dependencia global comparativa en valores relativos de los actores MAD-MAI.....	104
<u>Gráfico 38</u> : 3 MAA Nivel de alianzas ponderadas EE1.....	106
<u>Gráfico 39</u> : 3 MAA Nivel de conflictos ponderados EE1.....	107
<u>Gráfico 40</u> : 3 MAA Nivel de alianzas ponderadas EE2.....	108
<u>Gráfico 41</u> : 3 MAA Nivel de conflictos ponderados EE2.....	109
<u>Gráfico 42</u> : 3 MAA Nivel de alianzas ponderadas EE3.....	111
<u>Gráfico 43</u> : 3 MAA Nivel de conflictos ponderados EE3.....	112
<u>Gráfico 44</u> : 3 MAA Nivel de alianzas ponderadas EE4.....	113
<u>Gráfico 45</u> : 3 MAA Nivel de conflictos ponderados EE4.....	114
<u>Gráfico 46</u> : 3 MAA Nivel de alianzas ponderadas EE5.....	116
<u>Gráfico 47</u> : 3 MAA Nivel de conflictos ponderados EE5.....	117
<u>Gráfico 48</u> : 3 MAA Nivel de alianzas ponderadas EE6.....	118
<u>Gráfico 49</u> : 3 MAA Nivel de conflictos ponderados EE6.....	119
<u>Gráfico 50</u> : Estrategias implícitas y explícitas (por preguntas).....	120
<u>Gráfico 51</u> : Estrategias implícitas y explícitas (por actores).....	122
<u>Gráfico 52</u> : Definición de los planes de trabajo (por preguntas).....	122
<u>Gráfico 53</u> : Definición de los planes de trabajo (por actores).....	124
<u>Gráfico 54</u> : Área económico financiera (por preguntas).....	126
<u>Gráfico 55</u> : Área económico-financiera (por actores).....	127
<u>Gráfico 56</u> : Área Organizacional (por preguntas).....	127
<u>Gráfico 57</u> : Área Organizacional (por actores).....	128
<u>Gráfico 58</u> : Área personal (por preguntas).....	129
<u>Gráfico 59</u> : Área personal (por actores).....	129

<u>Gráfico 60</u> : Fijación de estrategias (por preguntas).....	130
<u>Gráfico 61</u> : Fijación de estrategias (por actores).....	131
<u>Gráfico 62</u> : Área proyectos (por preguntas).....	133
<u>Gráfico 63</u> : Área proyectos (por actores).....	134
<u>Gráfico 64</u> : Relaciones externas (por preguntas).....	135
<u>Gráfico 65</u> : Relaciones externas (por actores).....	136
<u>Gráfico 66</u> : Balance de problemas en la organización (por preguntas).....	137
<u>Gráfico 67</u> : Balance de problemas en la organización (por actores).....	138

INDICE DE FIGURAS

	<i>Pág.</i>
<u>Figura 1</u> : Diagrama de las relaciones entre actores locales, provinciales y nacionales y sus interrelaciones en el Partido de Gral. La Madrid.....	6
<u>Figura 2</u> : Modelo analítico preliminar, factores que inciden en la problemática y variables.....	10

INDICE DE ANEXOS

	<i>Pág.</i>
<u>Anexo I</u> : Matriz de Estrategia de los actores.....	149
<u>Anexo II</u> : Plan estratégico para el Partido de Grañ. La Madrid.....	153
<u>Anexo III</u> : Matriz MAO.....	200
<u>Anexo IV</u> : Matriz 2 MAO.....	206
<u>Anexo V</u> : Matriz 3 MAO.....	212
<u>Anexo VI</u> : Balance de Gestión.....	218
<u>Anexo VII</u> : Formularios encuesta Balance de Gestión:.....	224
<u>Anexo VIII</u> : Descripción de los resultados – Balance de Gestión.....	230

ABREVIATURAS

PEGLM	Plan Estratégico para el Partido de Gral. La Madrid.
M	Municipalidad de Gral. La Madrid – Ejecutivo
HCD	Municipalidad de Gral. La Madrid – Honorable Concejo Deliberante
CE	Consejo Escolar
IE	Dirección general de escuelas – Inspección de Enseñanza
DM	Delegaciones Municipales
CC	Cámara Comercial
SR	Sociedad Rural
Ca	Caritas Gral. La Madrid
UE	Unión Evangélica
IP	Iglesia Pentecostal
AB	Asociaciones Barriales
CDB	Club Deportivo Barracas

CAPITULO I: *Introducción, antecedentes de la problemática del estudio, justificación y delimitación del tema, el problema de investigación, la estrategia analítica y la metodología.*

1.1 Introducción

La participación de las comunidades es hoy un aspecto central y prioritario en la vida de los municipios, como factor fundamental de los procesos que se desarrollan en el ámbito local, es un instrumento clave para contribuir a la solución de los problemas más acuciantes y para la realización de una gestión más democrática, eficiente y eficaz.

Es en este marco, donde debe darse la búsqueda de nuevos caminos de crecimiento y de cambios estructurales que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos existentes en el territorio, potenciando sus fortalezas y tratando de reducir sus debilidades.

Por iniciativa del Gobierno Municipal del Partido de Gral. La Madrid – Provincia de Buenos Aires- Argentina se realiza la convocatoria de los actores sociales locales para la realización de un Plan Estratégico de Desarrollo para el período 2000-2006, contando para ello asistencia técnica de especialistas de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata.

El plan resultante, fue el fruto del trabajo conjunto de instituciones del medio, Municipalidad, Secretaría de Desarrollo Económico, Concejo Deliberante, Cámara de Comercio, Caritas, Unión Evangélica, INTA, Dirección de Escuelas, Consejo Escolar, Sociedad Rural, Bomberos Voluntarios, Sociedades de Fomento de los barrios, delegados municipales de las localidades rurales del partido, representantes de los distintas escuelas y colegios, miembros de partidos políticos, entidades privadas de acopio de cereales, entre otros miembros de las fuerza vivas de la comunidad, así como también vecinos que asistieron a la convocatoria.

1.2 Antecedentes de la problemática de estudios

La Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata a través de un equipo técnico colaboró y coordinó la realización de la planificación para el Partido de Gral.

La Madrid, dentro de la metodología de plan estratégico, respaldado en numerosas experiencias similares realizadas para distintos partidos de la Provincia de Buenos Aires.

Es así que la Municipalidad del Partido de Gral. La Madrid convocó a los actores sociales locales para la realización de un Plan de Desarrollo para el partido bajo la coordinación del equipo oferente, dando como resultado de esta actividad el Plan Estratégico para el Partido de Gral. La Madrid para el período 2000-2006, en base al diagnóstico participativo y la determinación de las líneas de trabajo a llevar adelante.

El Plan Estratégico se concibió como un proyecto de futuro para la comunidad de General La Madrid, capaz de convertirse en un espacio de acuerdos y movilización de la pluralidad de actores que integran la comunidad y cuyos objetivos intersectoriales apunten a construir un escenario deseado por el conjunto de los mismos.

El camino recorrido, comenzó con la recopilación y sistematización de información básica, se continuó con la informatización de los datos del Censo en un Sistema de Información Geográfico (GIS) y el análisis estadístico de los mismos, todo lo cual sirvió de base para la elaboración de un diagnóstico preliminar de las áreas urbanas, culminando esta etapa de trabajo de plena participación comunitaria con la concertación del diagnóstico y en la formulación del Plan Estratégico.

Se desarrollaron las siguientes actividades:

- Cuatro talleres temáticos:
- Un taller agropecuario,
- Un taller de industria, comercio y turismo.
- Un taller urbano ambiental.
- Un taller social: educación, salud, seguridad, cultura, recreación deportes, capacitación y empleo.
- Cuatro talleres barriales:
- Cuatro talleres en las localidades

De cada uno de estos Talleres, se conformaron Comisiones de Seguimiento, integradas por actores sociales representativos de cada sector e involucrados con el Plan Estratégico, las cuales elaboraron un trabajo colectivo sobre las problemáticas abordadas: agropecuaria, industria, comercio y producción; urbano ambiental y social; de las localidades rurales y las correspondientes a los barrios de la ciudad cabecera. Contando cada una con el diagnóstico consensuado, sintetizada en una matriz DAFO (que recupera las debilidades y fortalezas planteadas en los talleres). Se finalizó con la formulación de Ejes Estratégicos, programas y proyectos.

1.3 Justificación

En América Latina el concepto de desarrollo local supone un cambio estratégico de la concepción del desarrollo y de los roles que deben cumplir los distintos niveles del estado, basado en la revalorización del territorio y de los recursos locales.

Las reformas político-administrativas implementadas en el transcurso de las últimas décadas, han generado cambios importantes en la vida de los municipios, con la asignación de nuevas funciones y competencias, las modificaciones de las relaciones intergubernamentales y la intervención de las comunidades en la gestión municipal mediante instrumentos y canales de participación.

Los gobiernos locales se han visto obligados a cambiar los estilos de gestión, no solo de recursos sino también en relación con la sociedad local. Entendiendo por gestión municipal la organización y el manejo de una serie de recursos organizativos, financieros, humanos y técnicos por parte del municipio para proporcionar a los distintos sectores de la población los satisfactores de sus respectivas necesidades de bienes de consumo individual y colectivo (Velásquez –1992- pág.141), y estimular el potencial del desarrollo local.

La toma de decisiones en dicho proceso de gestión se asume en base a criterios técnicos, para lo cual el municipio cuenta con una estructura institucional de apoyo conformada por normas, competencias, procedimientos, estructura administrativas, recursos humanos y económicos, etc. cuya articulación permite a las autoridades y a los funcionarios municipales atender las necesidades y demandas de la población.

Pero estas decisiones son tomadas atendiendo al juego de influencias de distintas fuerzas sociales y políticas sobre las instancias de poder local, por lo que la gestión municipal es política en la medida que intervienen grupos que representan intereses individuales y colectivos, los cuales instituyen reglas de juego, establecen relaciones entre sí y desempeñan distintos roles en los procesos de decisión.

Por lo que debe entenderse que la gestión municipal no se basa solamente en la habilidad gerencial para administrar recursos sino como la capacidad para negociar las decisiones y resolver conflictos.

La participación de las comunidades es hoy un aspecto central y prioritario de la vida de los municipios, como factor fundamental de los procesos que se desarrollan en el ámbito local tanto desde un punto de vista jurídico como social y por lo tanto es un instrumento clave para contribuir a la solución de los problemas más acuciantes y para la realización de una gestión más democrática, eficiente y eficaz.

La capacidad del sistema político para lograr objetivos comunes y tomar decisiones correctas, así como su legitimidad como representante de intereses comunes, su capacidad de manejar conflictos en el marco de las reglas democráticas, el conocimiento de la imagen que los ciudadanos se hacen de su gobierno y de las instituciones políticas, el estímulo y fomento de canales de participación ciudadana y a la disponibilidad de los distintos sectores sociales para apropiarse y hacer uso de ellos, son los elementos que constituyen o hacen a la gobernabilidad.

Es en este marco donde debe darse la búsqueda de nuevos caminos de crecimiento y de cambio estructural que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos existentes en el territorio potenciando sus fortalezas y tratando de reducir sus debilidades.

1.4 Delimitación del problema de investigación

Se ha llevado a cabo en el Partido de Gral. La Madrid un proceso participativo que involucró a actores locales y regionales en el diseño e implementación de un plan estratégico; sin embargo existen condicionantes de las estructuras y organizaciones locales, tanto en el orden pú-

blico como privado, para garantizar la eficacia de los resultados; igualmente problemas de diseño, contenido, alcances, relaciones y posible ausencia de redes organizativas de implementación determinan que existan limitaciones en las capacidades de gestión local.

A través del presente estudio se pretende conocer las condicionantes de las estructuras y organizaciones locales para asumir la puesta en marcha del plan estratégico, como así también las capacidades instaladas en la comunidad para su ejecución.

Preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las limitaciones de diseño e implementación en este proceso participativo de gestión local?
- ¿Por qué fallan las interrelaciones necesarias entre gobierno y actores, lo que se traduce en una pérdida de interés en la implementación del plan estratégico?
- ¿Cuál es el nivel de convergencia entre los actores estratégicos con los objetivos del plan?
- ¿Existen las capacidades locales instaladas (técnicas y de gestión) necesarias para llevar adelante el plan estratégico?
- ¿Cuáles son las limitaciones existentes en las organizaciones de gestión local instaladas?

1.4.1 Definición y justificación del tipo de problema

El tipo de problema que se plantea lo clasificamos como *de estrategia o procedimiento* ya que se pretende obtener conocimiento sobre una situación dada, dentro de la modalidad *valorativa* que según (Campos, 1988:73-74) incluye juicios de valor tales como obtención de datos, hipótesis, teorías, técnicas, y estrategias.

Se buscará valorar y obtener conocimiento del procesos de planificación estratégica en el municipio en el sentido de establecer relaciones entre los intereses de los participantes y los objetivos del plan así como las capacidades de gestión establecidas en base a juicios de valor resultantes de encuestas y entrevistas de las cuales se desprenderán la información que servirá de base para que a través del análisis poder entender y establecer los mecanismos en la toma de decisiones y ejecución del mismo.

1.4.2 Delimitación del problema de investigación

De acuerdo a los criterios para la delimitación del problema de investigación sugeridos por Rojas Soriano (1991:50), las dimensiones del problema de investigación serían las siguientes:

1.4.2.1 Límite teórico conceptual

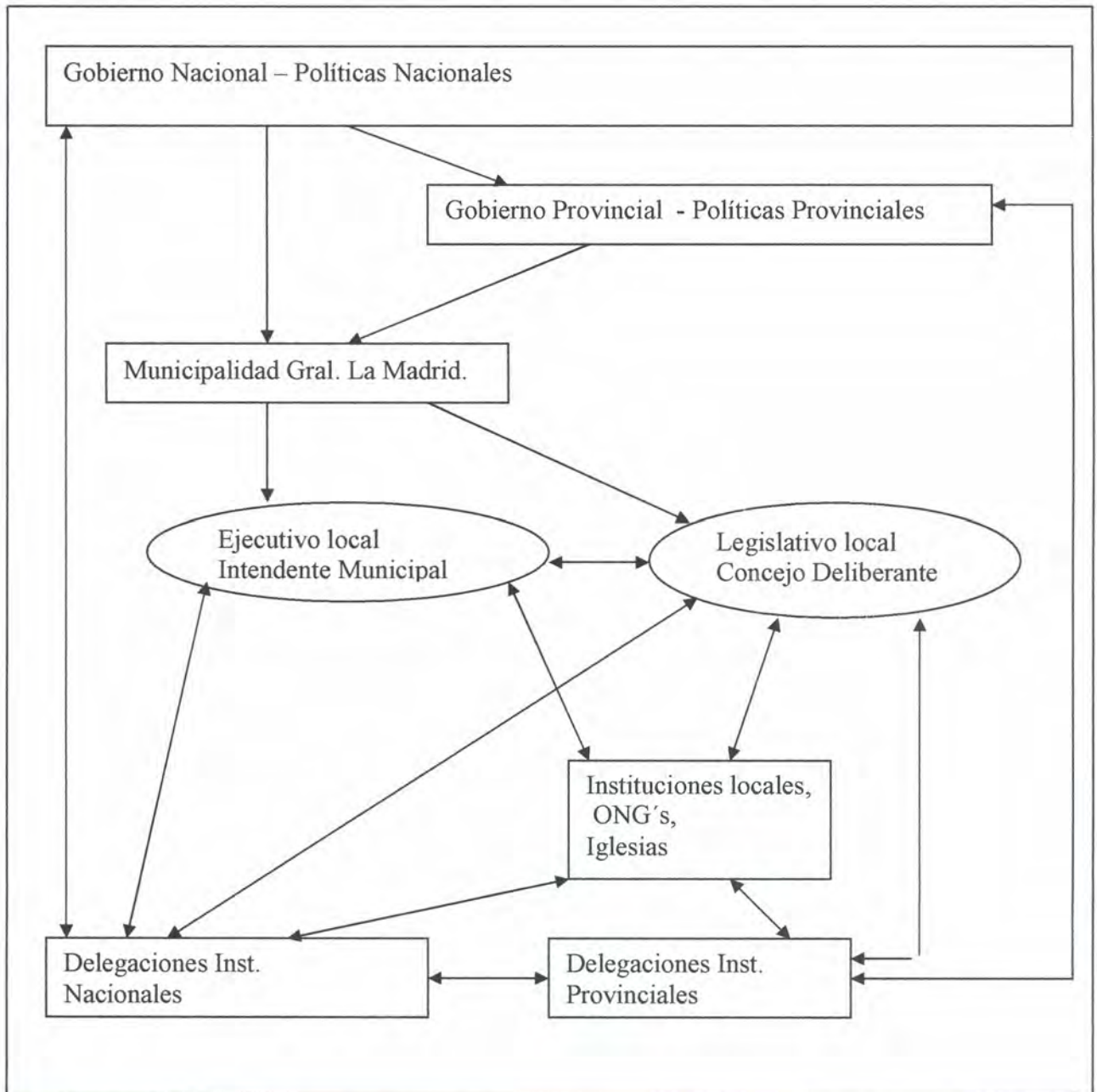


Figura 1 Diagrama de las relaciones entre actores locales, provinciales y nacionales y sus interrelaciones en el Partido de Gral. La Madrid

1.4.2.2 Límite temporal

El problema de investigación que se plantea estudiar, se realiza durante el período 2000-2006 correspondiente al período de aplicación del Plan Estratégico para el Partido de Gral. La Madrid.

1.4.2.3 Límite espacial

En cuanto al límite está fijado en el área correspondiente al Partido de Gral La Madrid, Provincia de Buenos Aires – Rep. Argentina.-

1.4.2.4 Unidades de observación y unidades de análisis

- Gobierno Municipal:
 - Ejecutivo Municipal: Intendente, Secretarías y Delegaciones Municipales
Honorable Concejo Deliberante
- Instituciones oficiales: Consejo Escolar
Inspección de Enseñanza
- Instituciones locales: Cámara Comercial
Sociedad Rural
Asociaciones Barriales
- Iglesias: Caritas (Iglesia Católica)
Unión Evangélica
Iglesia Pentecostal
- Otras: Club Deportivo Barracas

1.4.2.5 Situación dentro del contexto: social, económico, histórico y ambiental

El proceso de descentralización y el nuevo rol de los municipios como alternativas a la profunda crisis social y económica, tiene una de sus premisas básicas generar una mayor participación y compromiso de las comunidades en la planificación de su futuro así como también en lo referente a la reconstrucción de capital social local de las mismas.

La falta de ejercicio del poder ciudadano, aunado a un descreimiento referente a todo lo que venga del estado y una falta de información y capacitación sobre el proceso en sí mismo, crea una situación de escepticismo, hacia la nueva propuesta, lo que hace perder una oportunidad valiosa de recuperar y mantener el protagonismo comunitario en apropiarse de su presente y la construcción y proyección de su futuro.

1.5 Objetivos de estudio:

1.5.1 Objetivo general

Analizar los factores que afectan el diseño e implementación del Plan Estratégico para el Partido de Gral. La Madrid para el periodo 2000-2006, a fin de determinar el nivel de identificación de los actores con el contenido del plan, las capacidades de las organizaciones locales involucradas y de las alternativas para mejorar su puesta en marcha.

1.5.2 Objetivos específicos:

- *Analizar la convergencia de objetivos e intereses entre actores para identificar espacios de integración y participación en torno al plan estratégico.*
- *Identificar capacidades de organización responsables como medio para facilitar la implementación del plan estratégico.*

1.6 Estrategia analítica

El trabajo de investigación es de tipo social cualitativo, incluyendo las siguientes unidades de análisis:

1.6.1 Unidades de análisis:

Corresponde al conjunto de actores estratégicos involucrados en el diseño y puesta en ejecución del Plan Estratégico para el Partido de Gral. La Madrid para el periodo 2000-2006

- Ejecutivo municipal
- Concejo Deliberante Municipal
- Delegaciones Municipales

- Consejo Escolar
- Inspección de Enseñanza
- Cámara Comercial
- Sociedad Rural
- Caritas (Iglesia Católica)
- Unión Evangélica
- Iglesia Pentecostal
- Asociaciones barriales
- Club Deportivo Barracas

1.6.2 Las variables clasificadas según su tipo

- Nivel de Convergencia de objetivos e intereses: es un variable independiente, de tipo cualitativa (actores participantes del proceso participativo).
- Capacidades de organización: variable independiente cualitativa que afecta las posibilidades de implementación del plan.

1.6.3 Relación lógica entre las unidades de análisis y las variables o entre ellas

Existe una relación lógica entre las unidades de análisis, ya que al establecer un nivel de convergencia adecuado ente entre objetivos e intereses se presupone que favorecerá la participación y el empoderamiento del plan.

Así como también determinar las capacidades de organización necesarias para el nuevo modelo de gestión, permitirá la toma de decisiones necesarias para poder llevar adelante la implementación del plan.

1.6.4 Hipótesis

“Determinar la convergencia y/divergencia entre los actores estratégicos sobre los objetivos planteados en el Plan Estratégico para el Pdo. de Gral. La Madrid para el período 2000-2006, así como conocer la capacidad de gestión instalada en las organizaciones locales, favorecerá la implementación del mencionado plan como marco del desarrollo local.

La hipótesis, de acuerdo a Rojas Soriano, 1991: 941-92, es de tipo explicativa, ya que se establece una relación causa efecto, ya que se trata de explicar una situación dentro de determina-

dos procesos sociales.

Se plantea que una mayor convergencia entre intereses de los actores estratégicos y los objetivos, (variable independiente) mayor será el nivel de participación y compromiso con el plan (variables dependientes). Contar con capacidades de organización local instaladas (variable independiente) posibilitará la puesta en marcha del plan de desarrollo (variable dependiente).

1.6.5 Modelo analítico preliminar

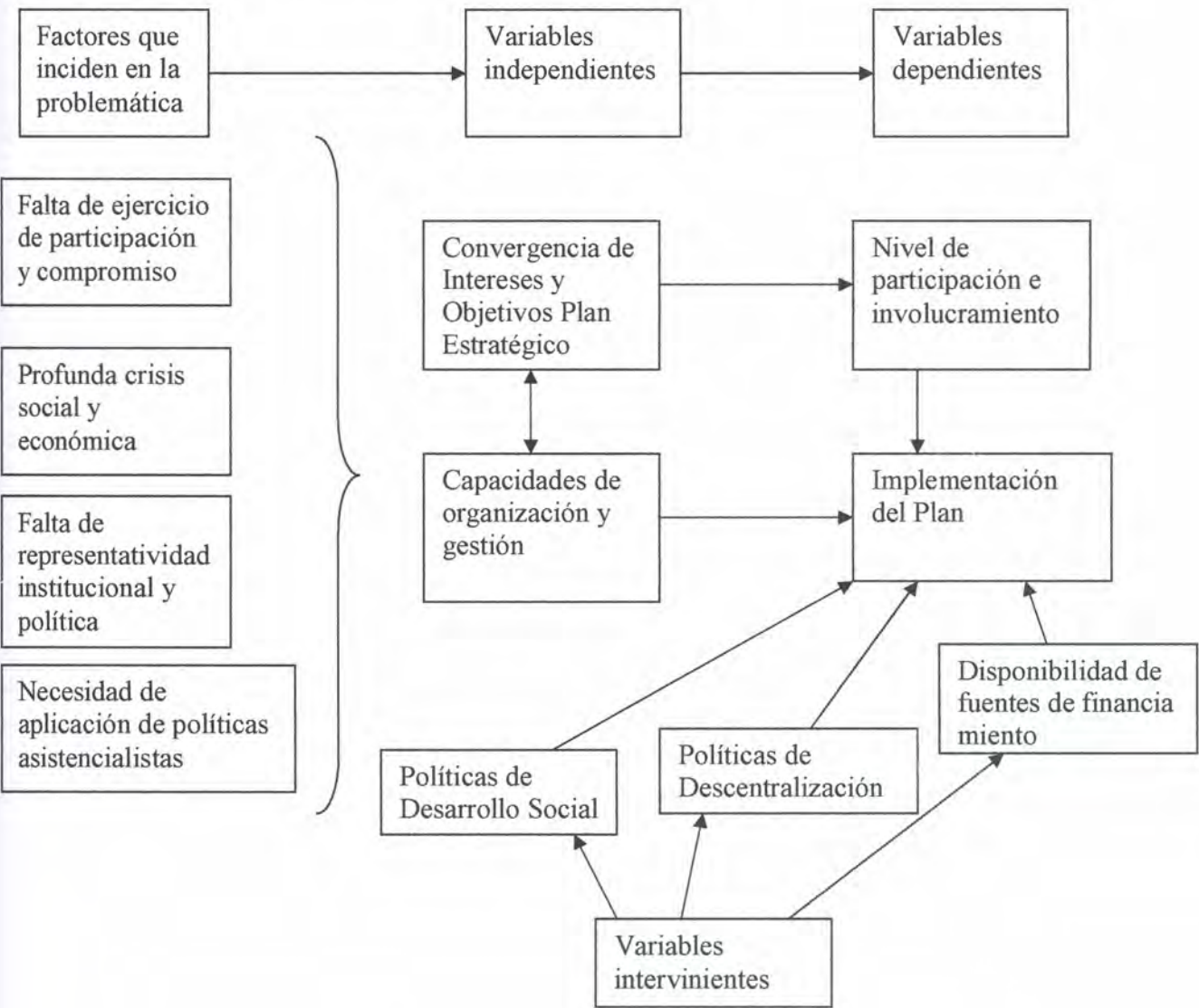


Figura 2 Modelo analítico preliminar, factores que inciden en la problemática y variables.

1.7 Estrategia metodológica

1.7.1 Tipo de investigación:

El tema de investigación abarca un proceso netamente social, participativo de elaboración del Plan Estratégico y su ejecución para el período 2000-2006, en base a la relación de intereses sobre los objetivos propuestos y la capacidad de gestión instalada en la comunidad. La información se obtendrá de los actores (as) estratégicos en el proceso: Municipio (Intendente, Honorable Concejo Deliberante y Delegaciones Municipales) Consejo escolar, Inspección de Enseñanza, Cámara Comercial, Sociedad Rural, Caritas (Iglesia Católica), Unión Evangélica, Iglesia Pentecostal, Asociaciones Barriales y Club Deportivo Barracas.

La investigación propuesta es *directa* - Rojas Soriano (1991:30), ya que la información para su posterior análisis se obtendrá directamente de la realidad, mediante la aplicación de técnicas para analizar las estrategias de los actores según las metodologías MACTOR, y de Balance Global de Gestión.

De acuerdo a la tipología según el criterio de profundidad la investigación es descriptiva, porque se pretende brindar una percepción del funcionamiento de un fenómeno y de las maneras en que se comportan las variables, factores o elementos que lo componen.

Por su modalidad la investigación es diagnóstica, siendo sus fuentes de información de tipo directo y documental, con una finalidad aplicada, en un momento determinada (seccional), dentro de un micro ambiente social, basándose en su carácter cualitativo e integral, cuyo objeto social lo constituye el ámbito institucional-estatal, con una especificidad social y dentro del espacio geográfico urbano-rural.

En los cuadros 1 y 2 se establece la operabilidad de variables y la definición de indicadores respectivamente.

Cuadro N° 1: Operabilidad de variables

Dimensión	Categoría	Variable	Indicadores
Dinámica de las relaciones entre actores	Gobierno Municipal Gral. La Madrid	Nivel de participación en el proceso de planificación estratégica	Encuestas de valoración a: Intendente Municipal Honorable Concejo Deliberante Delegaciones municipales
Dinámica de las relaciones entre actores	Delegaciones Instituciones Oficiales (nacionales y provinciales) Instituciones locales Iglesias	Nivel de participación en el proceso de planificación estratégica	Encuestas de valoración a: Instituciones locales – oficiales y privadas
Capacidad de organización	Organizaciones locales a nivel oficial y privado	Nivel de capacidad de Gestión a nivel comunitario	Encuestas de valoración de la capacidad de gestión instaladas.

Cuadro N° 2: Definición de indicadores, cálculo y fuentes de información

Indicador/definición	Fórmula de cálculo	Fuente de información
Cuadro de Estrategia de los actores	Aplicación del método MACTOR	Encuestas directas a los diferentes actores estratégicos
Identificación retos estratégicos y objetivos asociados	Aplicación del método MACTOR	Plan Estratégico Partido de Gral. La Madrid
Matrices MAO y 2 MAO; Matriz MAD	Aplicación del método MACTOR	Encuestas de valoración a actores estratégicos
Encuestas de valoración de la capacidad de gestión instaladas.	Balance Global de Gestión	Encuestas directas a los diferentes actores estratégicos

1.7.2 Técnicas e instrumentos para obtener la información

Las técnicas que se aplicaron son cualitativas, a fin de poder calificar las posiciones relativas de los actores estratégicos frente a los distintos contenidos del plan estratégico, así como también determinar las capacidades de gestión instaladas en las distintas organizaciones de la comunidad. Estos informantes han participado activamente de la convocatoria del municipio para la elaboración del Plan Estratégico para el Partido de Gral. La Madrid Provincia de Buenos Aires (Argentina) para el período 2000-2006.

Técnicas:

1.7.2.1 Análisis de las estrategias de los actores mediante el método MACTOR, el cual permite valorar las relaciones de fuerza entre los actores, así como estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a los objetivos propuestos por el plan.

El análisis se complementó en base a la realización de las etapas propuestas por la metodología en sus distintos pasos:

- a) Localizar el proyecto y motivaciones de cada actor.
- b) Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados.
- c) Situar cada actor sobre cada objetivo y localizar las convergencias y divergencias.
- d) Jerarquizar los objetivos e identificar las tácticas posibles.
- e) Evaluar las relaciones de fuerzas.

a) Mediante la utilización de entrevistas personales se realizó la construcción del *Cuadro de Estrategia de los actores*, el cual permite identificar las metas y problemas de cada uno de los actores y su nivel de relaciones con el resto de los actores. Se utilizó un cuestionario de preguntas abiertas y registro de opiniones.

b) Para la identificación de los retos estratégicos y los objetivos asociados se tomaron los Ejes estratégicos, Programas, Proyectos y Objetivos planteados en el Plan Estratégico para el Partido de Gral. La Madrid. (Anexo II).

c) Para la realización de la *Matriz de convergencia-divergencias sobre los objetivos (Matriz MAO)* se realizó una entrevista a los actores a fin de expresar en una escala numérica (+1 actor a favor del objetivo, -1 actor opuesto al objetivo, 0 actor indiferente ante el objetivo), la posición de cada uno de ellos frente a los objetivos planteados en el plan. Se trabajó cada eje estratégico en forma separada. (Anexo III).

A fin de determinar las posiciones para cada pareja de actores frente a los objetivos analizados, se procedió al cálculo matricial multiplicando la Matriz MAO por su transpuesta la matriz MOA, obteniéndose la *Matriz MAA, matriz de alianzas y conflictos*, que expresa las posiciones de convergencia o coincidencia de opiniones ya sean estas favorables o desfavorables y las posiciones de divergencia es decir los objetivos donde cada para de actores tienen una opinión encontrada o divergente.

A partir de esta matriz se puede realizar el *Primer gráfico de convergencia*, lo que nos da una idea de los intereses en común entre los actores así como la ausencia de intereses en común sobre algunos objetivos entre los actores.

Se construyó además el *Primer gráfico de divergencia* o situaciones posibles de conflictos entre los actores frente a algunos de los objetivos propuestos.

La información obtenida hasta aquí, solo indican el número de convergencias o conflictos de intereses, a fin de ajustar el modelo a la realidad se procedió a jerarquizar los objetivos y establecer las relaciones de fuerzas entre los actores.

d) Se procedió a construir la *Segunda matriz de nivel de convergencia-divergencias sobre los objetivos - Matriz 2 MAO*, (Anexo IV) mediante la realización de una nueva encuesta a partir de la encuesta inicial, estableciendo mediante una escala numérica el nivel gradual de opinión a favor o en contra de los objetivos, abarcando de +3 a -3 para expresar el carácter fuerte medio o

débil de concordancia u oposición, el valor absoluto expresa el gradiente correspondiente y el signo indica la concordancia o bien la oposición. Al igual que para la Matriz MAO se trabajaron los ejes estratégicos en forma separada.

A partir de la 2 MAO, mediante el cálculo matricial del producto de una matriz por su transpuesta nos permite obtener la nueva matriz denominada 2 MAA o *Matriz valorada de convergencias y divergencias*. A partir de la cual se elaboraron los Segundos gráficos completos de convergencias y divergencias.

e) El paso siguiente es la realización de la *Matriz de acción directa -MAD* a fin de analizar las relaciones de fuerzas, que es una matriz de actores por actores donde mediante una escala de 0 a 3 que equivale a una influencia nula, débil, media o fuerte de un actor sobre otro, información que se obtiene a través de una encuesta realizada a los actores. La sumatoria de las líneas nos indica el nivel de influencia de cada actor, mientras que las columnas nos marcan el nivel de dependencia de cada actor.

Las relaciones no solo se basan en las posibilidades de influencias de un actor sobre otros sino además la posibilidad de que dicha influencia se dé mediante la acción de un tercer actor, para poder establecer esas relaciones indirectas se realizó la *Matriz de Acciones Indirectas -MAI*, resultante del producto de la matriz de acciones directas por ella misma, permitiendo la observación de las modificación sufrida tanto en la influencia como en la dependencia existente entre los actores.

A partir de la información obtenida en la matriz se realizaron los cálculos correspondientes para determinar el *Coficiente de relaciones de fuerza -ri-* que permite caracterizar las relaciones de fuerzas entre los actores. El cálculo de *ri* se establece a partir de la influencia indirecta de cada actor en relación a la influencia indirecta de todos los actores:

$ri = Mi/Mtotal$, que nos indicaría la preeminencia de un actor sobre otro, pero este valor va a estar influenciado a su vez por la dependencia de cada actor, para lo cual ponderamos el valor de *ri* mediante la función inversa de la dependencia $Mi/Mi+Di$. A fin de facilitar los cálculos se nor-

malizó el coeficiente r_i por su media, quedando el coeficiente r_i^* de cada actor definido como el cociente entre n (número de actores) por r_i de cada actor sobre la sumatoria de r_i .

Aplicando el coeficiente de relaciones de fuerza de cada actor a la matriz de posiciones valoradas (2MAO) se obtiene la *Matriz de posiciones ponderadas 3MAO* (anexo V). Y como paso posterior se construye la *Matriz de alianzas y conflictos ponderadas por las relaciones de fuerzas 3MAA*, completando el escenario de las interrelaciones existentes entre los actores y sus posiciones relativas respecto a los objetivos planteados en el Plan Estratégico, a partir de la cual se construye el *Tercer gráfico completo de convergencias y el Tercer gráfico completo de divergencias*.

1.7.2.2 Balance Global de Gestión: mediante esta técnica basada en la realización de cuestionarios dirigidos a los actores estratégicos ya mencionados, de acuerdo a los modelos (ANEXO VI), los cuales fueron respondidos en entrevistas personales.

- a) Características de las estrategias explícitas e implícitas de cada actor/estratégico.
- b) Análisis Global de la definición del Plan Estratégico por el actor estratégico.
- c) Análisis de la Situación General de la Política del actor/estratégico.
- d) Balance de Gestión de Problemas en cada institución.

Las respuestas obtenidas, así como los comentarios vertidos por los entrevistados se tuvieron en cuenta en el momento de proceder al análisis de la información.

Instrumentos:

La información se obtuvo mediante la aplicación de técnicas cualitativas basadas en la realización de distintas encuestas conformes a la metodología utilizada (Mactor, Balance Global de Gestión) a una muestra conformada por organizaciones sociales considerados como *actores estratégicos*, es decir que han sido identificados por su capacidad de afectar procesos de políticas públicas y a su vez, también reconocidos por esa capacidad en la comunidad y que han participado en el proceso de realización del Plan Estratégico para el período 2000-2006, corres-

poniendo el tamaño de la muestra a la totalidad de actores estratégicos involucrados, participando de las entrevistas en la mayoría de las oportunidades más de un miembro de cada organización.

CAPITULO II: Caracterización de la región del estudio, descripción del proceso objeto del análisis, Diagnóstico.

2 Antecedentes

2.1 Caracterización de la región

El Partido de General La Madrid se encuentra ubicado en la llanura Interserrana Bonaerense, delimitada al nordeste y al sudoeste por las serranías de Tandilia y Ventania, al sudeste por el cordón de médanos cercano a la costa atlántica, y al nordeste por el conjunto de las Lagunas Encadenadas. Epecuén, del Venado, Del Monte, Cochicó, Alsina, del Tordillo y Pay Lauquén, y sus límites políticos son: al nordeste el partido de Huanguelén al norte y este el de Olavarría, al oeste el de Cnel. Suárez, al sur y sudeste el de Laprida y al sur el de Cnel. Pringles.

Son 480.000 has de una llanura de escasa pendiente, lo que impide que el agua escurra con facilidad, lo que da reflejado la conformación de numerosos bañados y lagunas. La producción primaria dentro del partido esta representada por:

- La ganadería, con la cría de bovinos para carne con la venta de terneros al destete y en menor proporción establecimientos de ciclo completo.
- La agricultura de cultivos extensivos, principalmente trigo, avena, girasol, soja y maíz.

Clima: Régimen térmico: La temperatura media anual, de unos 14 °C, surge de promediar temperaturas medias mensuales que van desde 21,5 ° C en Enero hasta 7,3 ° C Julio.

Se han registrado mínimas absolutas -8,5 ° C, y el período libre de heladas va aproximadamente desde el 20 de Noviembre hasta el 15 de Marzo.

Régimen hídrico: Las precipitaciones siguen un régimen isohigro, pese a la cual se nota una disminución de ellas durante el invierno y un incremento en los meses de Marzo, Octubre y

Noviembre. Tanto en estos meses como en pleno invierno, las precipitaciones suelen superar a la demanda atmosférica, generando excesos estacionales que llegan a causar grandes perjuicios cuando alcanzan la dimensión de inundaciones.

Desde la década del 80, el partido sufre inundaciones periódicas debido principalmente a la derivación de aguas de los partidos vecinos.

El promedio anual de lluvias es de 750 mm., aunque en los últimos años este valor ha sido holgadamente superado (el promedio de los últimos 5 años es de 905 mm.).

2.2 Antecedentes Históricos

Durante la segunda mitad del siglo XIX, la Argentina se incorporó al mercado mundial como país abastecedor de materia prima, iniciándose el traslado de capitales, tecnología y productos manufacturados hacia nuevas áreas.

En este marco, ciertas áreas ubicadas en la periferia del centro económico y político del sistema nacional centralizado en el puerto de Buenos Aires, pudieron acceder a un rápido crecimiento económico y demográfico dependiente de las condiciones de expansión del mercado mundial, el aumento de la demanda internacional de cereales y carnes, generó interesantes perspectivas para estas economías.

En el caso de Gral. La Madrid, la integración del área a la economía regional se hizo por decisión política del Estado Provincial, que creó las condiciones necesarias para lograr que los empresarios interesados invirtieran sus capitales en su colonización. El área se transformaría en una importante receptora de capitales extra regionales de origen nacional, a la par que en una exportadora de productos agropecuarios.

Durante la década de 1870 el gobierno provincial implementó una política colonizadora a fin de fomentar la migración, redistribuir el suelo e incrementar la actividad agrícola sin perjudicar la ganadería que ya estaba instalada.

Tres fueron los hechos que marcaron el momento:

- La denominada “Conquista del Desierto”, completada por el Gral. Julio A. Roca en 1879, que llevó “tranquilidad a la pampa” eliminando al aborigen autóctono como amenaza de frontera.
- La existencia de los ferrocarriles en las décadas siguientes, llamados del Oeste y del Sur que permitieron facilitar el traslado de lanas, cueros, animales y cereales a la costa, con rapidez y bajo costo.
- El ingreso de tecnologías para la producción en pos de la obtención de carnes escogidas para los frigoríficos y una mayor preocupación por la agricultura.

El principal mecanismo de transformación de la estructura agraria pampeana utilizado por el estado, fue la política de tierras implementadas en 1870, Mediante la “Ley de ejidos” fue la primera posibilidad para la creación de pequeñas parcelas destinadas a la agricultura, ya que facilitaba al trabajador rural la adquisición de la propiedad o el arrendamiento directo. Pero el espíritu de repartir tierras pronto fue desvirtuado por la necesidad del estado de fondos para solventar la Campaña del Desierto, por lo que tuvo que desprenderse de grandes extensiones. Las ofertas de tierras por parte del estado se determinaron en superficies no menores a 10000 has, siendo los estancieros los mayores compradores, generándose grandes propiedades.

Los primeros pobladores de Gral. La Madrid llegaron a la zona hacia 1880. El estado mensuró toda la superficie conquistada, a fin de poder ser asignadas. El ferrocarril y mano de obra para el campo aún no había llegado, lo que dio como resultado la expansión de la frontera ganadera y no agrícola.

2.2.1 La creación del centro agrícola La Gama (1889)

El aumento de la demanda de trigo, generada por el incremento de la demanda de los países industrializados, como así también por el crecimiento de la población generó importantes perspectivas para la agricultura. Ante la carencia de fondos por parte del estado para programas de colonización, puso en práctica un plan que consistía en otorgar facilidades a quienes empen-

dieran el negocio colonizador, con la entrega de créditos hipotecarios para la organización de centros agrícolas, o la exención fiscal.

Esto hizo muy atractiva la posibilidad de la colonización agrícola, ya que valorizaba rápidamente la tierra y generaba un proceso de expansión económica.

Así en 1889 se creó el Centro Agrícola la Gama, por obra del Sr. Casimiro Laplacette, quién solicitó al estado la transformación de 5032 has, de su propiedad en centro agrícola.

Algunos terratenientes se interesaron desde comienzos de los ochenta por instalar colonias agrícolas en sus tierras, generalmente en la de reciente adquisición, no tenían que arriesgar capitales ni solicitar créditos, y veían en la agricultura un negocio excelente que podía y debía combinarse con la ganadería. Esto se convirtió en un lucrativo negocio de especulación, lo que llevó a varios terratenientes a ponerlo en práctica generalizándose la instalación de centros agrícolas, a través del Bco. Hipotecario Provincial que les permitía hipotecar tierra para comprar más tierra.

A pesar del gran número de concesiones otorgadas en el área, los centros agrícolas fracasaron, como consecuencia del espíritu especulativo de fines de los ochenta, los empresarios solos lo constituían porque deseaban los préstamos otorgados por el banco y no por su interés de colonizar.

La fundación del Pdo. de Gral. La Madrid se estableció por la Ley provincial N° 2361, mediante la cual la Honorable Legislatura aprobó la creación del Partido denominado Gral. La Madrid, en terrenos pertenecientes hasta entonces a los partidos de Cnel. Suárez y Olavarria. El Centro agrícola La Gama, de creciente importancia en virtud a la creciente exportación extra-regional de su producción triguera, fue elegido como sede político-administrativa del partido creado. En 1890 se creó la delegación local del registro provincial de las personas.

2.2.2 El ferrocarril

Hacia 1880 el control del espacio pampeano, permitió que las concesiones ferroviarias dieran origen a una densa red de vías, facilitadas por el relieve, escasez de obstáculos naturales y

la trocha ancha elegidas por los ingleses, lo que hacia su tendido barato, fácil y de rápida construcción.

La ocupación del área de Gral. La Madrid surgió en épocas de expansión de las líneas férreas, es así como surgen las poblaciones de Las Martinetas (1896), La Colina (1911) Libano (1914), que se generaron alrededor de las estaciones del Ferrocarril del Sur.

2.2.3 La gran inmigración

La creación del Centro Agrícola La Gama y la expansión de la agricultura desencadenaron el primer movimiento importante de población. Entre los años 1895 y 1914 la población pasó de 5055 habitantes a 11607, duplicándose durante este período, no solo por el crecimiento vegetativo de ésta, sino además por el movimiento de migración de nacionales y extranjeros que trajo aparejado la constante expansión agrícola, tanto hacia el este y el oeste del núcleo original, paralelamente a las líneas férreas.

<i>Origen</i>	<i>Población</i>
Argentinos	3493
Españoles	582
Italianos	362
Franceses	292
Uruguayos	119
alemanes	44
Ingleses	38

Cuadro 3: Población del partido de Gral. La Madrid, según grandes grupos de nacionalidad (1885) – Fuente Censo Nacional de la Rep. Argentina (1885)

En 1885 contingente mayoritario de inmigrantes estuvo dado por argentinos, atraídos por la entrega de tierras siendo básicamente colonos (cuadro 1). Los inmigrantes extranjeros fueron provenientes de países europeos, predominando los de países mediterráneos. A diferencia de otras zonas donde la mayoría de los inmigrantes eran de origen italiano, en La Madrid fueron españoles, más específicamente provenientes de Galicia, campesinos minifundistas, en segundo lugar los vascos seguidos por los catalanes y castellanos, artesanos o comerciantes dotados de un

pequeño capital y deseos de incrementarlo. Constituyéndose en un núcleo de mucho peso en la vida local a través de la Sociedad Española de Socorros Mutuos, fundada en 1892, y luego su homónima en la localidad de La Colina. También fue importante el peso de las comunidades italiana a través de “XX Sociedad Italiana de Mutuo Socorro” y francesa, a través de la “Unión Francesa”.

En la composición de la población, a diferencia de otras regiones, nunca pudo atraer importantes contingentes de inmigrantes debido a:

- La baja disponibilidad de tierras aptas para agricultura.
- La valorización de la tierra como resultado de la expansión agrícola, que llevo a los grandes terratenientes a retenerla, optando por el arrendamiento antes que la venta a los colonos, por lo que el acceso a la tierra fue muy restringido para estos últimos.
- Las dificultades de los pequeños y medianos productores para competir en el mercado.

2.2.4 La expansión ganadera

Hacia principios del siglo XX, el alza de los precios internacionales de los productos pecuarios, hizo que la producción local se fuera especializando en la ganadería de tipo extensiva, favorecida por las condiciones naturales de la zona. Esta actividad trajo aparejada el interés por la expansión de cultivos como la alfalfa, ya que la industria frigorífica exigía la comercialización de reses con determinado grado de engorde de terminación.

Esto originó el denominado ciclo trienal de producción que consistía en: la entrega el primer año a un agricultor para sembrar lino; al segundo año, el cultivo trigo y el tercer año alfalfa para dejar la pradera para el ganadero. El régimen utilizado era el de arrendamiento de pequeñas parcelas 25 has., bajo el sistema de mediería.

La revolución tecnológica que representó el frigorífico hacia fines del siglo XIX, marcó el rumbo de la producción del área pampeana y del partido de Gral. La Madrid, organizándose la

producción agraria y espacial del área en función de esta nueva situación, consolidando el perfil de producción ganadera de cría.

El crecimiento que trajo aparejada la organización de la producción, fue generando una mayor demanda de servicios, tanto en calidad como en cantidad. Así se dio a fines del siglo XIX, el surgimiento de comercios y de pequeñas industrias artesanales de bienes de consumo final con poco valor agregado para abastecer las necesidades de la población regional.

Se dio también el crecimiento de otras actividades, tales como las entidades financieras locales, patrocinadas por hombres de fortunas recientes. Entre ellas podemos citar la Sociedad Rural (1898-1914) relacionada con el tema remates de ganado vacuno. La actual entidad del mismo nombre fue fundada en 1950, no teniendo por lo tanto ninguna relación con la anterior.

En 1907 se creó el Banco Comercial de Gral. La Madrid, actuando entre otras funciones como corresponsalía de la banca oficial nacional (Bco. Nación) y privada (Bco. Español del Río de la Plata). Ésta entidad que marca la expansión económica de la época finalizó sus actividades en 1919.

Otra institución importante fue el Banco de Crédito, Edificación y Luz Eléctrica “Hogar y ahorro”, de capitales locales, que abarcó actividades no solo de tipo bancario, sino extendiéndose hacia el sector energético, el de la construcción y de teléfonos, convirtiéndose en un conglomerado industrial y de servicios.

Las liquidaciones de la Sociedad Rural y del Banco Comercial, muestran el inicio del estancamiento de la economía del partido.

2.2.5 Aspectos sociales y políticos

La actividad política siempre estuvo muy arraigada a la comunidad lamatritense, desde sus inicios, ya que quien fuera propulsor de la creación del partido, Silverio López Osornio, era miembro del Partido Autonomista Nacional, fuerza política que sirvió para la canalización de las

aspiraciones de los terratenientes pampeanos, que si bien garantizó el orden y favoreció el progreso de la nación, fue excluyente de las mayorías.

Constituían una fuerza con amplio control, aún de los medios de prensa como el caso del Diario El Autonomista (1905) primer periódico Gral. La Madrid, que circuló hasta 1905.

Las luchas políticas en aquel entonces se limitaban a la pelea entre distintas facciones del conservadurismo. De uno de estos enfrentamientos surgió el Partido Conservador de Gral. La Madrid, alrededor del cual se agruparon la mayoría de los terratenientes locales.

Los acontecimientos que fueron desarrollándose dieron lugar a un desgaste acelerado del consenso de que gozaban los conservadores, los cuales se vieron obligados a entregar el poder que ejercieron desde 1880 a la Unión Cívica Radical, quienes contaban con amplio apoyo popular y no alteraban drásticamente la estructura de la argentina agro exportadora, ejerciendo el gobierno local desde 1918 hasta el golpe militar de 1930.

El partido conservador conservó el rol de fuerte oposición, que se ejerció también en el ámbito de la prensa local con los dos diarios de la época La Reacción (conservador) y La Verdad (radical).

El tercer partido político en el ruedo fue el centro Obrero Socialista Carlos Marx de Gral. La Madrid, filial del Partido Socialista, fundado en 1913, que incorporaba las fuerzas obreras, especialmente extranjeros a la vida política.

El progreso económico de Gral. La Madrid en las primeras décadas del siglo de terminó una dinámica vida social, cultural y recreativa.

En este aspecto tuvieron un rol protagónico las sociedades que agrupaban a personas provenientes de distintos países, como las ya nombradas, y que velaban por la seguridad social de los inmigrantes así como también de su esparcimiento.

Con relación a este último aspecto, podemos citar hacia 1910 el Teatro de la Unión Francesa con capacidad para 650 espectadores, que contaba con todos los adelantos de la época en este rubro, piso y escenarios móviles, dos pisos de butacas y palcos. En 1911 también inició sus actividades el teatro y cine Bar Colón, que funcionaba en el local de la Unión Italiana con capacidad para 300 personas.

Y fue el cine, uno de los lugares claves de la vida social de la comunidad, ya que concurría no solamente la población de la ciudad sino de poblaciones rurales.

De gran importancia fue también la actividad deportiva, la primera entidad social y deportiva fue el Centro Recreativo (1901), luego se fundaron el centro recreativo Gral. La Madrid (1908), el Club Social Gral. La Madrid (1910), Ing. Jorge Newbery Athletic Club (1914), Atlanta Colina Club de LA Colina (1919), Racing Football Club de Líbano (1923) y el Racing Club de Gral. La Madrid (1928).

Paralelamente existían una multitud de equipos de football, deporte favorito de los jóvenes, como el Football Club de Gral. La Madrid, el Team Fray Mocho, el Team San Martín y el Ferroviarios Football Club.

Igualmente los medios de comunicación eran importantes movilizadores de la vida social. Numerosos periódicos La Opinión, La voz del Pueblo, El Lamatritence, El Centenario, Diario El Moderno y en las revistas Perlas y Flores, El Payador, Sonrisas, La Aurora y La Revista, reflejaban la intensa vida de los pobladores locales.

Las medidas de intervención que puso el estado a fin de poder disminuir los efectos de la Gran Depresión Mundial, fueron la regulación de la producción y comercialización de productos agrícolas con el establecimiento de precios sostén para los diferentes cultivos y la limitación de las áreas de siembra.

Con respecto a las carnes las acciones fueron similares, regulado por la “Ley de carnes”, que tendía a adaptar la producción a las necesidades impuestas por el Pacto Roca-Runciman, por el cual el país mantendría el cupo para las carnes de mayor calidad, de las cuales el 85 % sería

comercializada por los frigoríficos en manos de los ingleses, dando de esta manera un trato de preferencia a las inversiones británicas en la Argentina. Se aseguró la renta para los grandes terratenientes a costa de la ruina de numerosos pequeños hacendados y se acentuó el proceso de concentración de la propiedad. Este proceso favoreció a los grandes invernadores, vinculados generalmente a la industria frigorífica.

Perjudicó a los ganaderos criadores de zonas marginales, como los de Gral. La Madrid, quedando directamente subordinados a los invernadores, y con muy reducidas posibilidades de acceder al mercado internacional. El mercado de carnes no seleccionadas se redujo un 20 % en el primer lustro de la década del 30'. Esto se tradujo en un muy lento crecimiento del stock ganadero.

Los efectos de la crisis se dieron también en el sector agrícola. La política de protección de la agricultura en los países europeos y EEUU resultó en un sostenido aumento de la producción, que redujeron las importaciones de los países agroexportadores como la Argentina. Generándose un estancamiento de la agricultura.

En 1947 se crea la Cooperativa Agrícola-Ganadera Ltda. De Líbano para la comercialización de la producción agropecuaria.

La 2da. Guerra Mundial significó un estímulo para el agro Argentino, pero sus efectos fueron reducidos por las sanciones impuestas por EEUU frente a la neutralidad del país en el conflicto. La disminución de las exportaciones de maíz y lino, por esta causa, solo fue parcialmente compensada por el aumento de exportación de carnes y por un aumento del consumo interno.

El estancamiento del sector agropecuario tendió a intensificar el proceso de desaceleración del crecimiento económico de la economía local, manifestándose especialmente en el sector servicios. El conglomerado "Hogar y Servicios" en 1930 dejan de prestar el servicio telefónico y posteriormente el sector bancario y de construcción, presentando su liquidación hacia 1936.

La década del 30', dio inicio con el golpe militar que derrocó al gobierno radical a lo que se denominó "la década infame" en la que el sector del conservadurismo, representado por los terratenientes locales reasumieron el poder, recuperando el terreno que habían perdido.

El gobierno conservador si bien se manejó dentro de las formas constitucionales y legales pese a su origen golpista, lo hizo sobre la base de mantener el fraude electoral, generando esta situación grandes divisiones en su seno, en especial dentro de sus fracciones, una de origen populista y otra de carácter más aristocrático.

El partido radical, desalojado del poder por el golpe de 1930 y su posterior proscripción, optó frente al fraude la abstención de participar de actos eleccionarios, si bien este era el único camino para acceder al poder. Esta decisión favoreció al crecimiento del socialismo transformándose en la principal fuerza opositora.

Este partido mantuvo una estrecha relación con las seccionales de los sindicatos de la época: la Unión ferroviaria (ferroviarios), la Fraternidad Ferroviarias (maquinista) y la Unión Argentina de la Construcción.

La situación se vio reflejada también en la vida cultural y social, los espectáculos culturales se volvieron esporádicos, tendiendo a concentrarse las actividades de recreación y esparcimiento en los clubes sociales y deportivos y el cine. El viejo teatro se transformó en sala de cine - Cine-Teatro Arazoz luego denominado Cine Newbery, y el Cine Colon.

El peronismo, movimiento surgido a partir del golpe militar de 1943, fue representante de los empresarios y movimientos obreros surgidos como consecuencia del proceso de industrialización. La primera expresión del peronismo en Gral. La Madrid fue el Centro Laborista de Gral. La Madrid, conformada por gente proveniente del ala populista del conservadurismo. El otro sostén local del peronismo lo conformó la Junta Renovadora de la Unión Cívica Radical.

Las fuerzas locales conservadoras se reagruparon como el Comité del Partido Demócrata Nacional.

La fuerza del peronismo residía, más allá de la legitimidad institucional, en el rígido control de la clase obrera a través de los sindicatos. Dentro de los conflictos establecidos entre el peronismo y la oposición debe darse la explicación de la proliferación de sindicatos en La Madrid entre los años 1946 y 1948.

El primer sindicato creado en La Madrid, el Centro Obrero Democrático, tuvo una orientación radical (1946 pero de muy corta duración, ya que solo tuvo actuación durante la campaña pre-electoral.

En 1946 se creó el Sindicato de Obreros y Empleados de Gral. La Madrid, que agrupaba a trabajadores municipales, gráficos, esquiladores, bolseros y a los gastronómicos. Esta agrupación vio reducido su poder con la creación del Sindicato de Empleados y Obreros Municipales, y se transformó en el Sindicato de Obreros Varios.

Entre 1947 y 1948, surgieron varias agrupaciones gremiales de muy corta vida, tales como la Unión de Mozos, Cocineros y Afines, el Sindicato de la Construcción, La drilleros y afines; Sindicato de Reseros y Afines; Sindicato de Obreros Rurales y la seccional local de la Unión Personal Civil de la Nación. También en La Colina se formó la Unión de Empleados de La Colina, que agrupaba a personal rural de la zona.

La proliferación de sindicatos, llevó a la creación de una sub delegación local de la Confederación General del Trabajo (CGT).

En los comicios de 1948, gana por primera vez el peronismo en Gral. La Madrid, período que se caracterizó por un permanente enfrentamiento formal y verbal con la oposición sino también con distintos sectores de la sociedad.

Especialmente afectado de esta situación fue el agro, básicamente por su política de redistribución de ingresos; el control de cambio y de régimen de control estatal del comercio exterior, que motivaron la desviación de ingresos del sector agrario hacia el industrial, lo que motivo la descapitalización del agro pampeano.

El peronismo además, propició la captación de los peones rurales a través de medidas como el “Estatuto del Peón rural”, el congelamiento de los arrendamientos y la creación de los sindicatos agrarios, medidas todas que afectaron enormemente la economía agraria pampeana y significaron una violenta oposición a nivel político.

Fruto de este accionar se creó la Cooperativa Agraria de Comercialización, Industrialización y Consumo de Gral. La Madrid, con el fin de obtener desde el estado, la sindicalización de los productores agropecuarios, dentro de un modelo corporativo. El resultado fue negativo ya que no logro el apoyo de los productores que afectados por la disminución drástica de sus ingresos, formaban parte de la oposición al peronismo.

El 16 de septiembre de 1955, cayó el gobierno del Gral. Perón por acción de la denominada Revolución Libertadora.

2.2.6 Los intentos de desarrollo industrial

La crisis del año 30 y la 2da. Guerra Mundial, pusieron en evidencia la necesidad de generar políticas económicas de sustitución de las importaciones y dieron como resultado la puesta en marcha de programas de desarrollo industrial. Medidas protectoras de la industria que se convirtieron posteriormente en políticas de fomento para dar impulso al sector industrial.

Las industrias manufactureras se concentraron en los cinturones de las grandes ciudades, especialmente en Buenos Aires, que ya contaba con una base industrial instalada, oferta de mano de obra, el grueso del mercado consumidor y la necesaria infraestructura de servicios.

En Gral. La Madrid, la industria manufacturera instalada a principios de siglo tuvo en general una vida corta. Luego en los años 30 tuvieron un pequeño auge los talleres de producción con un muy bajo nivel tecnológico, la más importante fue la fábrica de jabones e insecticidas, en la época iniciaron también sus actividades las fábricas de mosaicos y de medias.

Fruto de la política de desarrollo industrial, localmente tuvo su representante en la metalúrgica “La Gama SRL” quién en sociedad con firmas capitalinas instaló una fábrica de acopla-

dos livianos “El gauchito” y las carrocerías de ómnibus “La Gama”, problemas de mercados y altos costos de fletes, así como la escasez de divisas ocasionaron su cierre en forma temprana. En el mismo rubro funcionó metalúrgica La Madrid.

Otras fábricas en el ramo de la carpintería de obra y pisos de maderas, así como de barnices y pinturas, entre otras alcanzaron su máximo desarrollo hacia mediados de los sesenta, cuando el recupero de los salarios de empleados y obreros industriales, asociado a la recuperación de precios del sector agrario, permitieron una sostenida demanda de bienes de consumo.

En las décadas de los cuarenta y de los cincuenta la emigración se hizo presente en el partido entre los años 1914 y 1947, la población sólo creció un 6 %, debido básicamente a la emigración por falta de oportunidades para la obtención de empleo estables y bien pago.

Los procesos de migración hacia la capital, durante los 50' se incrementaron debido a los programas de industrialización, sobretodo en la población de entre 20 y 29 años. Este proceso se acentuó durante los 60', provocando una disminución absoluta del total de la población del partido.

Y dentro de la zona, el fenómeno de migración se dio también desde el ámbito rural hacia la ciudad cabecera. Este fenómeno obedeció a la pérdida de calidad de los servicios brindados en las localidades pequeñas y con el estancamiento y mecanización del sector rural.

El proceso de industrialización por sustitución de las importaciones fue asociado a un profundo cambio del rol del estado, asumiendo nuevas funciones para la reactivación de la producción agropecuaria y de protección a la incipiente industria. Así mismo se inició una política de expansión del gasto público en apoyo de la integración de las distintas regiones del país.

La falta de inversión en lo referente al transporte ferroviario, trajo sus grandes inconvenientes y la necesidad de generar la construcción de una red vial, con la pavimentación de las rutas transversales a la red ya existente que unía diversos puntos del país con la capital, y tendientes a buscar la rápida salida de la producción agropecuaria hacia los puertos de mar. El transporte por tren se fue reemplazando por los servicios de autotransporte.

La expansión de la agricultura, se inicia con la grave crisis del sector de los años 1951/52. Lo cual requirió de planes asociados a bajas impositivas y líneas de crédito subsidiadas que en combinación con la mejora de los precios internacionales de los productos, hizo que se logaran los niveles de producción máximos históricos y se continuara con un importante proceso de expansión.

Asociadas a las medidas citadas anteriormente, el cambio de oferta tecnológica basados en una profundización de la mecanización agrícola, la utilización de semillas de maíz híbridas, sorgo y girasol, el desarrollo de nuevos cultivos para la zona (sorgo granífero y soja), la utilización de agroquímicos, y fertilizantes, el control de plagas, la creación de organismos oficiales dedicados a la investigación y extensión agrícola (INTA) fueron los factores desencadenantes de esos importantes cambios en la agricultura pampeana.

Localmente esta situación se vio también reflejada aunque con las limitaciones por la importancia relativa de la agricultura en la economía local. La producción total se duplicó con la expansión del girasol, y el mejoramiento de los rendimientos de cada uno de los cultivos.

La ganadería también conoció un incremento importante durante los años cincuenta y parte de los sesenta.

La caída del gobierno peronista, más allá de no terminar con la antinomia peronistas – antiperonismo, ésta se acrecentó. El 1957 el panorama político tradicional estaba totalmente alterado, el peronismo estaba proscrito, el radicalismo se dividió en dos fuerzas irreconciliables. Y en este marco en 1958 el radicalismo llega a ejercer el gobierno local; luego el golpe militar de 1962 lo desplaza nuevamente del poder, el cual lo reasume por elecciones generales de 1963, reiterándose el partido radical en el poder hasta el año 1991, cuando el Pdo. Justicialista lo reemplaza al frente de la Intendencia Municipal. Cabe la aclaración que la hegemonía radical desde el año 63 al 91 se vio interrumpida por los golpes militares de 1966-73 y 1976-83

Ya durante los años 60' se fue asistiendo al cambio de las políticas propiciatorias del desarrollo industrial y de sustitución de las importaciones hacia otro caracterizado por acumula-

ción de capital con alto contenido transnacional. Signado por políticas de inversión intensivas en capital tanto en los sectores industriales como en infraestructura básica.

A partir del golpe de estado de 1976, que generó una ruptura abrupta y violenta se traslado al proceso de desarrollo socioeconómico. El nuevo estilo implantado de corte monetarista, hizo hincapié solo en los principios de eficiencia económica, se generó la caída de la producción industrial, el deterioro del salario real, la disminución del consumo y las crisis de las economías regionales.

Particularmente afectadas por estas medidas, fueron las zonas donde se concentran actores sociales con poco poder y reducida dotación de riqueza y de generación de ingresos, pertenecientes a este rango las pequeñas empresas rurales generadoras de bienes orientados al consumo masivo, como es el caso de Gral. La Madrid.

Gral. La Madrid durante los ochenta mantiene su perfil predominantemente ganadero, no obstante esta producción se ve afectada por la expansión del área agrícola, si bien esta competencia se vio limitada por la calidad de los suelos.

El crecimiento de la actividad agrícola acompañada por una notable mejora en los rendimientos obtenidos, no se vio cristalizada en todo su potencial, debido a la caída de precios internacionales de los productos agrícolas, las erráticas políticas sobre el tipo de cambio y el creciente incremento de la presión impositiva.

La dinámica de funcionamiento económico-territorial de Gral. La Madrid se fue configurando por el impulso de modelo agro exportador, detentado la ciudad cabecera las características típicas de las áreas rural-urbana que se conformaron en el ámbito pampeano durante esta etapa, bajo la influencia de los requerimientos de la actividad agropecuaria regional (estación de ferrocarril, localización de proveedurías y talleres de reparación, etc.). Las fases del modelo de desarrollo sustitutivo no alteraron ese perfil, el Municipio de La Madrid siguió sustentando su rol y funcionalidad territorial en las demandas de bienes y servicios del ámbito rural circundante, y asentamiento del flujo migratorio del campo hacia la ciudad que se fueron dando con la modernización de las explotaciones agropecuarias de la zona.

La agudización de la crisis económica hizo que se consolidara el modelo migratorio en el partido, que se visualizan con tasa de crecimiento anual menores al 0,1 %, debido básicamente a la incapacidad de la economía local de generar una situación que permitiera sostener aún esa baja tasa de crecimiento.

La expansión dentro del ámbito urbano de los sectores secundario y terciario son una de las principales causas de la migración desde lo rural hacia las ciudades, asimismo la debilidad del desarrollo industrial y comercial y la preeminencia de las actividades agrícola/ganaderas tradicionales explican el bajo nivel de urbanización con respecto a otras ciudades más grandes.

Durante la décadas de los ochenta y noventa se produjo una redistribución espacial, donde las localidades rurales pierden población a expensas del crecimiento de la ciudad cabecera, básicamente por que en esta se encuentra el poder político y la jurisdicción político/administrativa. Buena parte del crecimiento de la población obedecería a la posibilidad del empleo público, muchas veces utilizado como subsidio encubierto hacia las clases mas necesitadas frente a la crisis económica, como así también hacia partidos vecinos u otros centros urbanos de mayor envergadura en busca de nuevos horizontes.

El gobierno local debe enfrentar numerosas dificultades para atender las demandas que surgen de un medio social y económico marcado por los efectos de la reconversión macroeconómica de las últimas décadas, agudizados por la escasez de posibilidades que emergen de una estructura productiva regional poco diversificada y con ciertos síntomas de declive en el principal ámbito urbano del partido.

2-3 Descripción del proceso objeto del análisis

El Plan Estratégico para el partido de Gral. La Madrid es la resultante de un trabajo participativo a partir de la convocatoria de la Municipalidad local a las instituciones locales, contando con la apoyatura técnica para su realización de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata.

Como primera etapa de la tarea se formó una comisión ejecutiva del programa, y se conformó un equipo multidisciplinario, acordándose la realización de un diagnóstico de la situación del partido en todas sus componentes como base para la planificación, iniciándose las tareas de relevamiento de la información necesaria mediante el censado de las poblaciones urbanas del partido.

2.3.1 Situación del Partido

En el Partido de General La Madrid habitan de 11641 habitantes, de los cuales el 92 % reside en el medio urbano, sobre todo en la cabecera del partido. El 8 % restante lo hacen en las localidades rurales de Colina, Martinetas, Pontaut y Líbano y en los establecimientos rurales.

La falta de perspectivas concretas tiene como consecuencia que la población tienda a disminuir, debido al éxodo juvenil en busca de trabajo hacia poblaciones cercanas, como Olavarría con actividad industrial, así como también la juventud que sale a estudiar a centros universitarios difícilmente una vez concluidos dichos estudios regrese a instalarse en su comunidad.

En el Cuadro 4 se presenta la variación de la población del Partido de Gral. La Madrid comparándolo con los partidos vecinos y su posición relativa dentro del contexto provincial, que confirma lo expresado en el párrafo anterior, donde al igual que sus partidos vecinos de características agro-económicas similares han sufrido el mismo proceso de migración hacia otros que presentan otras posibilidades más atractivas.

En cuanto a la situación general del partido, se puede observar que con respecto a los Índices de Desarrollo Humano, Esperanza de Vida, Nivel Educativo y de nivel de vida, el Pdo. De Gral. La Madrid presenta índices que lo ubican en una situación coincidente con los datos Totales de la Provincia (Cuadro 5) y comparándolo con sus partidos vecinos, presenta un IDH, no existen diferencias significativas.

Partido	Año					
	1991			2001		
	Población	Superficie en km ²	Densidad hab./km ²	Población	Superficie en km ²	Densidad hab./km ²
Total Provincia	12.594.974	307.571	40,9	13.827.203	307.571	45,0
Resto de la Provincia	4.625.650	303.891	15,2	5.142.766	303.944	16,9
Benito Juárez	20.35	5.285	3,9	19.443	5.285	3,7
Coronel Pringles	22.905	5.245	4,4	23.794	5.245	4,5
Coronel Suárez	35.71	5.985	6,0	36.828	5.985	6,2
General La Madrid	10.641	4.8	2,2	10.984	4.8	2,3
Laprida	9.322	3.44	2,7	9.683	3.44	2,8
Olavarría	98.014	7.715	12,7	103.961	7.715	13,5

Cuadro 4: Población de la Región Censo de Población 2001 comparación con 1991

	IDH	Índice de esperanza de vida	índice de nivel Educativo	índice de nivel de vida
Total Provincia	0,839	0,81	0,921	0,849
Benito Juárez	0,858	0,813	0,932	0,83
Cnel. Pringles	0,831	0,808	0,907	0,78
Cnel. Suárez	0,841	0,815	0,958	0,787
Gral. La Madrid	0,838	0,805	0,894	0,814
Laprida	0,848	0,821	0,924	0,798
Olavarría	0,851	0,81	0,929	0,814

Cuadro 5: Cuadro comparativo de los IDH – Esperanza de vida-Nivel educativo y de nivel de vida de la región

2.3.2 Comunicaciones

El Partido es atravesado por 141 Km. de vías férreas con 8 estaciones, siendo muy lamentable que partes de ellas están desactivadas como asimismo los ramales hacia Coronel Pringles y Bolívar. Contándose solamente con servicio 2 veces por semana a Bs. As. – Bahía Blanca.

El partido está cruzado por rutas pavimentadas, y en ejecución la ruta 60, por la que quedaría el partido comunicado en forma directa con una amplia zona de la provincia. Una extensa red de caminos de tierra o entoscado que totalizan 1144 Km., completan la red vial. No obstante en los inviernos lluviosos se presentan graves problemas de circulación, quedando aisladas las localidades y parajes que no cuentan con caminos asfaltados.

Las comunicaciones telefónicas a cargo de una empresa multinacional, permiten al partido estar conectado a la red de telediscado Nacional (02286) e internacional. Según censo año 2001 existen 1887 líneas telefónicas.

El servicio de Correo Argentino – Oca – Andreani y dos empresas privadas de transporte automotores “La Estrella” y “El Onda” con servicio a Buenos Aires, La Plata, Bahía Blanca y Mar del Plata . El servicio de un micro transporte utilitario diario a Olavarría y uno a Bahía Blanca una vez por semana, permiten una relativamente fluida interconexión con los partidos vecinos, así como también con la capital provincial y la capital federal y el puerto de Bahía Blanca.

Existe un aeródromo provincial con dos pistas (990 y 660 m.), un aeroclub que tiene la sede en el mismo, existiendo varios aviones privados para diversas funciones.

En lo que hace a radios FM se cuenta con 4 emisoras y un circuito de TV por cable.

2.3.3 Instituciones rurales

La Sociedad Rural, adherida a CARBAP, es la única institución representativa de los productores que esta organizada en el partido. FUNDAGLA es la institución que lleva adelante el plan de lucha contra la fiebre aftosa y en un futuro la lucha para erradicar la Brucelosis y Tuberculosis.

Las instituciones oficiales están representadas por el INTA, con su Agencia de Extensión y la Secretaria de Agricultura Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación a través de SENASA y la oficina de UATRE (Obra Social de Trabajadores Rurales).

El CREA y Cambio Rural como instituciones privadas, brindan sus servicios a algunos productores de la zona, mediante la modalidad de la formación de grupos de productores con asistencia técnica.

El Centro Apícola de Gral. La Madrid, con personería jurídica, concentra 25 apicultores y según el registro municipal existen en el partido 4.686 colmenas estimándose en 6.000 colmenas más pertenecientes a apicultores de partidos vecinos.

La Cooperativa de elaboración y transformación de productos ganaderos, que agrupa a carniceros, opera brindando servicios de faena en la ciudad cabecera.

2.3.4 Turismo

A pesar de tener poco desarrollado este aspecto, el partido cuenta con muchas posibilidades naturales y culturales. Se cuenta con un balneario municipal “Eduardo Baraboglia” ubicado en el parque del mismo nombre, con piletones sobre las aguas del Arroyo Salado, instalaciones de fogones, juegos infantiles, cancha de paddle, fútbol, voley, servicio cantina, y un Camping Municipal con instalaciones adecuadas en las inmediaciones del Arroyo, hay diversas banquinas para la pesca.

Con respecto al turismo rural, se arman cada invierno circuitos de caza, pesca, y observación de aves, con servicio de hotelería en estancias del partido, servicio de combis y baqueános guías. Esta actividad de reciente aparición, crece y mejora año a año.

2.3.5 Servicios Financieros

Se cuenta con los servicios de dos bancos oficiales: Nación y Provincia, y un banco privado Nuevo Banco de Azul.

2.3.6 Servicios Educativos: culturales y deportivos

La oferta educativa cubre la demanda en los niveles maternal y preescolar tanto a nivel urbano como rural con 2 guarderías, 6 jardines de infantes y 5 Pre-escolares rurales.

El nivel primario cuenta con 8 Escuelas de Educación Primaria urbanas y 11 Escuelas de educación Primaria Rural y el nivel medio con 2 establecimientos que cubren las orientaciones

en Gestión Contable, Ciencias Naturales y Producción Agropecuaria. En el área rural (La Colina) se cuenta con una extensión del Polimodal.

En el nivel terciario se cuenta con 1 Centro de Formación Profesional y 1 Instituto Superior de Formación Docente y un servicio de Extensión de la Universidad Nacional del Sur. La educación de adultos está asistida por 2 centros de capacitación.

Existen además otros centros educativos que responden a diversas modalidades.

2.3.7 Servicios sanitarios

La atención de salud está atendida por el Hospital Municipal y salas de atención primaria en barrios de la ciudad y en localidades rurales, asimismo se cuenta con servicio de ambulancia para traslado desde lo rural a la ciudad y para ciudades vecinas.

2.3.8 Situación del sector microempresario

La crisis de la última de la década, ha expulsado significativamente recursos humanos aplicados a la economía formal hacia la informal.

Ello ha generado en el distrito un sector de la población que ha buscado su recurso de vida en una actividad económica unipersonal, la mayoría constituyendo emprendimientos de subsistencia en el ámbito del comercio, la producción y los servicios.

El sector microempresario y de autogestión del empleo del partido se encuentran en una situación productiva altamente vulnerable, por no poder estar en condiciones de competir con empresas que producen en el mismo rubro pero en mayor escala. Esto se debe a falta de capacidad de organización de gestión, de financiamiento y falta de políticas de estímulo económico al sector.

Generalmente estos emprendimientos son de carácter informal y sus ejecutores se caracterizan por la realización de pequeños emprendimientos familiares meramente de subsistencia,

generalmente no inscriptos, de bajo nivel tecnológico, comprendidos en el circuito de la economía informal. Los comprendidos en este segmento se limitan a aportar algún dinero a los ingresos familiares constituyendo emprendimientos de subsistencia.

Adicionalmente existen otros segmentos del sector microempresario que podría denominarse de consolidación, con una orientación mayor hacia la formalidad y a la generación de empleo más allá de lo familiar.

A partir de la pérdida de la paridad cambiaria y con el aumento de los precios de los combustibles, se dan condiciones favorables para el desarrollo de las ventajas comparativas de micro producciones locales de alimentos, indumentaria y algunos servicios que serían comercializados en el ámbito local.

2.3.9 Actividades económicas

La actividad económica del partido gira alrededor de la producción agropecuaria. Del PBI, aproximadamente el 36 % corresponde a la agricultura y el 40 % a la ganadería, el 10% a los transportes de productos agropecuarios y el 11 % entre comercio y servicios.

2.3.9.1 Actividad agropecuaria

De las 481.137 has. que tiene el partido 445.000 has están repartidas entre 929 explotaciones agropecuarias. De las cuales el 66 % está en manos de sus propietarios, el 25% arrendadas y el 9 % sujeto a otras formas de tenencias.

El tamaño de las explotaciones agropecuarias del partido es muy variado, pero puede describirse así: Hay un 30 % de las explotaciones que, con menos de 200 has, son en su mayoría insuficientes como unidad económica familiar y están en manos de productores con dedicación parcial. Estos pequeños productores tienen solo un 3% del ganado y la tierra.

El 50% de la explotaciones, con entre 200 y 1000 has, poseen el 42 % de la superficie y el ganado del distrito.

Otro 15 % son explotaciones medianas entre 1000 y 2500 has, que poseen un 35 % del área y los vacunos; mientras que el 20 % restante de la superficie y los animales esta en manos de un 5 % de explotaciones, de mas de 2500 has.

La mayoría de las explotaciones realizan, en distintas medidas, ganadería y agricultura, hay algunas solo ganaderas, y muy pocas solo agrícolas.

Estrato de superficie (has)	Sup.(has)	Explo. Nº	Sup.media (has)
50-100	14.191	163	87
101-200	32.897	198	166
201-400	67.83	229	296
401-700	95.614	179	534
701-1250	94.085	100	941
1251-2500	70.692	40	1767
2500-más	70.123	20	3506

Cuadro 6: distribución de la tierra en el Partido de Gral. La Madrid.

De analizar y comparar estos valores surge que la distribución de la tierra es algo mas homogénea que en otros partidos de similares características. Esto puede atribuirse en parte a que no hay explotaciones de muy grandes superficies.

2.3.9.2 Uso actual de la tierra

En término generales, podemos estimar que los cultivos de cosecha fina ocupan un 10% de la superficie, mientras que a los de cosecha gruesa se les asigna anualmente un 8 %. Por diferencia, restando los desperdicios y el área ocupada por lanares y yeguarizos, podemos concluir que la ganadería vacuna es la principal actividad, al disponer de un 75 % de la superficie total en forma permanente, además de acceder en forma temporal a los rastrojos de cosecha.

2.3.9.3 Descripción de la Ganadería local

Si hay una característica distintiva de la ganadería de esta zona, es la convivencia de la cría con la invernada, o engorde para su faena, de los vacunos de carne. Las razas Angus y Heres-

ford y sus cruzas son las más importantes en la región. Es mínima la presencia de razas indicas, continentales y lecheras.

La cría esta presente en la mayoría de los establecimientos, y se engorda una cantidad de novillos equivalentes al 70 % de los terneros machos que nacen en el partido. El promedio local es de 70 terneros destetados por cada 100 vacas en servicio, mientras que es habitual lograr 85 % en los campos mejor trabajados.

Se observa que los campos más pequeños logran menos terneros por vaca que los más grandes. De esto parece desprenderse que hay un distinto acceso a la Tecnología y al capital según el tamaño de las explotaciones.

La producción ganadera, según surge de las estadísticas de la oficina del SENASA local, puede estimarse en unos 95 kilos de carne por ha/año, en los campos que realizan el ciclo de cría y engorde. Este nivel de producción es sorprendentemente bajo, y contrasta con los valores obtenidos en diversos establecimientos del partido, que merced a una base forrajera adecuada y al capital hacienda necesario, logran producciones superiores, de entre 150 y 300 kilos/ ha en forma estable.

2.3.9.4 Agricultura

En el cultivo de trigo, principal cultivo por la superficie ocupada tiene un rendimiento promedio estimado de 2.200 Kg. / ha un 10 % por debajo de los campos lideres. El manejo de la fertilidad es la principal razón para esta diferencia; usar métodos de diagnostico adecuados y fertilizantes de acuerdo a las necesidades, junto con barbechos apropiados son la clave para salvar esta diferencia.

El girasol, segundo cultivo en importancia, rinde en promedio unos 1500 Kilos/ ha, y también puede estimarse en un 10 % la variación de rendimiento que se puede lograr por aplicación de tecnología probada de manejo de cultivo, control de malezas y enfermedades y mejor selección de híbridos.

El maíz y la soja, en cambio, se realizan en general en un buen nivel tecnológico, en superficies reducidas, y obtienen unos 4.500 y 2.200 kilos / ha, respectivamente.

2.4 Diagnóstico

Culminada la etapa de concertación del diagnóstico, se trabajaron en talleres temáticos: agropecuario, industria, comercio y turismo, urbano-ambiental, social (abarcando los tópicos de educación, salud, seguridad, cultura, recreación y deportes, capacitación y empleo), así como también talleres barriales y en las localidades del ámbito rural, con plena participación a fin de proceder a la formulación del Plan Estratégico.

2.4.1 Sector Producción y Empleo

Del análisis del sector se desprende que existe una falta de planificación de la gestión pública municipal del perfil productivo local así como también la ausencia de políticas de empleo que incentiven la generación de puestos de trabajo genuinos, prevaleciendo el accionar orientado al asistencialismo.

Surge el individualismo como un rasgo distintivo de la comunidad, lo que con lleva a una cultura de baja participación y ausencia de instancias interinstitucionales para el debate, reflexión y gestión de políticas y proyectos productivo.

El sector además por la falta de opciones laborales sufre la fuga de recursos humanos generalmente los más formados. Y en el caso del sector rural la tecnificación, la falta de opciones laborales se transformó en un expulsor de población, la cual pasa a aumentar la población marginal del sector urbano local.

Desde el punto de vista empresarial, hay serias deficiencias en las redes de servicios básicos que faciliten el arraigo de industrias, si bien las existentes no son limitantes para el servicio de la población; la falta de recursos humanos capacitados a nivel de producto res/empresarios en

gestión de proyectos, y de mano de obra capaz en la realización de oficios relacionadas con la producción

El partido cuenta con una adecuada infraestructura para la accesibilidad a la Ciudad de La Madrid que puede garantizar el flujo de productos y bienes, así como un alto potencial de desarrollo de la ganadería caracterizada por una muy buena calidad de la producción, característica que abarca también a la producción agrícola.

2.4.2 Sector Agropecuario

La situación planteada con respecto al sector de la producción primaria está reacionada con aspectos que hacen al individualismo y aislamiento de los productores en general, lo que se traduce en la falta de organizaciones que los represente, con la excepción de la Sociedad Rural, entidad gremial del sector, que está trabajando intensamente en lo que hace a revertir su imagen frente a los productores, ya que tradicionalmente esta entidad era considerada elitista, representante de los grandes productores por lo cual el resto del sector se sentía totalmente ajeno a la misma.

A pesar de los esfuerzos realizados no se ha logrado introducir las formas asociativas de trabajo, por desconocimiento sobre las ventajas de estas formas de gestión, sin lugar a dudas muy relacionado con lo expresado en el párrafo anterior.

No se han fijado políticas de apoyo al sector, ni planificaciones de la producción siguiendo un patrón de desarrollo integral, teniendo en cuenta la importancia relativa que tiene la producción primaria para la comunidad. Se da también una escasa o nula asignación de recursos a los organismos oficiales ya sean estos de carácter local como de otros estamentos del gobierno, destinados al apoyo de la producción.

Asimismo y en especial la ganadería sufre los embates de la falta de seguridad en el medio, lo que lleva incertidumbre a los productores e incluso limita las posibilidades de producción en especial en el perímetro peri urbano.

En cuanto a la infraestructura necesaria si bien existe una red de caminos rurales, generalmente el estado de esas vías no es el suficiente para garantizar poder sacar la producción en el momento oportuno, por lo menos en una gran parte del partido, lo que se traduce en un causal más para la migración de la población rural hacia los centros urbanos. La electrificación rural está muy sectorizada, respondiendo su instalación a la acción de grupos de vecinos con posibilidades económicas de poder acceder al tendido de las redes necesarias.

Otro aspecto necesario a tener en cuenta es lo referente a la planificación y manejo de los recursos hídricos superficiales, lo que genera periódicas crisis del sector por inundaciones, con el perjuicio económico y productivo que esto trae aparejado.

No existe una política que incentive la implementación del turismo rural como fuente de ingresos al sector, si bien se organizan actividades de caza, generalmente para grupo de extranjeros, esta actividad no está contemplada en todo su potencial.

El cierre de los ramales del ferrocarril, ha contribuido al despoblamiento de la zona rural, y el estancamiento de las comunidades rurales.

La producción agropecuaria en el partido tiene la particularidad que se puede considerar prácticamente dentro de los cánones de la producción orgánica, debido al bajo uso de agroquímicos con especial énfasis en la ganadería, lo que se convierte como ventaja comparativa a la hora de “certificar productos naturales”, con amplias posibilidades además de mejorar los índices productivos con la aplicación de tecnologías de costos mínimos para lo cual se torna imprescindible contar con el apoyo de políticas de desarrollo claras.

2.4.3 Sector Social

2.4.3.1 Educación /Capacitación

La falta de una política educativa clara a nivel de la comunidad genera la desarticulación de la oferta educativa en los niveles polimodal, superior y universitario, así como también en la planificación de ofertas de capacitación en oficios que respondan la perfil productivo local.

La población que asiste al EGB en Gral. La Madrid asciende al 99 %, produciéndose en el nivel Polimodal una deserción que asciende al 17,8 % nivel muy preocupante y por último que unas tres cuartas partes de la población, un 72%, no cursa estudios de nivel superior, debido en gran parte a que oferta educativa existente no responde a la demanda de la población. No existen ofertas no formales de formación de oficios para adolescentes de 13 a 18 años.

La dificultad de trabajar en los contenidos educativos cuando se presentan problemas como: la deserción de las aulas, conductas inapropiadas hacia y entre los mismos estudiantes y la dificultad de abordar a los padres de los estudiantes para buscar soluciones en conjunto hace que el sistema educativo, forzado a dar respuestas a la problemática social, se ha ido transformando de educativo a asistencialista (comedores escolares, asistentes educacionales y familiares, etc.) función que pasa a ser prioritaria perdiendo por ende el sistema su finalidad y objetivos.

Existe en la comunidad organizaciones educativas capaces de adecuar su oferta educativa respondiendo a una planificación integrada por todos los sectores de la comunidad asumiendo en proceso de descentralización en marcha y priorizando el objetivo de superar el problema de deserción escolar.

2.4.3.2 Empleo

El porcentaje de la población que tiene mayores dificultades de incorporarse al mercado (59,9% de los desocupados) son los que no tienen calificación laboral formal (esto es, que por no haber terminado el secundario, no adquirieron conocimientos específicos en la educación formal). La escasa intervención del estado en la promoción de fuentes de alternativas de trabajo y la falta de conocimiento profundo sobre el perfil productivo del partido, impiden la planificación en base a los emprendimientos productivos capaces de ponerse en funcionamiento.

Existe una población en riesgo que demuestra una actitud superadora, pero necesita del apoyo técnico, de gestión y económico-financiero para encausar ideas y transformarlas en proyectos viables; asimismo se necesita de equipos o grupos capaces de identificar las vías posibles y acciones para generar nuevos emprendimientos y ponerlos en marcha con el involucramiento pleno de la comunidad.

2.4.3.3 Grupos vulnerables

El desconocimiento de la situación actual y real de los sectores vulnerables, adolescencia/juventud y tercera edad plantea la clara necesidad de realizar un diagnóstico participativo entre adolescentes que aproxime a los adultos a la situación certera sobre sus preocupaciones, motivaciones, problema, etc. a fin de poder establecer políticas públicas de contención y asistencia a estos grupos; como así también de actividades recreativas de contención para ancianos y acciones de asistencia a la salud.

2.4.3.4 Cultura y recreación

La falta de promoción de la oferta cultural y recreativa articulada que contenga a los jóvenes y propicie aptitudes positivas en ellos, así como la falta de políticas públicas que generen actividades recreativas para los distintos grupos, generan un vacío importante en la vida cultural de la comunidad. La visualización concreta de las consecuencias negativas de la falta de articulación de políticas.

El prestigio y las actividades del Complejo Cultural, debiéndose generar un mayor impulso. No obstante se recalcó la necesidad de ampliar esas ofertas culturales/recreativas y la posibilidad de llevarlas a las localidades del partido. Se plantea la importancia del fomento de actividades creativas como promotor de iniciativas y formador de un “modelo cultural”, que impacte sobre las formas de relación social. Es decir, se está viendo a la promoción de estas actividades como generadoras y estimuladoras de reflexiones sobre las conductas sociales, sobre los buenos ejemplos a seguir.

La experiencia de la revitalización del Complejo Cultural, en cuyo proceso se aglutinó a toda la comunidad, demostrando que si existen proyectos que interesen a la comunidad y en la que esta se vea reflejada, se pueden aglutinar las voluntades de la comunidad de La Madrid.

2.4.3.5 Gestión interinstitucional

La atomización institucional, se destaca que existe / persiste entre los funcionarios y las personas responsables de áreas de decisión, una marcada concepción individualista como una estrategia para preservar el lugar de poder y en la falta de interés en compartir y de gestionar lo que se hace entre las diferentes áreas de gobierno y que se visualiza también a través de la escasa apertura que hay de las diferentes instituciones en Gral. La Madrid, que se considera más marcada que en otros lugares.

2.4.3.6 Salud

No hay una política integral de salud y sí una carencia concreta de datos necesarios para poder realizar una planificación que contemple la problemática local, asociado al desentendimiento del estado provincial del abastecimiento de recursos y atención a la población en salud, como consecuencia del proceso de descentralización, dan como consecuencia una marcada falta o escasez recursos para sostener una estructura de atención compleja y costos lo que limita la capacidad de decisión a nivel local.

A pesar de los pocos recursos para destinar a las políticas de salud de que dispone el estado municipal, la descentralización permite la generación de una política más particularizada para atender a las problemáticas locales. Una consecuencia de esos aspectos positivos es la necesidad de establecer el compromiso social para trabajar en la construcción colectiva de una política de salud para la comunidad. La conciencia ciudadana de la importancia de exigir el cumplimiento de las normativas.

La atención que se realiza en el hospital y en los centros comunitarios de salud esta bien considerada, ya que se observa que la demanda espontánea está satisfecha. En este aspecto se destacó los beneficios de trabajar en Atención Primaria para la Salud, como uno de los aspectos fundamentales para poder satisfacer y descentralizar la demanda.

2.4.3.7 Seguridad

La falta de involucramiento del municipio, con pocos o ineficientes controles, para aplicar las normativas existentes se traduce en funcionamiento social de alto riesgo con la de ocurrencia

de transgresiones a la seguridad vial y a la seguridad ambiental. Además la organización del sistema judicial hace que se deban trasladar a casi 200 km. para efectuar las denuncias a la cabecera del distrito judicial.

2.4.3.8 Talleres en las localidades de Las Martinetas, La Colina, Pontaut y Líbano.

Como resultado de los Talleres, ha habido coincidencia en remarcar los problemas comunes como prioridad a darles solución tales como, la falta de caminos de accesos pavimentados (con la excepción de Líbano), trae aparejados problemas de accesibilidad a la de la población, así como también para sacar la producción local.

El tema caminos rurales (de tierra o enfoscados) los cuales por el escaso mantenimiento y la falta de conciencia para su conservación por el mal uso de los mismos que los hacen intransitables en algunas épocas del año con las graves consecuencias que esto implica. Esta situación no es de fácil resolución ya que falta de un Plan de Obras nuevas y de mantenimiento, por parte de organismos provinciales, como Vialidad e Hidráulica, para el partido y la región, para el manejo del escurrimiento de las aguas superficiales, no obstante trabajos “informales” realizados en los canales de desagüe, por la Municipalidad ayudan a paliar la situación.

Dentro del área urbanizada los problemas se centran en la falta de servicios de gas, agua corriente y cloacas. En este último caso se suma la mala ejecución de pozos absorbentes, (sin cámara séptica) agravan los problemas de contaminación de las ñapas, de donde se obtiene el agua para uso domiciliario.

No existe una política para la recolección de los residuos domiciliarios, con las sabidas consecuencias ambientales que esto acarrea.

No hay ninguna oferta de transporte público, que conecte las localidades con La Madrid, u otras cabeceras de partidos vecinos.

La falta de teléfonos fijos, públicos o semi- públicos, hacen que las localidades queden aisladas cuando se anegan los caminos. El uso de telefonía móvil no siempre es factible por falta de señal, y los altos costos de conexión por ser consideradas zonas no urbanas.

La articulación con organismos provinciales es muy escasa, incluso existe desconexión con el municipio, cuyo accionar en las localidades no siempre responde a las expectativas de la población local.

2.4.3.9 Barrios de la ciudad de La Madrid.

Se realizaron talleres en todos los barrios de la ciudad cabecera reunidos en 4 grandes agrupamientos: Sector Noroeste (barrios Canadiense, Villa Florida, Autoconstrucción, Hipercomprimido, Los Robles, PVP, Autogestión, Familia propietaria, Auto construcción, Sólida-rifad, Pro casa y Bloca Hipercomprimido), Sector Este (Barrios Obrero y P. Y M., C.E.C.O., Polideportivo, Los sauces, Novios, Hipotecario y Bomberos), Sector Sur (Barrio Chino y todo el sector periférico al sur de la vía del FF.CC.) y el Sector Centro (Centro, La Tapadita y FO.NA.VI.)

A lo largo de todos los talleres barriales fue recurrentemente remarcada la existencia de una “Cultura de la Pasividad” que contribuye a una falta de compromiso y de participación para mejorar la situación de los barrios o de las instituciones de La Madrid. Esta es una característica que se podría hacer extensiva a todos los órdenes del Partido.

La falta de extensión de las redes de servicios básicos se consideró la debilidad más importante, ya que se considera de suma importancia para la salubridad de la población las extensiones de las redes de agua corriente y cloacas, en cuanto a la disponibilidad de gas de red lo es también ya que tiene una incidencia directa en la canasta familiar por el alto costo del gas envasado. Teniendo en cuenta que las inversiones de infraestructura para los servicios insumen grandes costos deberá trabajarse en consensuar la programación por etapas de estas obras.

Otro aspecto importante corresponde a los lotes baldíos carentes de mantenimiento que trae como consecuencia la generación de microbasurales, focos de infestación, etc..

Se remarcó el problema de falta de empleos, que se reflejan en los altos índices de subocupación y precarización de los empleos, como así también la carencia de mano de obra calificada o bien que no reúnen las condiciones para ser prestadores ante los organismos de la comunidad.

3.1 Neoinstitucionalidad y desarrollo local

3.1.1 ¿Por qué se utiliza el Neoinstitucionalismo en este trabajo de investigación?

El Neoinstitucionalismo o Nueva Economía Institucional, está constituida por una variedad de enfoques y nuevas teorías económicas que se basan en que las reglas del juego que marcan el comportamiento de los agentes de una sociedad son fundamentales para explicar el desempeño económico, por lo que, las fricciones sociales, conflictos distributivos, las estructuras de poder, los sistemas económicos y de control, así como los procesos jurídicos son incorporados como factores y consecuencias dentro del contexto de análisis.

Para los neoclásicos, las instituciones carecen de importancia, ya que los problemas económicos podían resolverse a partir de las decisiones que los individuos toman en el mercado, sin profundizar en las imperfecciones del mismo, debido a que están interesados únicamente en el crecimiento económico y no en resolver los problemas de la distribución y la equidad.

El neoinstitucionalismo rechaza la metodología que emplea como supuesto ideal óptimo de comparación de la realidad económica, al modelo teórico del mercado de libre competencia, y las soluciones que proponen basadas en la modificación de la realidad para acercarla lo más posible al óptimo propuesto por el libre mercado; en cambio propone la comparación entre instituciones, a fin de poder elegir entre soluciones institucionales que más se aproximen al óptimo y básicamente que sean posibles, ya que el óptimo no es real y por lo tanto es inalcanzable.

Los problemas de las instituciones deben ser estudiados a la luz de las teorías de la historia, la economía y de las propias instituciones (FAO pag, 527). Los problemas de la asignación ineficiente de los recursos, la ineficiencia económica, la concentración de los recursos e ingresos y la inequidad social, se superarán a través de las reformas de las instituciones.

Ante esta propuesta, la solución de los problemas económicos concretos y la estimulación del crecimiento económico, no pasa por soluciones macroeconómicas de validez universal, sino por fomentar el desarrollo institucional adecuado al entorno concreto.

Las instituciones son consideradas como las estructuras básicas del orden social (Prats Joan 2003 Pág. 1), pertenecen al plano de la sociedad, independientes de los individuos que la componen y cuya función es facilitar a los individuos y las organizaciones la consecución de sus fines específicos, pero en sí mismas no tienen fines específicos y las normas que las rigen provienen generalmente de la evolución o dinámica social, no son producto de ninguna planificación, sino de un largo proceso de interacción histórica y constituyen el principal patrimonio de cada sociedad.

Las instituciones son el principal patrimonio de cada sociedad y son el principal determinante del tipo de organizaciones e interacciones permitidas en cada sociedad

Para D. North las instituciones son las reglas del juego construidas para enmarcar la interacción humana en una sociedad determinada. Las instituciones son normas, pero no son las leyes formalmente vigentes, sino las pautas de comportamiento interiorizadas por los individuos en su proceso de adaptación al orden social.

Las organizaciones en cambio junto con los individuos son los elementos que interactúan en el orden social, creadas para la concreción de sus fines particulares y específicos, sus normas provienen del diseño racional, que atribuye posiciones y pueden ser alteradas también por diseño; es decir las organizaciones pueden ser estudiadas, diseñadas, construidas y cambiadas por métodos y técnicas del campo del “racionalismo constructivista”.

Resumiendo conocer el sistema institucional es una tarea que excede el estudio de las instituciones formales, porque nos demanda el conocimiento de las convicciones, valores, principios o creencias que marcan el comportamiento real y facilitan la interpretación de las normas formales, ya que los sistemas institucionales se diferencian por el tipo de comportamiento de los individuos y las organizaciones existentes en ellos.

Pensar en el desarrollo institucional plantea un cambio del sistema de incentivos vigentes en esa sociedad, y las posibilidades de lograr una mayor eficiencia económica y equidad social van a estar delimitada por el potencial de esa sociedad que debe estar acorde con las posibilidades de avance institucional.

El sistema de incentivos y la interacción humana, no solo esta condicionada por las Instituciones, sino también por los equipos y organizaciones que están en él, y las reglas de juego son un dato importante para explicar no solo el comportamiento de las organizaciones sino el dato de quiénes son los que pueden entrar en el juego, quiénes quedan excluidos y cómo se promociona, o se sale del mismo.

3.1.1.1 Gobernabilidad y descentralización

La tendencia centralizadora que predominó hasta la década de los 70, ha sido reemplazada a partir de los 80 por la descentralización y la transferencia de tareas gubernamentales hacia los municipios, fruto de una tendencia mundial hacia la flexibilización del planeamiento para mejorar la coordinación y eficacia en la atención de las necesidades básicas, reforzadas por las crisis de legitimidad política por un lado y la crisis fiscal del estado por otro, que señalaban el “agotamiento del nacional-desarrollismo”.

Se fomentó una revalorización de la democracia y la búsqueda de una nueva relación entre el estado y la sociedad civil, así como la a la reestructuración de los sectores estatales y de provisión de servicios a través de las privatizaciones, desconcentración y descentralización, basados en políticas de austeridad y dilución de los conflictos distributivos, a fin de una mayor eficiencia en la aplicación de recursos escasos y en la búsqueda de una mejor eficiencia productiva y mayor equidad con aumento de efectividad.

Dentro de este marco se promovió la tendencia hacia la descentralización en sus dimensiones de una mayor autonomía política para los gobiernos locales, la devolución de responsabilidades para el suministro de servicios y el fortalecimiento de las finanzas municipales. Para los neoliberales la descentralización era parte de un esfuerzo para superar las inequidades y la falta de democracia del pasado (Fleury, 1999; Nickson, 1995: 19-25).

Mientras las reformas de los años 80 y del inicio de los 90 fueron enfocadas en la reducción del tamaño del estado siguiendo las pautas del “Consenso de Washington” (Williamson, 1990), los años 90 vieron surgir la “segunda generación” de reformas” en respuesta al fracaso en la creación de las condiciones para el crecimiento económico así como en la reducción de la pobreza y de la desigualdad (Burki y Perry, 1998: 3).

Se amplió entonces la propuesta con el fortalecimiento de las instituciones públicas a fin de garantizar el funcionamiento de un mercado competitivo y crear las condiciones para la inserción de las economías locales en el mercado globalizado. Enfocando entonces las reformas hacia la administración pública, justicia y aparato judicial, la legislación laboral, así como la nueva legislación antimonopolio y sobre los mercados de capitales, dando además una nueva atención a la educación y la salud y al papel de los gobiernos municipales en estas áreas.

En este contexto el discurso dominante sobre la descentralización ha ido cambiando de un enfoque sobre la transferencia de recursos y funciones, hacia la cuestión de las condiciones para el desarrollo local y la creación de instituciones, mecanismos y relaciones que aseguren *local governance*. La gobernabilidad debe ser una cualidad de las sociedades o sistemas sociales, no de sus gobiernos, sin obviar que las cualidades y calidades de los gobiernos son un factor importante de la gobernabilidad.

Planteando entonces que un sistema social es gobernable cuando está estructurado socio-políticamente de modo tal que todos los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones colectivas y resolver sus conflictos conforme a un sistema de reglas y procedimientos formales e informales, que pueden registrar diversos niveles de institucionalización dentro de la cual formulan sus expectativas y estrategias (Coppedge M 1996).

Es así que la gobernabilidad a partir del concepto de gobernanta surgido desde la Unión Europea se fundamenta en la legitimidad de las instituciones políticas basadas en la eficiencia del gobierno para el pueblo y de las políticas públicas construidas en forma de red donde la formulación y la implementación se producen en escenario y niveles políticos diferentes por actores

con distintas capacidades y predilecciones, centrándose este concepto entre la gobernanza y gobernabilidad como variables de una misma institucionalidad o neo institucionalidad.

La gobernanza, en términos generales, son procesos de interacción entre actores estratégicos (Strom y Müller 1999), entendiéndose por actor estratégico a todo individuo, organización o grupo con recursos de poder suficientes para impedir o perturbar el funcionamiento de las reglas y procedimientos de toma de decisiones y de solución de conflictos colectivos (Prats Pág.120). Siendo los recursos de poder lo de control de determinados cargos o funciones públicas, de los factores de producción, de la información y de las ideas, de la posibilidad de producir movilizaciones sociales desestabilizadoras de la autoridad moral. (Coppedge 1996 Pág. 93).

La gobernabilidad es el proceso de articulación para la regulación, implementación y regulación entre los requerimientos y capacidades de los diversos sistemas de instituciones con el fin de normar e innovar sobre las reglas de juego.

Con respecto al concepto de reglas y procedimientos a través de los cuales se toman decisiones de autoridad y los actores estratégicos resuelven sus conflictos constituyen el verdadero régimen político, siendo fundamentales porque deciden como se toman e implementan las decisiones de autoridad, definiendo el orden contractual o legal de interacción. La gobernabilidad será tanto mayor cuanto mayor sea el horizonte de duración de las reglas y procedimientos, es decir su institucionalización y cuanto mayor grado de conflicto entre los actores estratégicos sen capaces de contener y procesar pacíficamente. (Prats Pág.123).

Las reglas de juego dinamizan la interacción entre lo formal y lo informal, incluyendo aquellas reglas formales como pueden ser las normas constitucionales, los derechos de propiedad o los contratos por un lado y por otro las reglas informales como son los modelos costumbristas o los modelos mentales (North 1990).

La gobernanza como nuevo estilo de gobierno diferenciado del modelo de gobernación, de control jerárquico relacionado con el orden burocrático y gerencial, contiene un mayor grado de colaboración debido a la interacción recíproca entre el estado y los actores estraégicos no esta-

tales al interior de las redes de decisiones mixtas ente lo público y lo privado (Kooiman 1993; Rhodes 1997)

En cuanto a la relación de la gobernabilidad y el desarrollo, si bien aunque el desarrollo necesita de ésta, no toda forma de gobernabilidad es capaz de producir desarrollo. La gobernabilidad no es un fin en si misma sino una condición necesaria pero no suficiente para la producción de desarrollo. Las reglas y procedimientos aseguradores de la gobernabilidad deberán tener flexibilidad para acomodar a nuevos actores y para reacomodar a los actores preexistentes, y la generación de nuevas reglas de juego que incentiven el desarrollo mediante los cambios institucionales necesarios.

3.1.2 ¿Cuáles son las distintas corrientes dentro del neoinstitucionalismo?

Las distintas corrientes que constituyen el neoinstitucionalismo se distinguen al explicar como se originan las instituciones y sus relaciones con los agentes. Podemos diferenciar dos grandes corrientes la del institucionalismo racional y la del institucionalismo cultural.

3.1.2.1 El institucionalismo racionalista

La corriente racionalista, que se basan en lógicas deductivas, se centran principalmente en los actores y las instituciones surgen como producto de las acciones necesaria para satisfacer sus intereses. (Shepsle, 1989 pág.134), por lo que las instituciones son el resultado del juego conciente de los actores y son de carácter endógeno producto de las preferencias de los agentes cuyo comportamiento va a ser en respuesta al comportamiento de los otros jugadores y a la estructura institucional existente (Tsebelis, 1990: 92)

Por lo tanto las instituciones se definen como las reglas formales del juego social, para distinguirlas de las normas o costumbres (Tsebelis, 1990: 94) y se convierten en el contexto estratégico dentro del cual los actores diseñan mecanismos óptimos y los medios para lograr los fines, condicionando entonces el comportamiento de los distintos agentes en sus relaciones, indicando cuales conductas son las requeridas, prohibidas o permitidas. Es así que agentes (individuales o colectivos) en respuestas a sus intereses y esquemas de preferencias les permite seguir

procesos de forma optativa y generar reglas, y a partir del conflicto de intereses se debe recurrir a nuevas reglas y esto podría favorecer la transformación de la organización o la conducta de los actores.

Esta corriente basada en el agente como sujeto político, nos lleva al análisis sobre los principios que guían su comportamiento dando lugar a distintos enfoques.

La postura mantenido por autores tales como Tsebelis (1991) o Bates (1976), parte del concepto de racionalidad de la economía neoclásica, el cual expresa que el comportamiento político es producto de elecciones hechas para lograr de la mejor manera posible determinados fines y su único objetivo es maximizar su función de utilidad. Es decir los agentes tienen la capacidad racional, el tiempo y la independencia emocional de elegir la mejor línea de acción independientemente de la complejidad.

Mientras que la postura de la racionalidad limitada, en la que se incluye a North (1990) que parte de la racionalidad limitada de Simon (1982), avanzando en la comprensión de los límites de la racionalidad de los actores en la medida que convierten al contexto estratégico u orden institucional donde se produce la relación política, no como una sumatoria de preferencias individuales, sino en estructuras que modelan la inestabilidad, la imprecisión y el carácter endógeno que tiene el proceso de formación de preferencias en cada uno de los actores.

Las instituciones formales e informales no son creadas necesariamente para ser eficientes en la sociedad, sino para servir a los intereses de los más poderosos de ella, es decir que los poderosos imponen reglas en el ámbito institucional y lo hacen para favorecer sus intereses.

Las instituciones se conciben como productos de la acción humana y de los resultados políticos, las pautas de conducta no son neutrales (Knight 1992), sino implican un alto grado de intencionalidad de los actores que buscan efectivizar los efectos distributivos de determinadas relaciones de poder. Y la función de las instituciones es regular, estabilizar y reducir la incertidumbre, la cual es manejada por aquellos agentes que tienen el poder.

3.1.2.2 El institucionalismo culturalista

Los enfoques culturalistas adoptan una lógica inductiva, fundamentando las investigaciones con herramientas de historia, sociología y ciencias políticas. Las instituciones existen independientemente del comportamiento de los individuos que la componen y no solo determinan las estrategias y fines de la acción, sino que modelan las preferencias de los actores, las cuales son resultado de la combinación de educación y experiencia.

Las instituciones son comprendidas como producto del contexto político, social e histórico y en consecuencia las acciones de los individuos está más orientadas a satisfacer normas y valores que a maximizar beneficios.

Se definen entonces a las instituciones como “conjunto de reglas y rutinas interconectadas que definen las acciones correctas en términos de relaciones entre roles y situaciones” (March y Olsen, 1989: 21)

Lo relevante de este enfoque no es analizar el comportamiento racional de los actores con sus preferencias dentro de determinadas estructuras, sino explicar el surgimiento y desarrollo de las instituciones y como ellas influye en las preferencias de los actores e impactan en el desarrollo histórico.

Es así que la unidad de análisis desde la perspectiva histórico-institucionalista no son los individuos y sus preferencias, sino las organizaciones y las instituciones (March y Olsen 1989:9-11). Algunos autores ponen énfasis en el Estado (Skocpol y Evans 1985), otros en la relación entre Estado y Sociedad (Hall, 1986) y otros en los elementos constitutivos de las instituciones, normas, reglas, ideas, rutinas y valores (Hall 1986; March y Losen 1989).

Las instituciones son marcos de referencia culturales a partir de los cuales los individuos y las organizaciones construyen preferencias e interpretan la realidad. Sin embargo se acepta cierto nivel de racionalidad. Los individuos tienen que tomar decisiones y aunque estén lejos de intentar optimizar, realizan ciertos cálculos que son similares a los de la racionalidad limitada, obedecien-

do a normas institucionales, ente otras razones, para reducir incertidumbre y simplificar la toma de decisiones.

El institucionalismo sociológico rechaza la posibilidad de la existencia de actores con racionalidad limitada, ya que hacen énfasis en la importancia de los procesos cognoscitivos de los individuos (Scot, 1995). Por ello las instituciones no son solo reglas formales, procedimientos y normas, son convenciones sociales, símbolos, ritos, costumbres, significados a partir de los cuales los actores interpretan el mundo que los rodea y que terminan por ser aceptados sin cuestionarlos (Mayer y Scott, 1992)

Los individuos son socializados en una cierta perspectiva del mundo, aprenden las convenciones sociales y con ellas construyen una forma aceptada de hacer las cosas, uniformando el comportamiento y facilitando la interacción social.

Los individuos y las organizaciones solo pueden actuar sobre el mundo a partir de los valores y del conocimiento que les proporciona su marco institucional.

La racionalidad dentro de las estructuras que postulan tanto los institucionalistas racionales como históricos da paso a un modelo de comportamiento más cultural que racional/instrumental. Las preferencias de los individuos no son autónomas, exógenas o individuales, sino resultado de la interacción social o producto de las instituciones, hábitos, las costumbres (DiMaggio y Powel, 1991)

3.1.3 El Neoinstitucionalismo y la problemática de la gestión del desarrollo

El agotamiento de los modelos centralizados de desarrollo, ha dado lugar a nuevas estrategias de desarrollo local en que el territorio es un agente importante de la dinámica productiva. El territorio se configura geográficamente como “un espacio limitado, donde se verifican a través de cambios estructurales positivos, cuantitativos y cualitativos, los efectos de políticas puras y de procesos de acción cuyo origen no está exclusivamente en la dimensión local (Faures 2001).

Contra lo propuesto por las ideas neoclásicas, la introducción de los componentes de “incertidumbre”, “aprendizaje localizado” y “racionalidad” configuran las suposiciones básicas y más realistas acerca de la conducta microeconómica. El mercado es una atmósfera cuya dinámica está en permanente evolución y dictada por agentes que interactúan entre sí con asimetría de información y competencia imperfecta.

Políticas destinadas al desarrollo económico deben congregar las estrategias locales y nacionales para que no haya ninguna discontinuidad en el proceso de desarrollo, y el conocimiento de la intensidad de las conexiones entre actores es un requisito previo para la estructuración de instrumentos de apoyo eficaces para desarrollo local.

En los países en desarrollo, lo más grave es que la estructura institucional no sólo influye poderosamente en la estructura básica de producción sino que tiende a perpetuar el subdesarrollo, consecuencia del necesario impacto que la estructura institucional posee a largo plazo sobre la evolución de los conocimientos y habilidades del conjunto de la sociedad.

La realización efectiva del potencial de oportunidades plantea la cuestión clave de qué clase de conocimientos y habilidades serán los requeridos por la organización y esto dependerá en buena parte del particular contexto institucional, ya que las instituciones son las que delimitan las oportunidades de maximización de la organización, ellas son también las que delimitan la dirección que tomará la adquisición de conocimientos y habilidades organizativas, y por lo tanto las instituciones se convierten en el factor decisivo para el desarrollo a largo plazo de la propia sociedad.

Dado que el cambio social es altamente dependiente de las representaciones mentales o modelos subjetivos de los actores, la promoción de un sistema inadecuado de conocimientos tenderá a reforzar el status quo institucional. Los actores serán más remisos a captar o aceptar los beneficios alcanzables con el cambio y, por el contrario, tenderán a dramatizar los costos del cambio o la no necesidad del mismo.

3.2 Actores y planificación

3.2.1 ¿Qué importancia tiene el análisis de los actores en la planificación?

En América Latina el concepto moderno de desarrollo local supone un importante cambio estratégico en la concepción del desarrollo y de los roles que deben cumplir los distintos niveles del estado.

Frente al modelo clásico de desarrollo, que plantea el crecimiento económico asociado a la implantación de grandes fábricas que traen consigo generación de empleo y surgimiento de pequeñas y medianas empresas ligadas a la producción de la empresa, es decir da lugar a un desarrollo desde afuera o exógeno y responde a la lógica del mercado globalizado, antes que a las particularidades y necesidades locales, surge el desarrollo endógeno, que tiene como principal eje la revalorización del territorio y de los recursos locales, teniendo como punto de partida que las comunidades territoriales tienen recursos económicos, humanos, institucionales, culturales y de tradiciones propias que constituyen su potencial de desarrollo y plantea como elemento central la articulación de los actores locales no solo detrás de un crecimiento económico, sino también del desarrollo de las instituciones y sociedad local.

El modelo plantea la búsqueda de nuevos caminos de crecimiento y de cambio estructural que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos existentes en el territorio, entendiendo entonces el desarrollo local como la capacidad de llevar adelante un proyecto de desarrollo sustentable que contemple la equitativa distribución de la riqueza, aumentar las oportunidades de empleo y de calidad de vida de los habitantes, aprovechando eficientemente las capacidades de la sociedad local. Estos objetivos no pueden ser abordados exclusivamente por la acción de las instituciones públicas, sino son el resultado de la multiplicidad de acciones del conjunto de actores (económicos, sociales, políticos, tecnológicos) que operan y toman decisiones en el territorio, o que sin estar localizados en el territorio, inciden en él.

Requiere por lo tanto de la dirigencia local, tanto política como social, un cambio de visión tanto del gobierno como de la sociedad, para buscar y potenciar dentro de la sociedad local

sus fortalezas y reducir en lo posible sus debilidades sin desconocer el rol que tanto a nivel nacional, provincial tienen el Estado y el mercado.

3.2.2 Como definir e identificar actores

El proceso de desarrollo local generará cambios y resignificaciones de los actores locales que requiere conducción y contención social y política. La política local pasa a ser un proceso de construcción de poder local basado en las potencialidades de los actores locales a partir de la decisión local, atendiendo no solo a la diversidad cultural sino también a las contradicciones que en estos procesos surgen.

El sector privado deberá ahora compartir los espacios de planificación e implementación de políticas que lo tiendan a beneficiar, y esto se hará de forma transparente y en una mesa pluralista donde deberá explicitar sus necesidades pero también aclarar sobre los aportes que realizará para el desarrollo de la comunidad local, tomado también los riesgos políticos y económicos que estos procesos deparan.

Se debe valorar adecuadamente la capacidad de acción colectiva como elemento medular para lograr el desarrollo local, tanto desde la esfera pública como la de los actores sociales. Este proceso requiere de un cambio cultural de la sociedad y sus instituciones que vaya dando forma al capital social necesario para que la comunidad local se encuentren condiciones de escoger un rumbo y poner a las fuerzas de la sociedad en ese sentido.

Pero no hay que dejar de visualizar que existe una desigual distribución de poder local, no todos los actores tiene la capacidad de influencia. Por ello se deben identificar los actores estratégicos, los cuales podemos definirlos como: “En un sistema de decisión política Municipal o regional, se reconocerán como actores estratégicos a individuos y organizaciones participantes tanto en los ámbitos gubernamentales como no gubernamentales, sean de carácter local o regional, que desarrollen actividades de índole política (partidarias o sectoriales) o social (incluidos en esta última categoría también los económicos: productores, empresarios y negocios en general, comunitarios, etc.) siempre que se los identifique por su capacidad de afectar procesos de políticas

públicas y a su vez, también reconocidos por esta capacidad". (Díaz de Landa 1997: Pág.64). De esta manera, los diferentes niveles y espacios de poder que cada actor posee generan un abanico heterogéneo y dispar de relaciones entre actores sociales y poder político.

3.2.3 ¿Qué aporta el énfasis en los actores a la eficacia de la planificación?

El desarrollo local no tiene un modelo de referencia, ni es un conjunto de acciones que respondan a un modelo ideal o racional, se parte de la idea de lo que no puede realizarse a nivel nacional o estatal, se podría hacer a nivel local, como resultado de la voluntad de unos actores que cooperan y que defienden intereses compartidos sobre el futuro de la localidad o comunidad. Las visiones y prácticas económicas y sociales se encuentran arraigadas en contextos culturales, políticos e institucionales específicos de cada comunidad local. Por lo tanto la dirección que tome un proyecto de desarrollo local será el resultado de las opciones estratégicas que adoptan los actores de esas sociedades.

La promoción de acciones en el marco del desarrollo desde el ámbito local, responde a distintos elementos que explican la pertinencia del desarrollo local, tales como las fallas del mercado ya que en la realidad no existe una movilidad de factores que se compensan y que equilibran el territorio de una nación, contrariamente a lo que sostiene la economía neoclásica; las limitaciones de las políticas nacionales como agentes de ordenamiento territorial y de equilibrio y como agente capaz de atender los requerimientos y necesidades de todos los territorios, y la competencia entre territorios en la sociedad globalizada que genera oportunidades para posicionarse positivamente a partir de la iniciativa de cada territorio.

Frente a esta situación es que el esfuerzo de los actores locales en torno a los objetivos del desarrollo local puede definirse como una respuesta local reactiva frente a las amenazas externas, para luego transformarse progresivamente, mediante un proceso de maduración estratégica y de aprendizaje de los actores en una acción local proactiva orientada hacia objetivos mejor definidos y con mayores niveles de coherencia y cooperación entre los mismos, ya que el proceso exige un impulso mayor a la interacción y a las redes de colaboración porque la naturaleza de los cambios sociales, económicos y territoriales no podrán ser abordadas por organizaciones aisladas, sino que deberán establecerse nuevas fórmulas sistemáticas y persistentes de interacción social, promo-

viendo el crecimiento del capital social, entendiendo como tal, la habilidad de las personas de trabajar juntas por un objetivo común en grupos y organizaciones, fundado en el nivel de confianza mutua existente en un grupo y que puede extenderse al conjunto de la sociedad.

3.3 Gestión del cambio a nivel local

3.3.1 ¿Por qué se hace énfasis en la gestión del municipio?

El proceso del desarrollo local es el resultado de la acción conjunta y coordinada de las instituciones públicas y sociales que genera un desarrollo económico sustentable, lo que va a requerir un nuevo modelo tanto de gestión como de relación estado sociedad.

El modelo tradicional de gestión municipal se sustenta en una concepción del estado donde el municipio ocupa el centro de la escena local y, generalmente, monopoliza la acción pública. Esta concepción estado-centrista se encuentra profundamente arraigada, y responde al papel central que ha tenido el estado.

Gestionar el desarrollo local requiere la articulación, coordinación, mediación y asignación de recursos entre la red de actores locales cuyas acciones influyen en las dinámicas del territorio, lo que constituye la base de las nuevas funciones políticas del gobierno local. De esta forma la dinámica de los procesos de decisión política se ve transformada de la tradicional “coordinación jerárquica y burocrática” (Díaz de Landa 1997) a una serie de acciones de consulta, consenso y articulación de redes de actores, donde el municipio cumplirá un papel central pero no monopolístico. Esta transformación es de índole política y requiere de un cambio de visión y de práctica por parte de los dirigentes locales.

La articulación, en sentido político, significa coordinar y mediar para resolver las tensiones y conflictos que la interacción público-privado y la dinámica del entramado de las instituciones y los actores locales generan.

Ahora bien, más allá de la resolución de los conflictos, se destaca la tarea de coordinar las acciones y los intereses de una amplia gama de actores. Esta no es una tarea meramente técnica;

no se reduce a compatibilizar las acciones gubernamentales con las de los otros actores tratando de evitar la duplicación, superposición, y desperdicios de esfuerzos. Por el contrario, su carácter estratégico en términos de buscar y seguir un rumbo, la convierte en una función esencialmente política. (Garnier: 1999).

La coordinación, en sentido político, requiere también de la aceptación de una suerte de doble liderazgo o liderazgo compartido que lleva a un liderazgo coordinado entre los políticos que conducen el municipio y los actores de la sociedad local. Y, por lo tanto, demanda cambios actitudinales tanto de los actores sociales como de los políticos locales.

“En otras palabras, se trata de coordinar con un sentido estratégico, para avanzar en determinada dirección, para promover determinados resultados de la acción pública en su conjunto, y no sólo de cada una de sus parcelas sectoriales o institucionales. Y el proceso mediante el cual se alcanza o se define ese sentido estratégico, esa dirección en la que la sociedad pretende marchar, es un proceso eminentemente político” (Garnier 1999).

3.3.2 ¿Por qué se debe seguir haciendo énfasis en la gestión municipal con la participación de los actores?

Se hace énfasis en la gestión municipal dentro del proceso por dos razones:

El gobierno local tiene, por su propio peso en el entramado de las instituciones locales, un papel central en la “orientación” que tome el desarrollo, debiendo atender a las contradicciones de intereses que esa orientación genere. Así, debido la cercanía de los actores sociales al estado local se puede afirmar que “el desarrollo local es el tipo más político y societal de desarrollo socioeconómico” (Ahumada Pacheco 1993 Pág.161 /167) y a su vez, buscará conducir políticamente a las fuerzas sociales involucradas.

La otra razón es de tipo institucional; esto es que por su naturaleza jurídica la autoridad política estatal posee, en el marco de sus competencias formales, la capacidad de normar y legislar y por lo tanto de imponer y hacer respetar sus decisiones en los asuntos públicos.

Además el gobierno local cuenta generalmente con una fluida relación con la sociedad local, lo que le permite conocer con mayor certidumbre la realidad económica, social y política en la que tiene que actuar, facilitando de esta manera la posibilidad de implementar una política de participación. “El gobierno municipal tendrá que dirigir más aún sus esfuerzos a entretejer los escasos recursos públicos y privados a fin de alcanzar las metas de nuestra comunidad. (Osborne y Gaebler 1994).

3.3.3 ¿Cuál es la importancia de la eficacia de la gestión local?

La implementación de un proyecto de desarrollo local demanda resolver el triángulo conflictivo del moderno desarrollo regional en el que se deben conjugar de manera positiva los objetivos de eficiencia en la asignación de recursos públicos y privados, de equidad en la distribución de la riqueza y el empleo generado y de preservar a largo plazo el entorno medio ambiental” (Cotorruelo Menta 1998).

El desarrollo local es ante todo un desafío político en un marco en donde, “el buen gobierno no depende tanto de la eficacia y eficiencia de las organizaciones gubernamentales, sino de la capacidad de establecer una arquitectura y un proceso social que incentiven, coordinen, orienten, influyeran y equilibren las interacciones antes aludidas. Gobernar la interacción significa, en primer lugar, procurar el equilibrio entre los diversos grupos y fuerzas sociales; pero significa también, y principalmente, influir en dichos grupos y fuerzas y orientar su dinámica con la finalidad de alcanzar nuevos y más deseables equilibrios. El gobierno debe mantener la cohesión social y procurar a la vez el cambio estructural, y hacer lo respetando fortaleciendo la autonomía de los diversos grupos y organizaciones. Tal tarea no tiene nada de fácil” (Prats Joan).

Finalmente, la política adquiere otro valor, que le brinda una nueva legitimidad, en la medida que “la actividad política, entendida como la generación de compromisos explícitos, de liderazgos asumidos y estrategias claras, es la base para el éxito de iniciativas que apunten a dinamizar los factores que determinan los procesos de crecimiento económico y, a partir de allí, de desarrollo integral y equilibrado” (Madoery 2001).

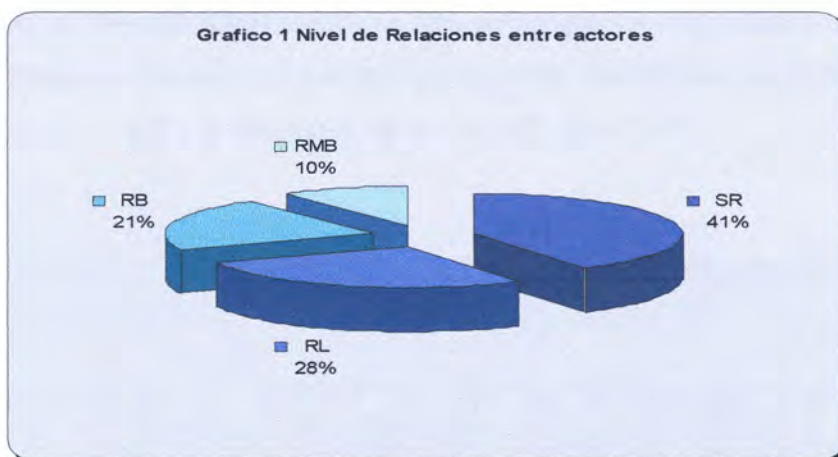
4.1 Análisis de convergencia de objetivos e intereses entre actores para identificar espacios de integración y participación en torno al plan estratégico

De acuerdo a la metodología de investigación propuesta según el método MACTOR, que expresa que “los actores del sistema estudiado disponen de múltiples grados de libertad que podrán ejercitar a través de acciones estratégicas para alcanzar los fines propuestos a fin de concretar su proyecto”, se realizó en el análisis del juego de actores, la confrontación de sus proyectos, el examen de sus valoraciones de fuerzas, elementos que permitirán realizar una evaluación de los retos estratégicos.

4.1.1 Cuadro de estrategia de actores

En *Anexo I* se presenta la denominada *Matriz de Estrategia de los actores* en la cual se establecen las relaciones existentes entre los actores estratégicos. Es una matriz cuadrada donde se expone **la acción de cada uno de los actores** (filas), **sobre el resto del grupo de actores** (columnas). La diagonal de la matriz que corresponde al encuentro entre fila y columna perteneciente al mismo actor, se especifica la **Meta**: así como los **Problemas**: de cada uno de ellos que constituye su carta de presentación.

Para poder realizar el análisis de la información que nos muestran las interrelaciones entre los actores estratégicos, se agruparon las repuestas en 4 categorías: *SR* (sin relación); *RL* (relaciones nivel leves o esporádicas); *RB* (relaciones nivel bueno) *RMB* (relaciones nivel muy bueno o que responden a acciones planificadas). (Gráfico 1).



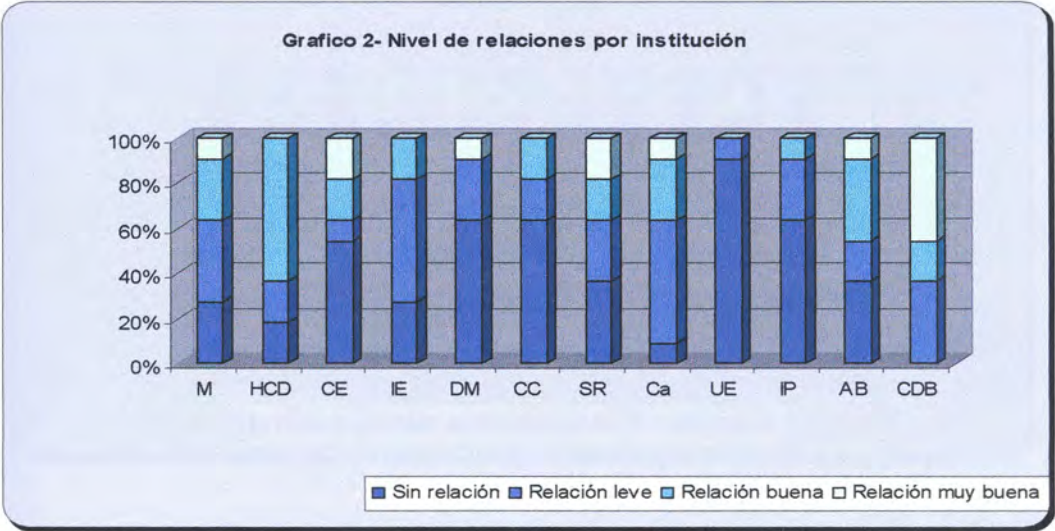
Fuente: datos propios del trabajo de investigación

El Grupo *sin relación*, concentra el 41 % de las respuestas, y desglosándolo en sus componentes nos encontramos con que la Unión Evangélica (UE) es el actor menos relacionado, el 91% de sus respuestas han sido negativas, con el 64 % lo acompañan la Iglesia Pentecostal (IP), Cámara Comercial (CC), Delegaciones municipales (DM), con 55 % el Consejo Escolar (CE), con el 36 % la Sociedad Rural (SR) y las Asociaciones Barriales (AB), el 27 % el Municipio (M) y la Inspección de Enseñanza (IE), y por último el Honorable Concejo Deliberante (HCD) y Caritas (Ca) con el 18% y 9% respectivamente. El Club Deportivo Barracas (CDB) es el único actor que está interrelacionado con todos los demás actores.

El nivel de *relaciones leves* o referidas a acciones concretas y esporádicas corresponden al 28 % de las respuestas, donde Ca. y IE participan con el 55 %; el M y el CDB manejan sus interrelaciones dentro de este nivel con el 36 %, con el 27% lo hacen las DM, la SR, y la IP; el HCD, la CC y las AB con el 18 % y con el 9% el CE y la UE. (Gráfico 2)

El HCD es la institución que se interrelaciona dentro del nivel *bueno* o de relaciones más frecuentes con el 64%, luego están las AB con el 36 % y con el 27 % el M y Ca.; el CE, la IE, la SR, y el CDB participan en este nivel con el 18 % y la IP con el 9%. (Gráfico 2)

Por último en el grupo RMB, donde se consideran que las interrelaciones tienen una mayor frecuencia y hasta responderían a acciones previamente planificadas, el CDB es el actor que participa con el 45 %, el CE y la SR con el 18 % y las AB con el 9 %.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.2 Cuadro de objetivos asociados

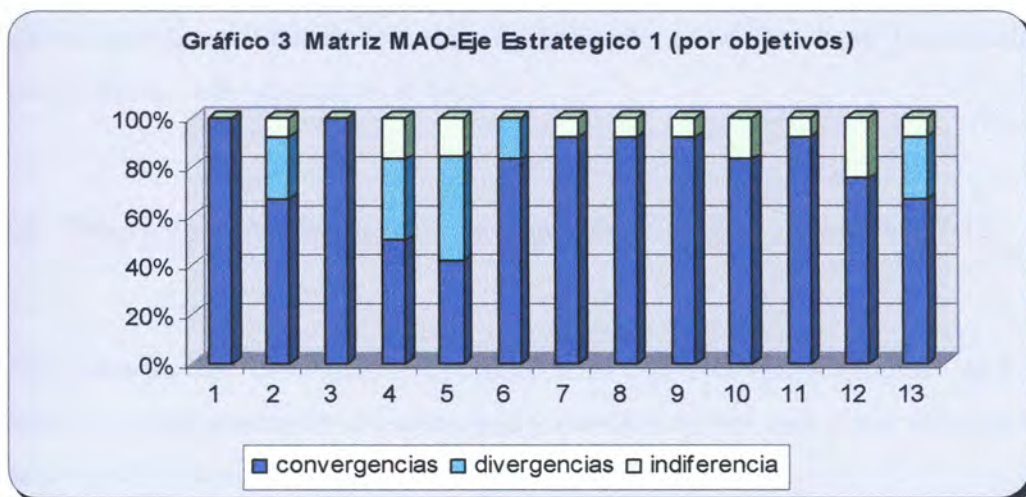
El cuadro de objetivos asociados (ver Anexo II) corresponden los 6 ejes estratégicos planteados en el PEGLA que comprenden a 15 programas volcados en 56 proyectos con un total de 87 objetivos.

4.1.3 Posicionamiento de cada actor sobre cada objetivo asociado

Para cumplimentar esta etapa de la metodología de trabajo se procedió a confeccionar la Matriz de Actores x Objetivos – MAO, a fin de poner a realizar un primer análisis de la información se desglosa la matriz MAO por ejes estratégico. (Anexo III).

4.1.3.1 Matriz MAO Eje Estratégico 1- Municipio Moderno y Participativo

El nivel de opiniones coincidentes en los objetivos planteados en este Eje Estratégico del orden del 79 %, con una oposición del orden del 11 % y de indiferencia del 10 %.
(Gráfico 3)



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.3.1.1 Programa Integración Regional - Objetivos 1 y 2

Existe una coincidencia plena de opiniones en cuanto a la articulación del Municipio con la región, y en menor grado con respecto a la implementación de una instancia intermedia regional de gestión, expresando su desacuerdo el CE, Ca y la IP.

4.1.3.1.2 Programa de descentralización y participación ciudadana - Objetivos 3-6

Con respecto al Proyecto de Fortalecimiento de las Delegaciones Municipales, nos encontramos también con plena coincidencia en cuanto a su fortalecimiento como centros de gestión y participación ciudadana, promotores de desarrollo micro local mediante políticas descentralizadas, planificación y gestión del territorio. Si bien se encuentra con el escollo que habría que modificar la Ley Orgánica del Municipio que prevé las Delegaciones como apéndices locales del ejecutivo municipal.

Existe mayoría de respuestas coincidentes también en cuanto a la necesidad de implementar un Órgano de Gestión para llevar adelante el PEGLM.

Con respecto a los proyectos de la Creación por Ordenanza de Centros de Participación Ciudadana y la de Elaboración de Planes de Desarrollo micro local para cada distrito de la ciudad cabecera y localidades del partido se plantea una división entre opiniones convergentes y divergentes. La realidad marcaría que en esta etapa del proceso y por el tamaño de la comunidad, sería un objetivo a plantear más adelante en el tiempo.

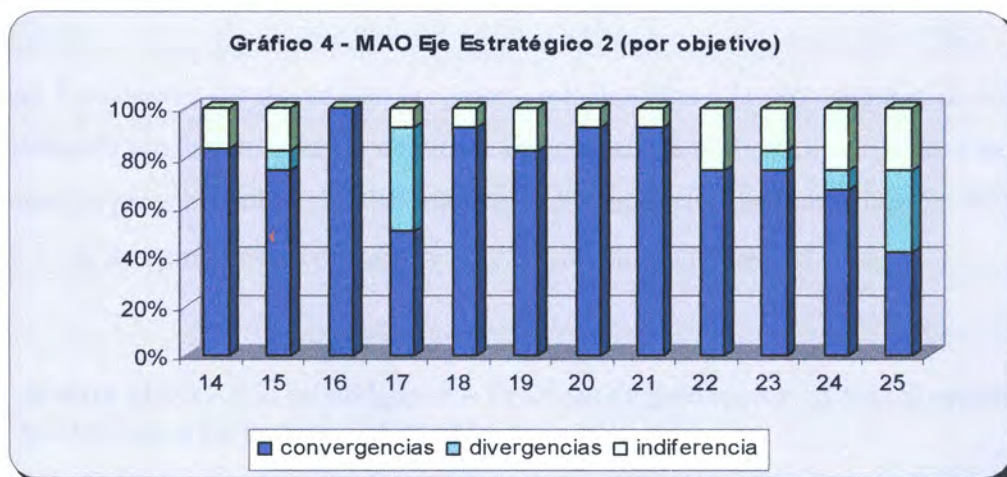
4.1.3.1.3 Programa de Modernización de la gestión municipal – Objetivos 7-13

Prácticamente hay coincidencia en cuanto a los objetivos que se plantean en los proyectos, en cuanto a la modernización del municipio y reordenamiento para poder afrontar el rol que le cabe en el nuevo esquema de participación.

4.1.3.2 Matriz MAO – Eje estratégico 2 – Educación y empleo para la inclusión social

El nivel de convergencia en la posición de los actores con respecto a los objetivos que plantean en este eje es del 77 %, con un nivel de oposición del 8 % y de indiferencia del 15%.

(Gráfico 4)



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.3.2.1 Programa Permanencia en la educación formal hasta la finalización del Polimodal - Objetivos 14-16

Este programa comprende dos proyectos, el primero de los cuales cuenta con dos objetivos los cuales tienen un alto nivel opiniones de coincidencia, con una sola oposición, la IE, en el tema del tratamiento de la problemática de los alumnos a través de grupos transdisciplinarios liberando al docente de esta tarea. En el 2do proyecto sobre Becas es colares hay plena coincidencia (100 %) en la necesidad de su continuidad, coincidiendo que debería reforzarse con más fuerte apoyo y participación, sobretodo proveniente del nivel oficial local (M y HCD).

4.1.3.2.2 Capacitación de RRHH – Objetivos 17-18

El proyectos de articulación de la oferta de formación cuenta con un alto grado de opiniones coincidentes, mientras que el otro proyecto de este programa, que se refiere a la creación de un Instituto de Capacitación hay casi una situación de igualdad entre el nivel de convergencias y divergencias, asumiendo que existen en la comunidad suficientes centros educativos, los cuales deberían adecuarse a la demanda actual de capacitación.

4.1.3.2.3 Programa en tareas comunitarias y empleo para la inclusión social – Objetivos 20-25

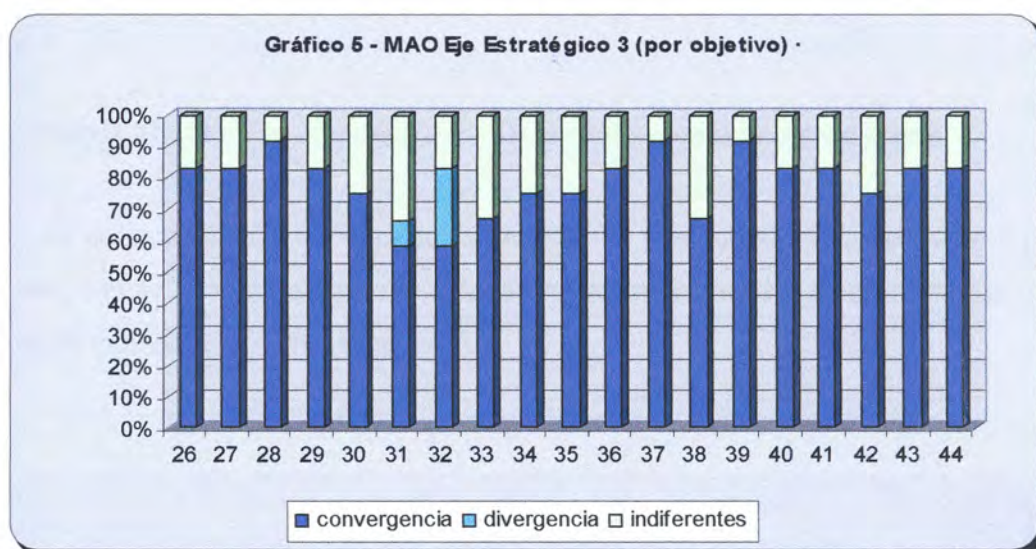
Hay 5 proyectos dentro de este programa, relacionados a la problemática de empleo y de emprendimientos productivos, cuyos objetivos en general cuentan con un nivel alto de opiniones convergentes, el proyecto sobre el “Plan municipal de empleo productivo”, tiene un 48% de aceptación, un 33 % de opiniones divergentes y un 25 % de opiniones indiferentes.

4.1.3.3 Matriz MAO – Eje estratégico 3 – Políticas de prevención en salud, seguridad y contención a los grupos vulnerables.)

Dentro de este eje, que incluye a 9 proyectos con 19 objetivos tiene un 79 % de convergencia, solo un 2 % de divergencia y un 19 % de indiferencia. (Gráfico 5).

4.1.3.3.1 Programa de Prevención de salud – Objetivos 26-31

Comprende 2 proyectos, el primero de ellos con dos objetivos (26 y 27) con un porcentaje coincidencias del 92% y el segundo con 4 objetivos (28, 29, 30 y 31), que presenta un 77 % de opiniones coincidentes, y un 19 % de indiferencia, correspondiendo al objetivo sobre manejo de consultorios externos e internaciones en el hospital con el más alto nivel de indiferencia, porque se interpreta que correspondería a otra órbita de decisión.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.3.3.2 Programa de prevención de seguridad - Objetivos 32-36

Tres son los proyectos comprendidos en este programa con cinco objetivos. El proyecto de Fortalecimiento del Foro de Seguridad, su objetivo tiene un 58 % de convergencias, un 25 % de opuestos y un 17 % de indiferencia, basado en experiencias anteriores sobre el mismo tema con resultados muy erráticos y desalentadores.

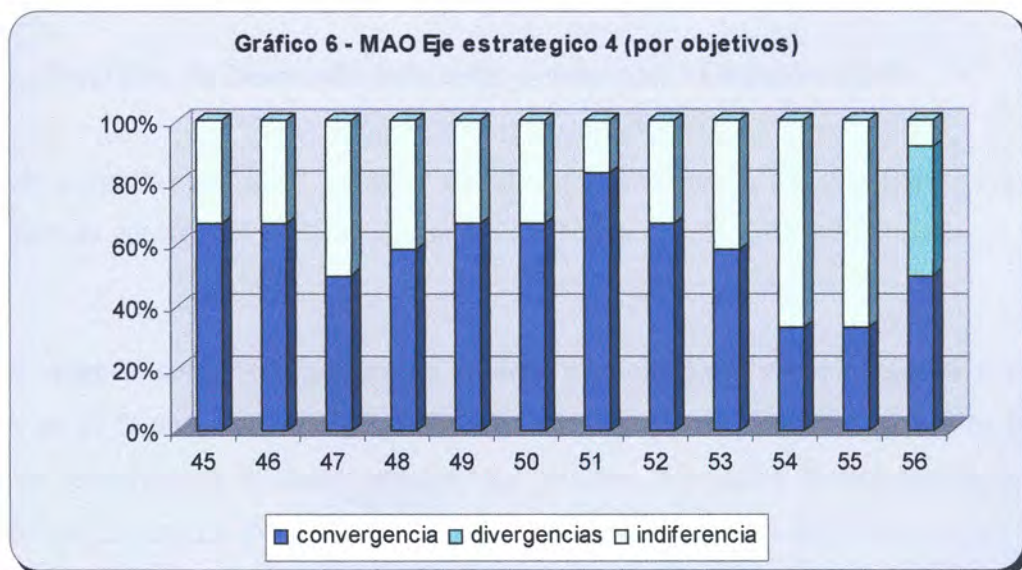
El cuatro objetivos restantes correspondientes a los otros dos proyectos, no tienen opiniones divergentes, pero sí un 25% de indiferencia, la opinión generalizada es que son objetivos importantes, pero “no es el momento” para su implementación.

4.1.3.3 Programa Atención a grupos vulnerables - Objetivos 37-44

Involucra cuatro proyectos y ocho objetivos no existiendo oposición, solo un 15 % de indiferencia, correspondiéndoles el mayor nivel de divergencias los objetivos 38 (Economizar esfuerzo y recurso monetario) y 42 (Generar conductas de socialización diferenciales y estimular las capacidades cognitivas.) oposición basadas en lo vago de los objetivos.

4.1.3.4 Matriz MAO – Eje estratégico 4 – Desarrollo económico productivo.

El eje correspondiente a los aspectos productivos y económicos comprenden 7 proyectos 12 objetivos, con un nivel de coincidencia del 58 %, solamente un 4% de divergencias y un nivel importante de indiferencia 38 %. (Gráfico 6).



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.3.4.1 Programa Desarrollo Rural – Objetivos 45-50

Este programa está constituido por tres proyectos, uno de ellos dirigido a diferenciar la producción local, el cual cuenta 67 % de opiniones convergentes, el resto corresponde a opiniones de indiferencia grupo este conformado por las iglesias y las delegaciones municipales, en el primer caso es comprensible, ya que escapa de la orbita de su accionar, pero es preocupante en el caso de las delegaciones que representan a comunidades netamente agropecuarias y por ende deberían hacer especial hincapié en este eje.

El Proyecto sobre incremento de la producción agropecuaria que abarca a cuatro objetivos con un 60 % de coincidencia y un 40 % de indiferencia. Llama la atención que un eje tan importante cuente con tan alto nivel de indiferencia, siendo que constituye la base económica del partido y por ende palanca del proceso de desarrollo *“cuando el campo está bien la comunidad esta bien”*.

El tercer proyecto es el referido a la política a implementar para el turismo rural, como estrategia nueva a incorporar como alternativa generador de divisas, con un solo objetivo el cual tiene un nivel de convergencia del 67% y 40 % de indiferencia (iglesias y DM).

4.1.3.4.2 Programa de Desarrollo industrial y comercial – Objetivos 51-55

Los proyectos que están incluidos en este punto son cuatro, con 6 objetivos y un nivel de coincidencia en general del 54 %, de oposición del 7 % y del 39 % de indiferencia.

El proyecto sobre *“Cómprele a La Madrid”* es el de mayor coincidencia en el grupo, con el 83 % y un 17 % de indiferencia. Gestión empresaria para crecer, segundo proyecto, cuenta con el 67 % de convergencia. El tercer proyecto que propone la creación de una agenda de servicios para empresas, consta de tres objetivos, con el 58 % uno y el 33 % los restantes de opiniones coincidentes.

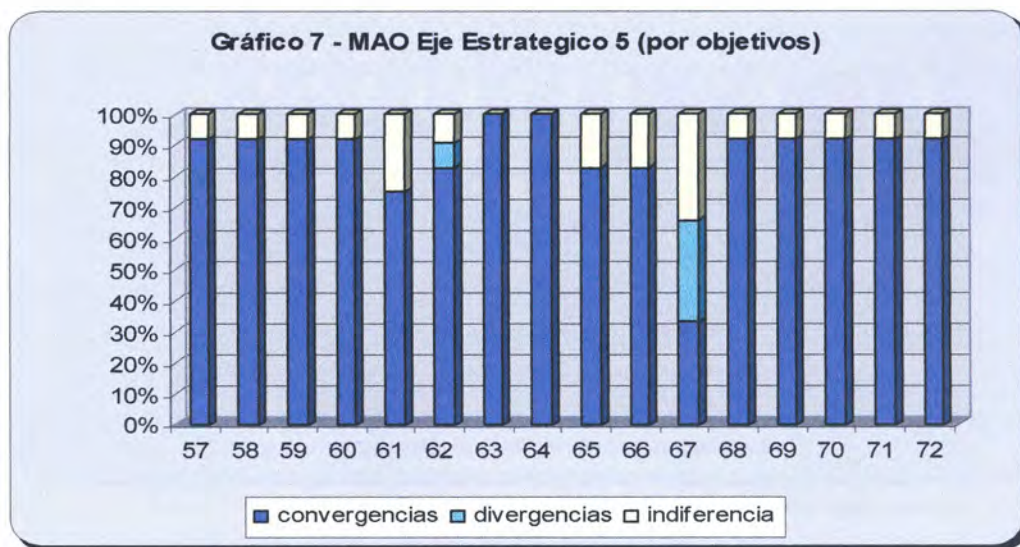
El cuarto proyecto que propone la promoción del asociativismo como política institucional, presenta un 50 % coincidencia, pero un 42 % de divergencias y el 8% de indiferencia. Este resultado merece un análisis aparte que escapa del motivo de la presente investigación, ya que es una propuesta común de trabajo, pero que se encuentra con cierto grado de resistencia para su implementación.

4.1.3.5 Matriz MAO – Eje estratégico 5 –Infraestructura para el desarrollo productivo y la mejora en calidad de vida urbana y rural

El eje estratégico 5 involucra 9 proyectos con 16 objetivos, las respuestas de convergentes de objetivos alcanzan al 86 %, con solo el 3% de oposición y el 11 % de indiferencia (Gráfico 7).

4.1.3.5.1 Programa Infraestructura para el desarrollo industrial y agropecuario y para mejorar la vida rural.- Objetivos 57– 67

Seis proyectos están incluidos en este programa, abarcando temas tales como caminos, telefonía y electrificación, ferrocarril, manejo de cuencas hídricas, un sector industrial planificado y una sala comunitaria de elaboración de alimentos, totalizando doce objetivos, once de los cuales tienen un alto nivel de coincidencia y solo el objetivo 72 (sala comunitaria de elaboración de alimentos) presenta un 33 % de coincidencia, e igual nivel de divergencia 33% e indiferencia 33%.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.3.5.2 Programa Ejecución progresiva de las redes de infraestructura de servicios básicos - Objetivos 68 -72

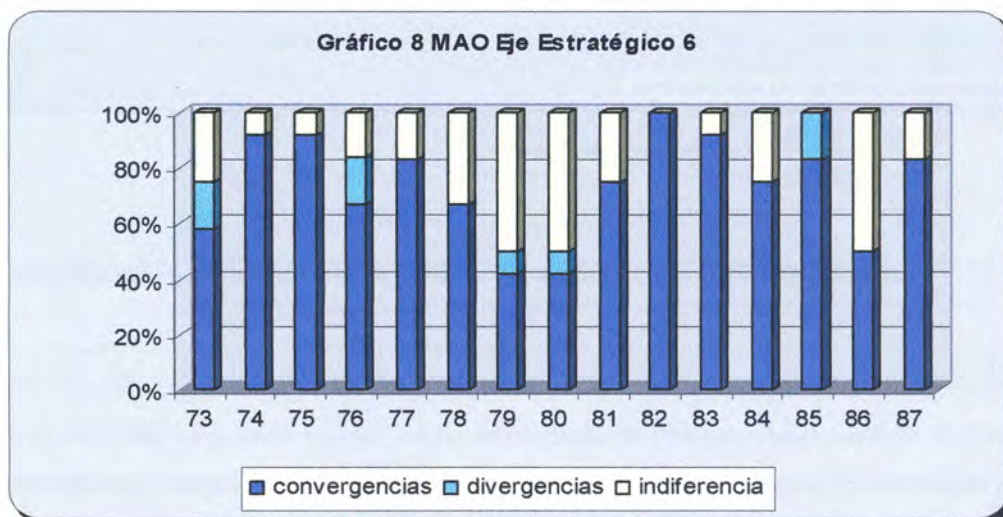
Comprende tres proyectos y cinco objetivos, los cuales por la importancia que tiene para la calidad de la vida comunitaria, tiene todos un alto nivel de coincidencia.

4.1.3.6 Matriz MAO – Eje estratégico 6 –Plan de ordenamiento urbano-ambiental

El plan de ordenamiento urbano-ambiental tiene para su desarrollo 10 proyectos con 15 objetivos con un nivel de coincidencia de actores-objetivos del 73 %, un 4 % de oposición y 23 % de indiferencia. (Gráfico 8)

4.1.3.6.1 Programa: Plan de ordenamiento urbano ambiental – Objetivos 73– 81

Abarca numerosos aspectos que hacen al desarrollo de los aspectos urbano ambientales, con siete objetivos específicos, de los cuales los referentes al tratamiento del espacio y alumbrado público, la preservación del patrimonio arquitectónico y mejorar la infraestructura para el turismo, son los objetivos con mayor nivel de coincidencia (92 % y 83%); mientras que los referidos a la regulación del dominio de la tierra tienen el mayor índice de indiferencia (50%).



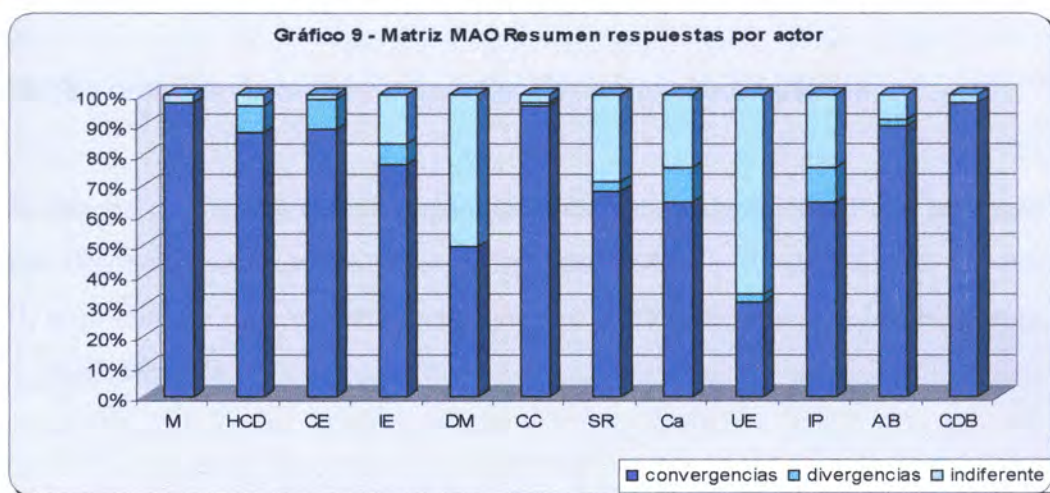
Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.3.6.2 Programa Gestión del ambiente – Objetivos 82-87

Tres proyectos con seis objetivos contemplan los aspectos de la gestión ambiental, en general presentan un nivel de coincidencia alto, ya que el tema merece a criterios de los encuestados un rápido e importante tratamiento frente a la falta de políticas al respecto.

Comentarios:

Repasando las sumatoria final de la Matriz MAO de respuestas coincidentes, divergentes e indiferentes (Gráfico 9), el nivel de oposición a los objetivos propuestos es bajo, ocupando una fracción importante la posición de desinterés o indiferencia (Gráfico 9)



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.4 Jerarquización de los objetivos e identificación de las tácticas posibles

Analizaremos a continuación la relación existente entre los actores y su posición frente a los objetivos del PEGLM, para lo cual se ha construido la Matriz MAA, que es la matriz de las alianzas y conflictos, la que nos permite ver para cada par de actores en cuantos objetivos coinciden o tienen igual posición, ya sean esta “a favor” o “en contra” y en cuantas están enfrentados. Dado el número de objetivos considerados la metodología propone su análisis por Eje estratégico.

4.1.4.1 Eje Estratégico 1- Matriz MAA – De Alianzas y Conflictos

Cuadro 7 Matriz MAA – Eje estratégico 1

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	10	9	10	9	12	11	8	7	8	12	11
HCD	-2	0	9	10	8	10	9	8	5	8	11	10
CE	-3	-4	0	8	7	10	11	10	5	10	9	8
IE	0	-1	-3	0	8	10	10	8	6	8	11	10
DM	0	-2	-3	0	0	9	8	6	5	6	10	9
CC	0	-3	-3	-1	-1	0	12	9	7	9	12	11
SR	-1	-4	-2	-1	-2	-1	0	10	7	10	11	10
Ca	-3	-4	-2	-2	-3	-3	-2	0	7	12	8	7
UE	0	-2	-2	0	0	0	0	-4	0	5	7	6
IP	-3	-4	-2	-2	-3	-3	-2	0	-2	0	8	7
AB	0	-2	-4	0	0	-1	-2	-4	0	-4	0	12
CDB	0	-2	-4	0	0	-1	-2	-4	0	-4	0	0

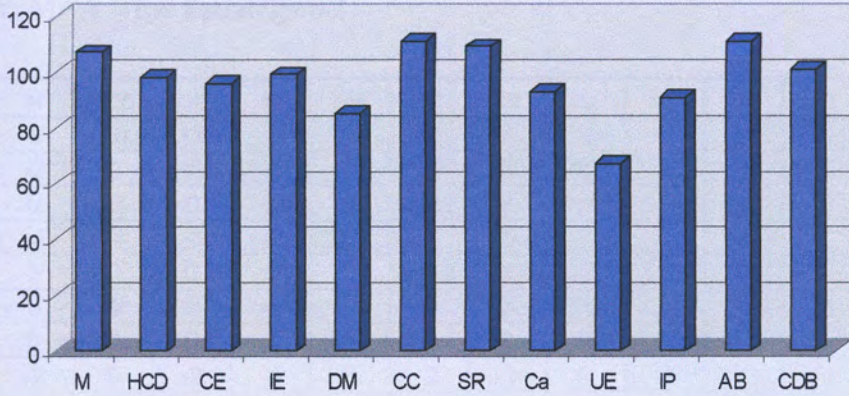
Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Primer gráfico completo de convergencias- Eje Estratégico 1 – Gráfico 10

En general se presenta un entramado de convergencia de objetivos que involucra a todos los actores, desde una coincidencia plena de opiniones M-CC; M-AB; CC-SR; CC-AB; Ca-IP; AB-CDB, a un mínimo de 5 convergencias que involucra básicamente a las relaciones entre la UE y CE, HCD, DM y la IP.

El promedio de convergencia de objetivos por institución nos muestra un similar nivel entre M, CC, SR, AB, CDB. El menor nivel corresponde a las DM y la UE.

Gráfico 10- MAA Relaciones de convergencia Eje Estratégico 1



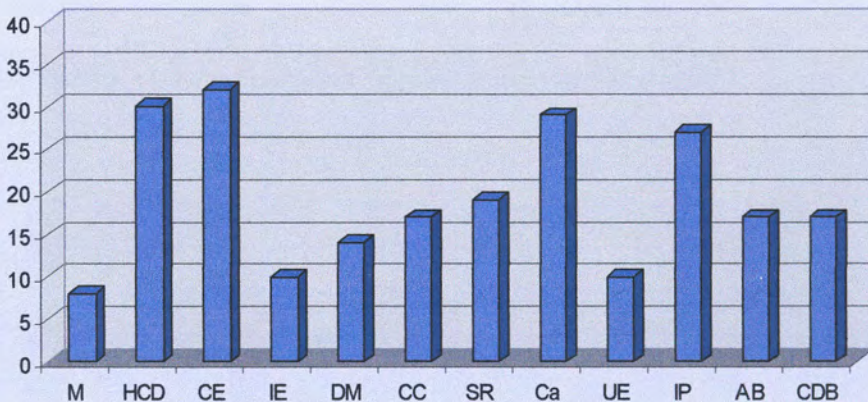
Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Primer gráfico completo de conflictos –Eje Estratégico 1- Gráfico 11

La matriz MAA nos muestra el nivel de divergencias o conflictos entre actores sobre su posición frente a los objetivos, que oscilan entre 4 objetivos (17%), de 1 a 3 objetivos (55%). Las instituciones que presentan mayor nivel de divergencia son el HCD, CE, Ca e IP.

Se dan 19 (29 %) situaciones donde no existe conflicto.

Gráfico 11 - MAA Relaciones de divergencia eje estratégico 1



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.4.2 Eje Estratégico 2 Matriz MAA – De Alianzas y Conflictos

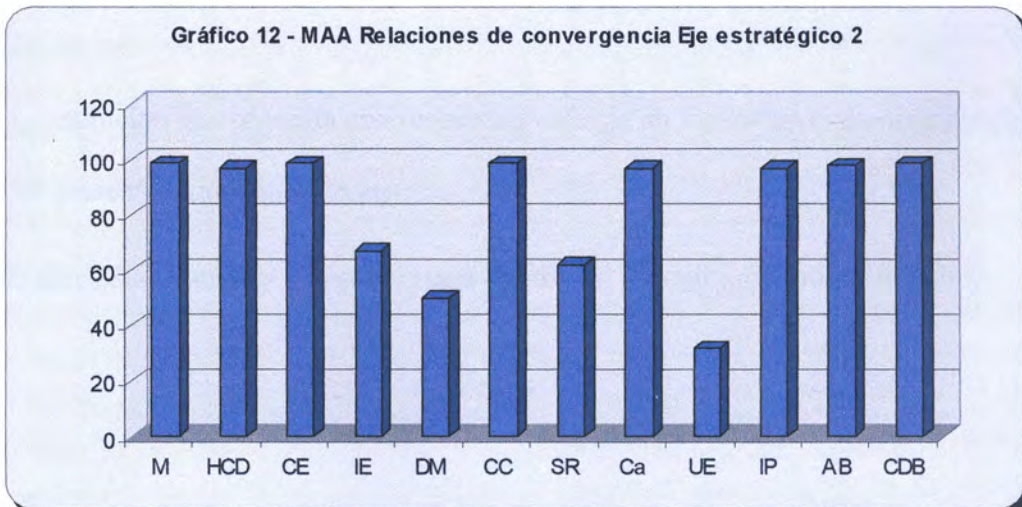
Cuadro 8 Matriz MAA – Eje Estratégico 2

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	10	12	7	5	12	7	10	3	10	11	12
HCD	-2	0	10	7	5	10	6	12	4	12	11	10
CE	0	-2	0	7	5	12	7	10	3	10	11	12
IE	-4	-4	-4	0	5	7	5	7	2	7	6	7
DM	0	0	0	0	0	5	4	5	1	5	5	5
CC	0	-2	0	-4	0	0	7	10	3	10	11	12
SR	0	-1	0	-1	0	0	0	6	1	6	6	7
Ca	-2	0	-2	-4	0	-2	-1	0	4	12	11	10
UE	-1	0	-1	-2	0	-1	-1	0	0	4	4	3
IP	-2	0	-2	-4	0	-2	-1	0	0	0	11	10
AB	-1	-1	-1	-5	0	-1	-1	-1	0	-1	0	11
CDB	0	-2	0	-4	0	0	0	-2	-1	-2	-1	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Primer gráfico completo de convergencias – Eje Estratégico 2 - Gráfico 12

En la matriz podemos observar que existe convergencia de objetivos entre todos los actores, marcando distintos niveles, desde un máximo de coincidencia en todos los objetivos (M-CE, M-CC, M-CDB, HCD-Ca, HCD-IP, CE-CC y CDB, CC-CDB, Ca-IP) hasta un mínimo de 1 sola coincidencia entre SR-UE, DM-UE.

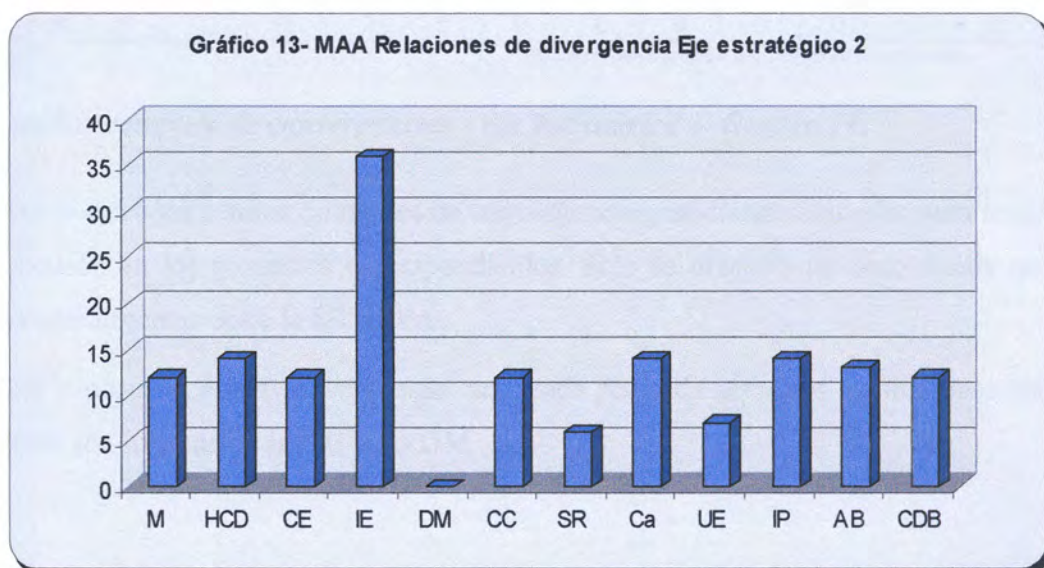


Fuente: datos propios del trabajo de investigación

El nivel de cada organización total sobre convergencias nos muestra coincidencia de posiciones en 8 de las 12 organizaciones consultadas.

Primer gráfico completo de conflictos –Eje Estratégico 2 - Gráfico 13

Se observa con respecto a este eje, un nivel de divergencia relativamente alto que afecta el 12 % de las relaciones, el 45 % corresponde a niveles medio a bajo de conflicto, lo que si es importante es el nivel de indiferencia frente a objetivos que es del 43 %.



Fuente de datos propios del trabajo de investigación

La institución que presenta con respecto a este eje un mayor nivel de divergencia es la IE.

Las DM no presentan ninguna divergencia.

Se dan 28 situaciones de indiferencia dentro de las opiniones sobre los objetivos de este eje.

4.1.4.3 Eje estratégico 3 Matriz MAA – De Alianzas y Conflictos

Cuadro 9 Matriz MAA – Eje Estratégico 3

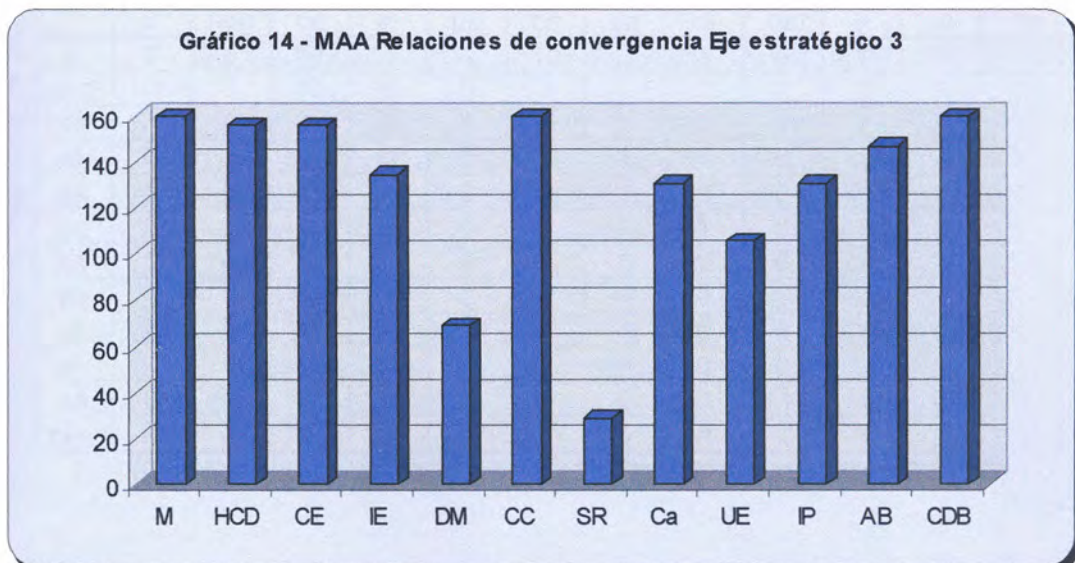
	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	18	18	15	8	19	4	15	12	15	17	19
HCD	-1	0	19	16	8	18	3	14	11	14	17	18
CE	-1	0	0	16	8	18	3	14	11	14	17	18
IE	-2	-1	-1	0	5	15	3	12	11	12	15	15
DM	0	0	0	-1	0	8	0	7	3	7	7	8
CC	0	-1	-1	-2	0	0	4	15	12	15	17	19
SR	0	-1	-1	-1	0	0	0	1	3	1	3	4
Ca	0	-1	-1	-1	0	0	0	0	10	15	13	15
UE	0	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	10	11	12
IP	0	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	13	15
AB	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	17
CDB	0	-1	-1	-2	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente de datos propios del trabajo de investigación

Primer gráfico completo de convergencias - Eje Estratégico 3- Gráfico 14.

Existe entre los actores opiniones de convergencias, en distintos niveles para los objetivos que se plantean en los proyectos correspondientes. Solo se presenta un caso donde no existen opiniones convergentes entre la SR y DM.

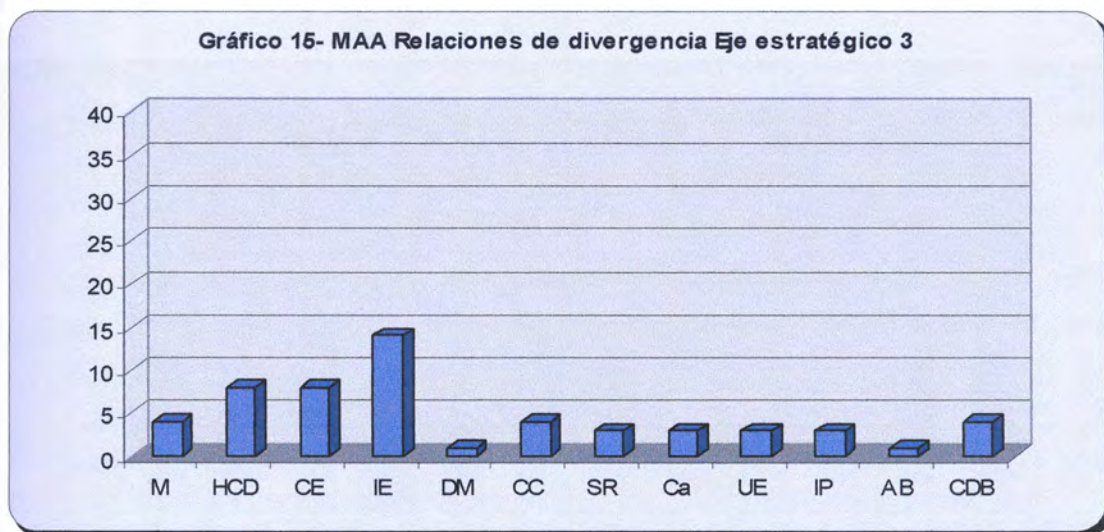
Del la posición sobre convergencias analizada por cada actor, las instituciones con menor coincidencia son justamente la SR. y las DM.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Primer gráfico completo de conflictos – Eje Estratégico 3 – Gráfico 15

El eje presenta un bajo nivel de divergencias que alcanza al 38 % de las opiniones dadas, siendo la IE quién presenta un mayor nivel de opiniones encontradas.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

El nivel de indiferencia es alto correspondiendo al 62 % de las posiciones de los actores.

4.1.4.4 Eje Estratégico 4 Matriz MAA – De Alianzas y Conflictos

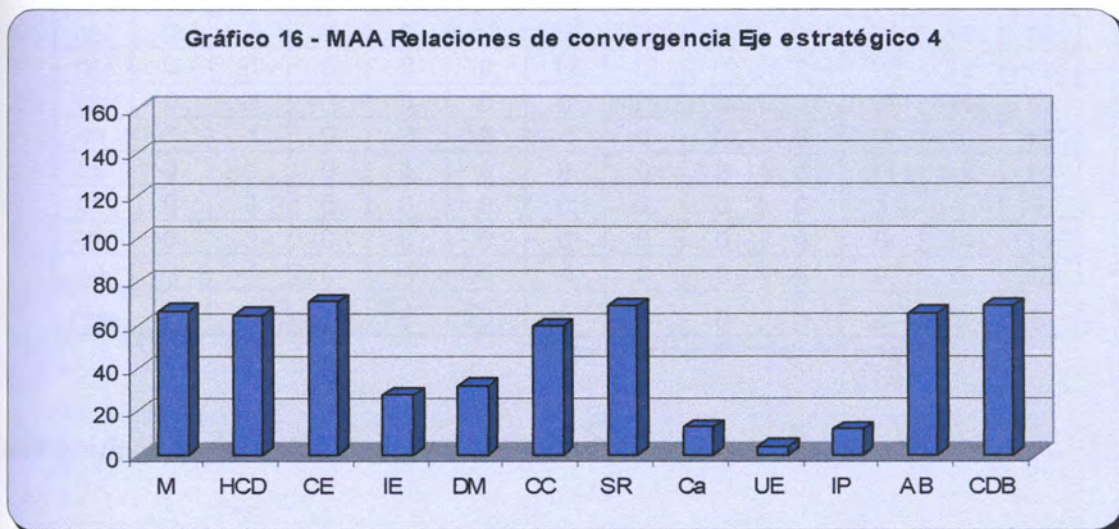
Cuadro 10 Matriz MAA – Eje Estratégico 4

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	8	10	4	4	10	10	1	0	1	9	10
HCD	-1	0	10	3	5	7	9	2	1	2	9	9
CE	-1	0	0	3	5	9	10	2	1	2	9	10
IE	0	-1	-1	0	0	4	4	1	0	1	4	4
DM	0	0	0	0	0	3	5	0	0	0	5	5
CC	0	-1	-1	0	0	0	9	1	0	0	8	9
SR	0	-1	-1	0	0	0	0	1	0	1	10	10
Ca	-1	0	0	-1	0	-1	-1	0	1	2	1	1
UE	-1	0	0	-1	0	-1	-1	0	0	1	0	0
IP	-1	0	0	-1	0	0	-1	0	0	0	1	1
AB	0	-1	-1	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	0
CDB	0	-1	-1	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Primer gráfico completo de convergencias - Eje Estratégico 4- Gráfico 16

El nivel de opiniones de convergencia en el Eje 4 es en general el más bajo comparándolo con los otros ejes. La mayor coincidencia corresponde a M-CE, CC, SR Y CDB; CE-HCD, SR-CDB y SR-AB y CDB.

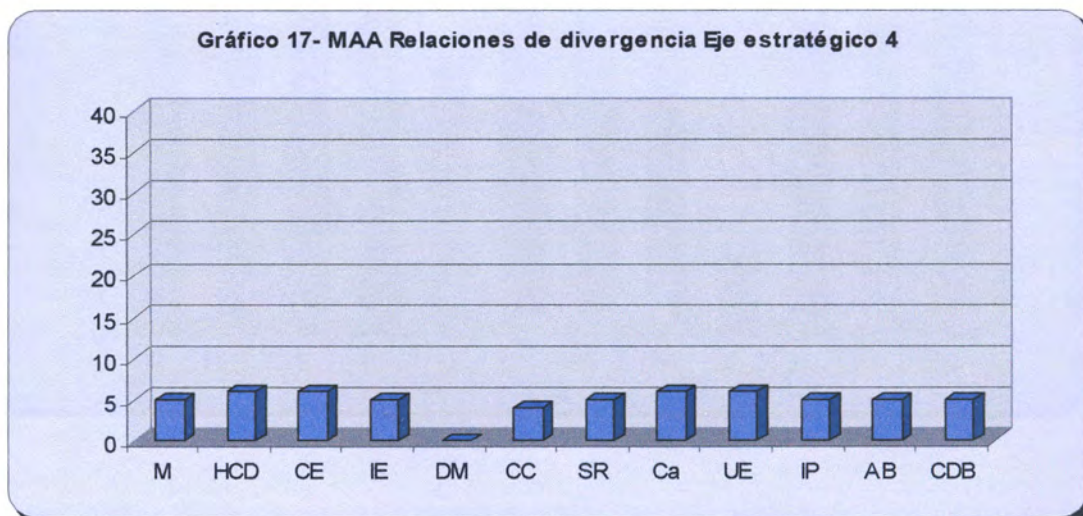


Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Los actores que marcaron un mayor nivel de convergencia son el M, HCD, CE, CC, SR, AB y CDB.

Primer gráfico completo de conflictos- Eje estratégico 4 – Gráfico 17

El nivel de divergencia en este eje es muy bajo alcanzando el 44 % de las opiniones, el nivel de indiferencia expresado es del 56%



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.4.5. Eje estratégico 5 Matriz MAA de alianzas y conflictos

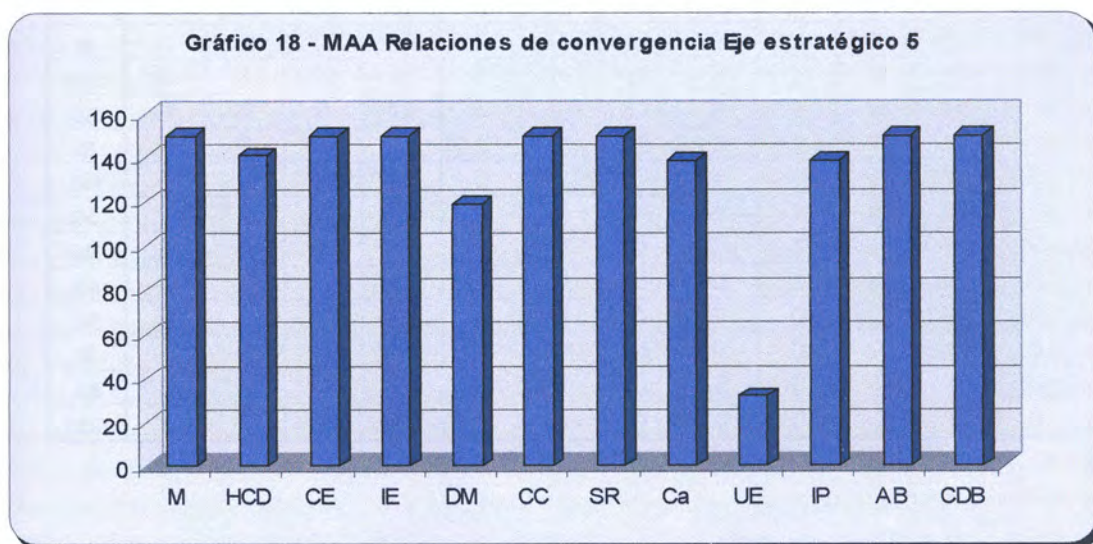
Cuadro 11 Matriz MAA - Eje Estratégico 5

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	14	15	16	12	16	15	14	3	14	15	16
HCD	-2	0	15	14	11	14	15	13	3	13	15	14
CE	-1	-1	0	15	12	15	16	14	3	14	16	15
IE	0	-2	-1	0	12	16	15	14	3	14	15	16
DM	0	-1	0	0	0	12	12	11	2	11	12	12
CC	0	-2	-1	0	0	0	15	14	3	14	15	16
SR	-1	-1	0	-1	0	-1	0	14	3	14	16	15
Ca	0	-1	0	0	0	0	0	0	3	14	14	14
UE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3
IP	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	14	14
AB	-1	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	15
CDB	0	-2	-1	0	0	0	-1	0	0	0	-1	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Primer gráfico completo de convergencias – Eje Estratégico 5 – Gráfico 18

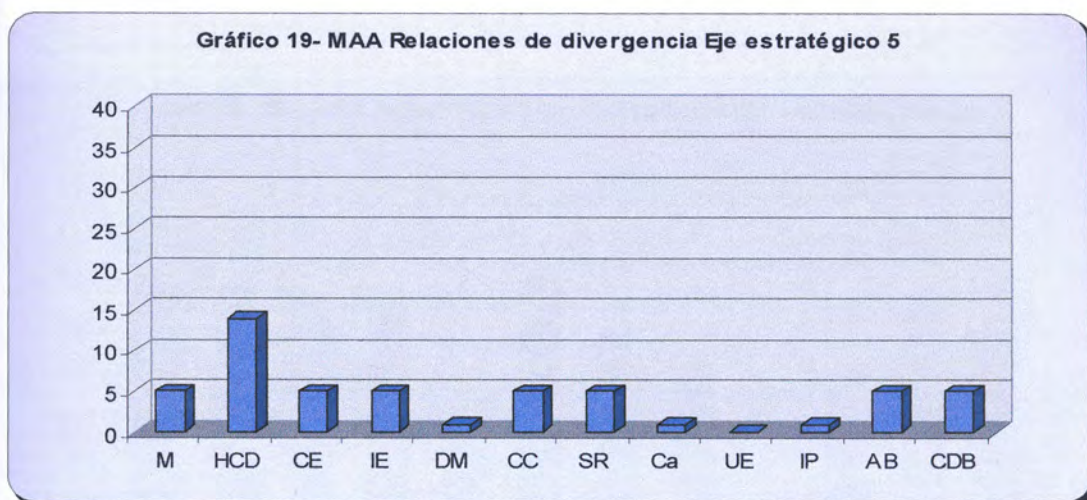
El nivel de convergencias de objetivos en el eje de alto a plena coincidencia con la única excepción de la UE, que presenta un nivel muy bajo que no supera los 3 objetivos.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Primer gráfico completo de conflictos – Eje Estratégico 5 – Gráfico 19

Se presenta un bajo nivel de divergencia de objetivos (33 %). El actor que presenta un mayor nivel de oposición con respecto a los objetivos planteados es el HCD.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.4.6 Eje Estratégico 6 Matriz MAA de alianzas y conflictos

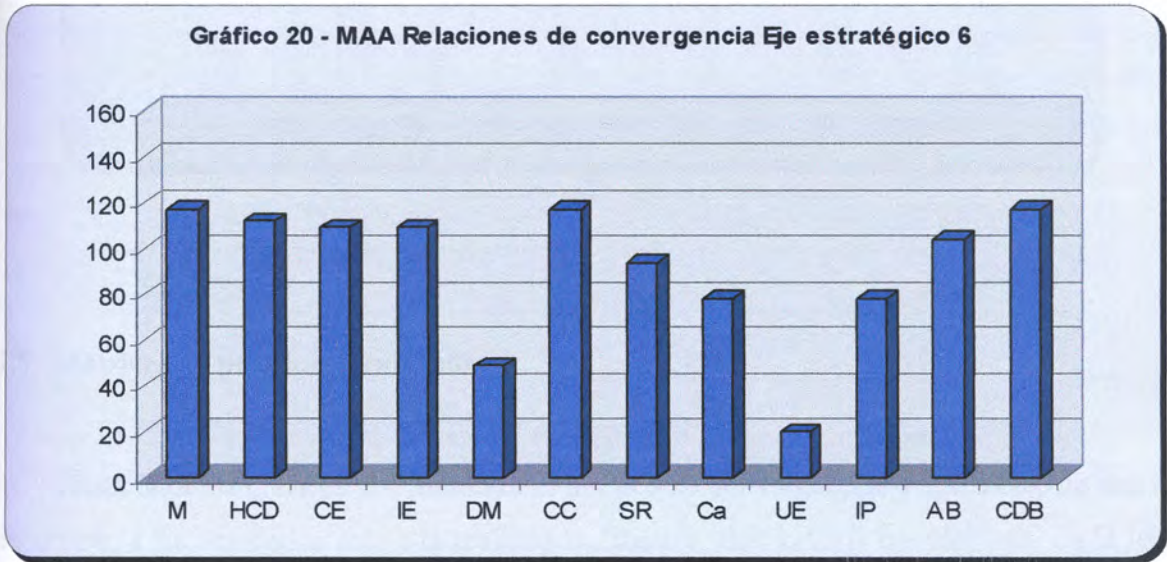
Cuadro 12 Matriz MAA – Eje estratégico 6

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	14	13	14	5	15	11	8	2	8	12	15
HCD	0	0	12	13	5	14	10	8	2	8	12	14
CE	-2	-2	0	12	5	13	11	8	2	8	12	13
IE	0	0	-2	0	5	14	10	7	2	7	11	14
DM	0	0	0	0	0	5	5	4	1	4	5	5
CC	0	0	-2	0	0	0	11	8	2	8	12	15
SR	0	0	0	0	0	0	0	7	1	7	10	11
Ca	-2	-2	-2	-2	0	-2	-1	0	2	10	8	8
UE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2
IP	-2	-2	-2	-2	0	-2	-1	0	0	0	8	8
AB	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	-2	0	12
CDB	0	0	-2	0	0	0	0	-2	0	-2	0	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Primer gráfico de convergencia- Eje Estratégico 6 - Gráfico 20

Si bien existe entre todos los actores convergencia con respecto a los objetivos planteados, los niveles alcanzados son muy dispersos, como puede observarse en la parte superior derecha de la matriz.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

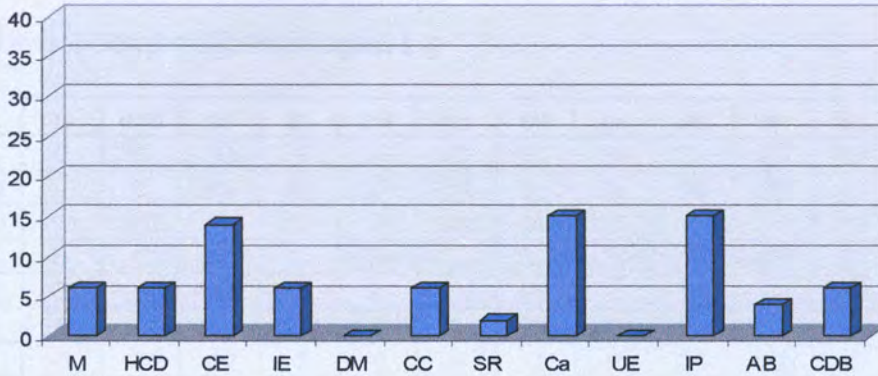
Desde el punto de vista de las instituciones, existe un nivel de opiniones convergentes similares entre la mayoría, no así en lo que respecta a las DM y la UE.

Primer gráfico de conflictos- Eje estratégico 6 – Gráfico 21

Las relaciones de divergencia en el eje son de bajo nivel (32 %) de los casos. El nivel de indiferencia es alto (68%).

Las instituciones que expresaron mayor nivel de divergencia son el CE, Ca, IP, de las restantes, salvo las DM, Sr y UE, presentaron un nivel medio de divergencia, teniendo en cuenta el nivel general para el eje.

Gráfico 21- MAA Relaciones de divergencia Eje estratégico 6



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.5 Matrices de posiciones valoradas

Hasta aquí los gráficos son muestran el número de convergencias y conflictos de una manera simple, a fin acercarlos más a la realidad realizamos dos análisis basados uno, en la *jerarquización los objetivos* cuya apreciación varía de un actor a otro, y el segundo es establecer *la relación de fuerza entre los actores*.

4.1.5.1 Valoración de los objetivos

A fin de proceder a valorar los objetivos se realizó la Matriz de Posiciones Valoradas (actores x objetivos) 2 MAO, cuyos resultados expresan el carácter fuerte, medio o débil de oposición o de concordancia por parte de los actores frente a cada uno de los objetivos. (Anexo IV).

La variación de las relaciones entre actores a partir de la valoración de los objetivos por eje estratégico se establece en las *Matrices valoradas de convergencia y divergencias 2 MAA*.

4.1.5.1.1 Eje Estratégico 1 Matriz 2 MAA Matriz valorada de convergencias y divergencias

Cuadro 13 Matriz 2 MAA – Eje Estratégico 1

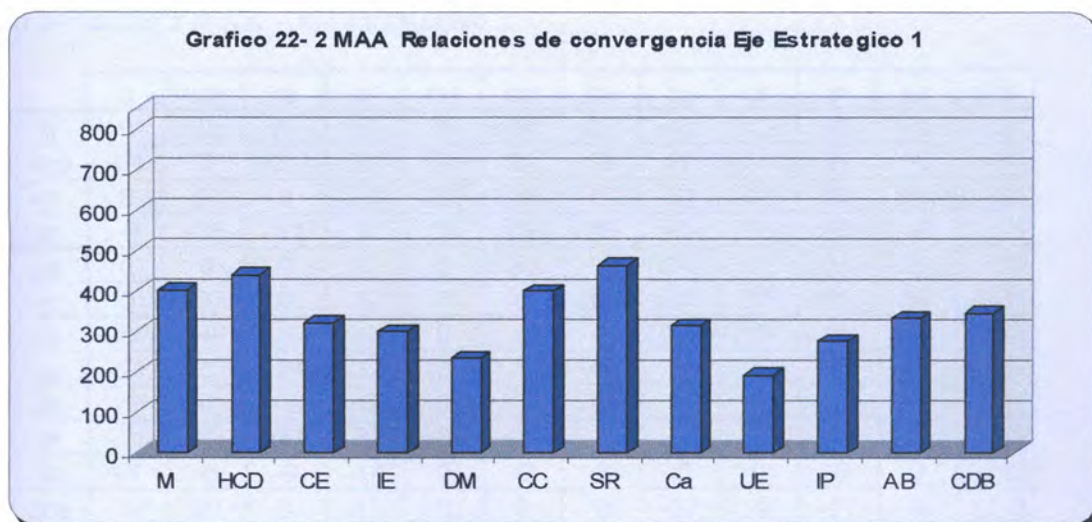
	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	60	36	36	27	47	51	24	21	20	37	43
HCD	-7	0	41	40	27	54	55	34	16	28	40	45
CE	-11	-20	0	22	17	29	47	35	11	34	23	25
IE	0	-2	-12	0	19	33	37	21	15	17	30	29
DM	0	-5	-9	0	0	24	26	15	14	13	25	25
CC	0	-8	-24	-2	-2	0	54	31	23	27	37	40
SR	-3	-15	-12	-3	-6	-9	0	46	24	40	40	43
Ca	-12	-16	-9	-7	-8	-15	-7	0	14	46	26	21
UE	0	-9	-9	0	0	0	0	-8	0	14	19	20
IP	-14	-19	-9	-9	-8	-18	-9	0	-9	0	20	17
AB	0	-6	-16	0	0	-4	-9	-13	0	-14	0	35
CDB	0	-11	-17	0	0	-4	-9	-21	0	-23	0	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Segundo grafico completo de convergencias- Eje estratégico 1 – Gráfico 22

Las relaciones de convergencia de intereses entre los actores se han visto reforzadas al jerarquizar los objetivos especialmente entre el M y el HCD, la SR, la CC y el CDB; el HCD con la CC, la SR, se refuerza la relación entre el CE y la SR y esta última a su vez con la CC.

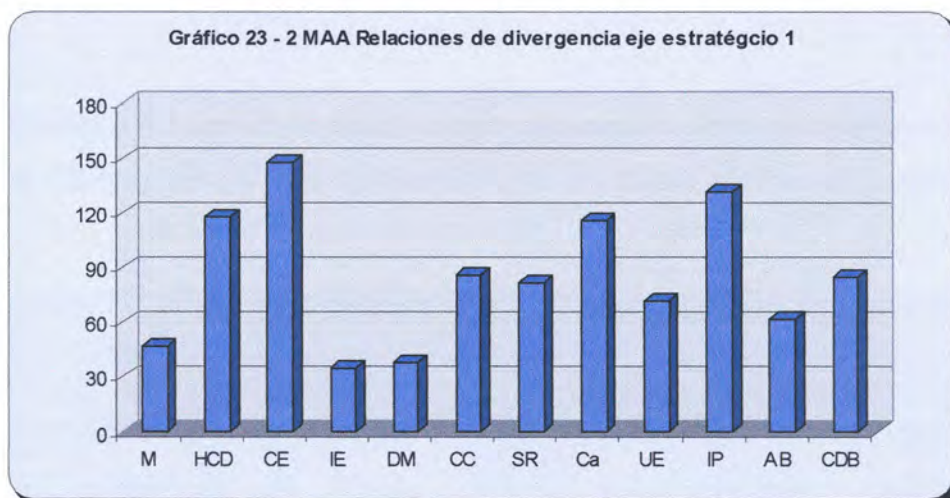
Las posiciones relativas de las instituciones en sus relaciones de convergencia, muestran un fortalecimiento en general, sobresaliendo la SR, la CC, el HCD y el M.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Segundo grafico completo de conflictos- Eje estratégico 1 – Gráfico 23

El nivel de conflictos al jerarquizar los objetivos se ha acentuado entre los actores, así lo podemos determinar entre el CE-HCD y CC. El 6 % presenta un nivel alto de divergencias, el 23 % una posición media y el 39 % baja. El 32% de las posiciones son de indiferencia.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

La variación de las relaciones de divergencias analizando el comportamiento de cada uno de los actores se han incrementado en el HCD, las DM, las AB y la IP, disminuyeron en el caso de la UE y el M.

4.1.5.1.2 Eje Estratégico 2 Matriz 2 MAA Matriz valorada de convergencias y divergencias

Cuadro 14 Matriz 2 MAA – Eje Estratégico 2

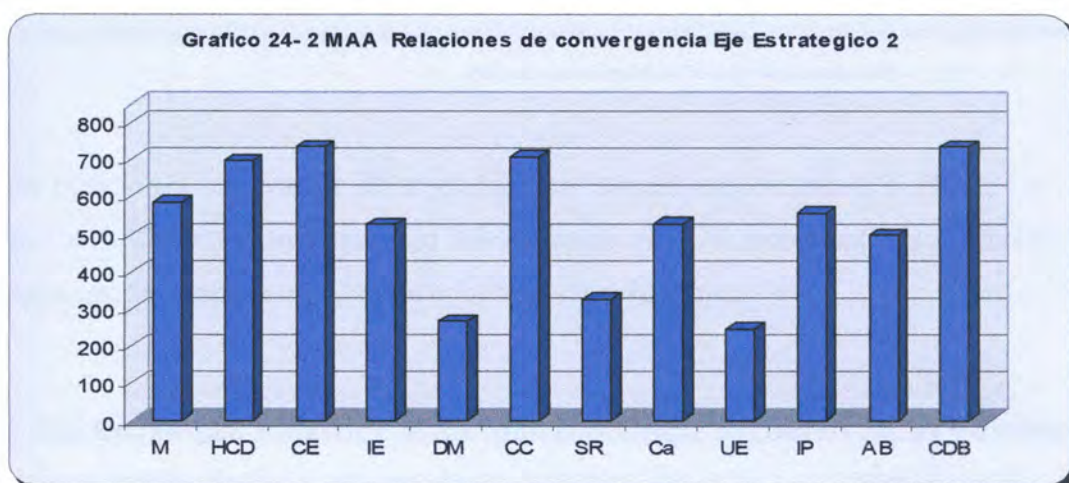
	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	63	84	57	26	84	37	45	12	45	49	84
HCD	-21	0	81	51	30	81	36	87	36	87	63	81
CE	0	-27	0	75	30	108	42	60	27	60	60	108
IE	-8	-36	-12	0	28	75	28	40	18	40	40	75
DM	0	0	0	0	0	30	16	24	6	24	22	30
CC	0	-27	0	-12	0	0	42	33	27	60	60	108
SR	0	-6	0	-4	0	0	0	25	6	25	28	42
Ca	-21	0	-27	-32	0	0	-6	0	33	75	48	60
UE	-9	0	-9	-12	0	-9	-6	0	0	33	21	27
IP	-21	0	-27	-32	0	-27	-6	0	0	0	48	60
AB	-9	-6	-9	-14	0	-9	-6	-6	0	-6	0	60
CDB	0	-27	0	-12	0	0	0	-27	-9	-27	-9	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Segundo grafico completo de convergencias- Eje estratégico 2 – Gráfico 24

En este eje se da un incremento importante en la convergencia de objetivos entre los actores, el mayor nivel de convergencia se da en los casos de la CC con el CE, M, y CDB; HCD con CE, CC, Ca e IP.; IE-CC y Ca-IP.

En el análisis del cambio de posiciones por actores se observa un distanciamiento entre el M, HCD y el CE, y en general el resto mantienen sus posiciones relativas en el nivel de convergencia.

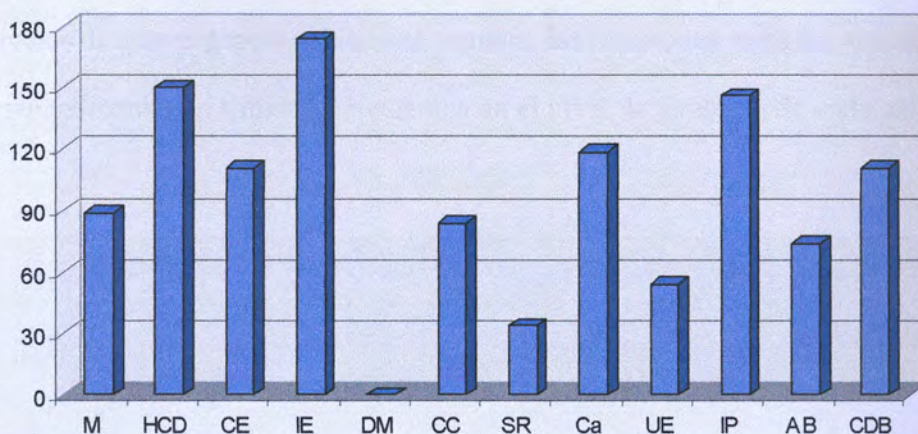


Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Segundo grafico completo de conflictos- Eje estratégico 2 – Gráfico 25

En cuanto a las variaciones en las posiciones de conflicto, estas también se han incrementado tales son los casos del HCD con el M, CE, IE, CC, CDB; el CE y la IE con Ca e IP; CC con IP y el CDB Ca, IP, las relaciones de conflicto de los demás actores también se han modificado aunque en menor escala. El 5 % corresponde a un nivel “alto” de divergencia, mientras que el 17 % es de nivel medio y el 35 % es nivel bajo. El 44 % de las opiniones corresponden a indiferencia.

Gráfico 25 - 2 MAA Relaciones de divergencia eje estratégico 2



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Las posiciones relativas de divergencias han variado especialmente el HCD, Ca y la IP aumentando sus diferencias iniciales. Las AB así como el CDB incrementaron en menor grado sus divergencias. Se presenta un 42 % de opiniones de indiferencia.

4.1.5.1.3 Eje Estratégico 3 Matriz 2 MAA Matriz valorada de convergencias y divergencias

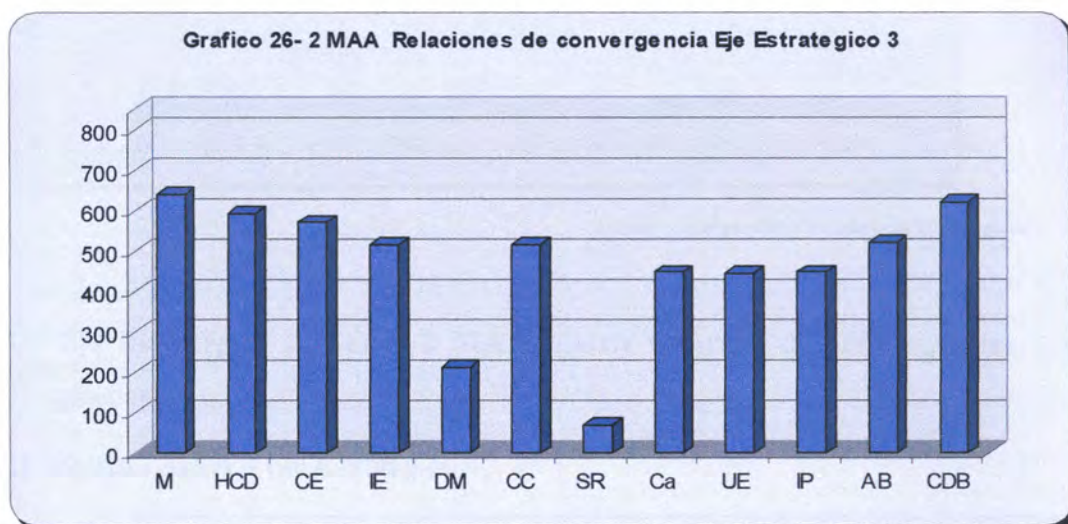
Cuadro 15 Matriz 2 MAA – Eje Estratégico 3

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	82	70	61	32	70	9	56	53	56	67	83
HCD	-4	0	83	71	31	69	10	57	56	57	72	85
CE	-6	0	0	73	25	64	11	52	59	52	68	82
IE	-8	-4	-2	0	21	57	10	46	57	46	61	74
DM	0	0	0	-4	0	23	0	21	13	21	25	32
CC	-4	-4	-6	-4	0	0	8	55	50	55	60	74
SR	0	-2	-3	-1	0	0	0	2	8	2	8	9
Ca	0	-4	-6	-2	0	0	0	0	42	60	49	63
UE	0	-2	-3	-1	0	0	0	0	0	42	53	63
IP	0	-4	-6	-2	0	0	0	0	0	0	49	63
AB	0	0	0	-4	0	0	0	0	0	0	0	74
CDB	0	-2	-3	-3	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Segundo grafico completo de convergencias- Eje estratégico 3 – Gráfico 26

Los niveles de convergencia si bien han variado, las relaciones entre los actores no han cambiado sustancialmente, ha habido coincidencia en el nivel de jerarquía de cada objetivo.

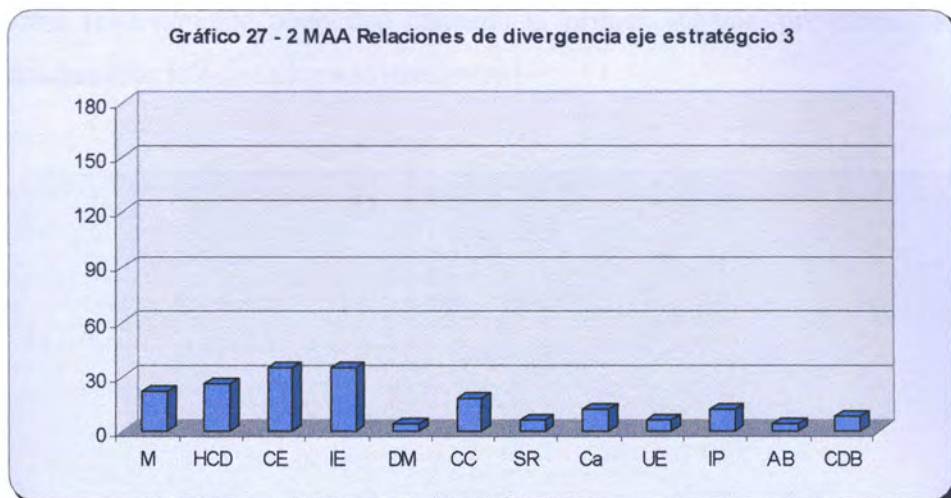


Fuente: datos propios del trabajo de investigación

En cuanto a la posición relativa de las instituciones, han mejorado su situación de convergencia Ca, IP y CC, si bien estos cambios no son significativos.

Segundo grafico completo de conflictos- Eje estratégico 3 – Gráfico 27

El nivel de conflictos con respecto a los objetivos planteados en este eje se mantiene en un bajo nivel. Los actores que han modificado más sus posiciones son el M, CE, DM, Ca, IP y AB, cambios que no son importantes en el juego de relaciones. El 40 % de las relaciones están dentro de un nivel muy bajo de conflicto, y el 60 % corresponde al nivel de indiferencia.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.5.1.4 Eje Estratégico 4 Matriz 2 MAA Matriz valorada de convergencias y divergencias

Cuadro 16 Matriz 2 MAA – Eje Estratégico 4

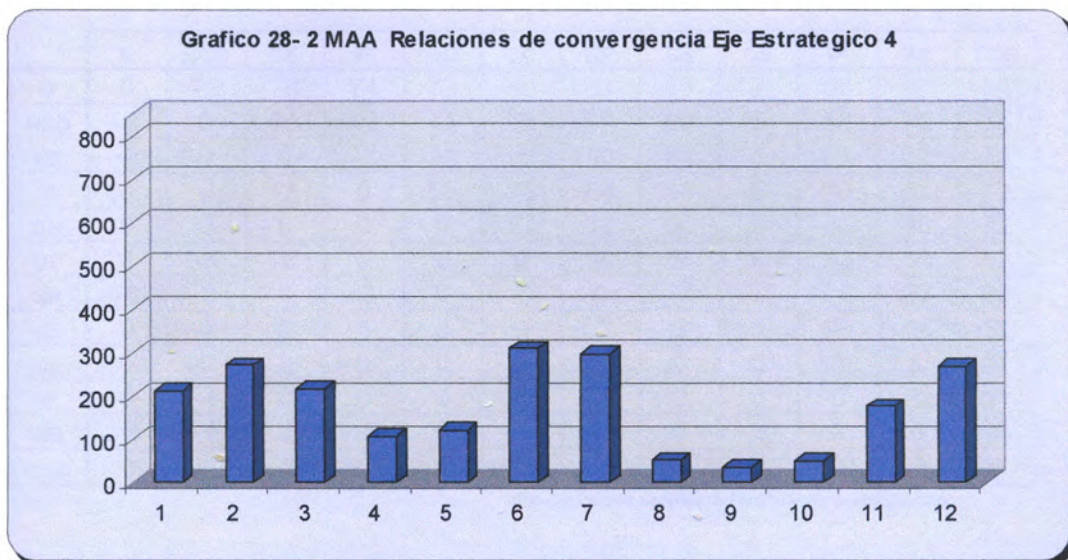
	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	26	25	14	10	42	40	2	0	-1	19	34
HCD	-3	0	38	12	18	40	49	11	9	11	21	35
CE	-3	0	0	10	18	40	4	11	9	11	19	32
IE	0	-6	-6	0	0	18	18	2	0	2	14	16
DM	0	0	0	0	0	19	30	0	0	0	10	17
CC	0	-6	-6	0	0	0	63	3	0	3	29	52
SR	0	-3	-3	0	0	0	0	2	0	2	33	55
Ca	-3	-3	0	-6	0	-6	-3	0	9	10	2	1
UE	-3	0	0	-6	0	-6	-3	0	0	9	0	0
IP	-1	0	0	-6	0	-6	-3	0	0	0	2	1
AB	0	-6	-6	0	0	0	0	-6	-6	-6	0	26
CDB	0	-6	-6	0	0	0	0	-6	-6	-6	0	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Segundo grafico completo de convergencias- Eje estratégico 4 – Gráfico 28

La convergencia de objetivos entre los actores en este eje presenta un nivel más alto en las relaciones planteadas entre CC y SR con el M y HCD participando también el CE el CDB. En cuanto a las posiciones relativas asumidas por las instituciones frente a la ponderación de los ob-

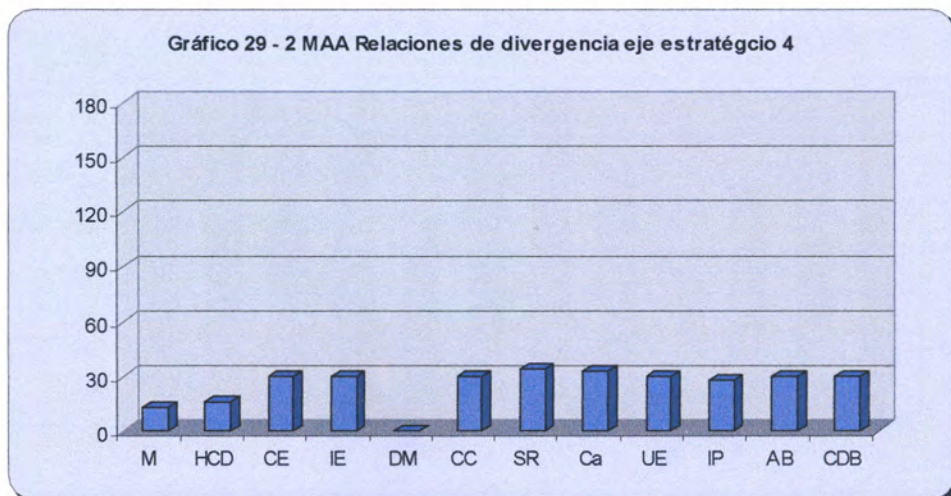
jetivos varía relativamente poco con respecto al primer análisis, prevaleciendo las organizaciones directamente relacionadas a lo productivo.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Segundo gráfico completo de conflictos- Eje estratégico 4 – Gráfico 29

Los niveles de divergencias o conflictos son bajo en el 47 % de las relaciones, y el 53 % restante corresponde a nivel de indiferencia, no existiendo diferencias significativas en relación con la situación inicial.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.5.1.5 Eje Estratégico 5 Matriz 2 MAA Matriz valorada de convergencias y divergencias

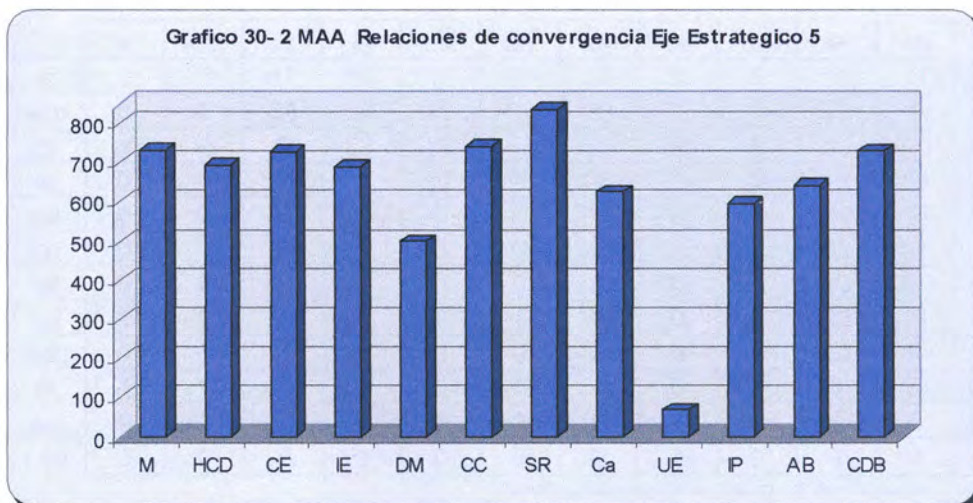
Cuadro 17 Matriz 2 MAA – Eje Estratégico 5

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	72	76	74	50	90	84	66	7	63	67	84
HCD	-8	0	79	69	44	71	91	60	6	58	70	73
CE	-6	-1	0	72	51	76	96	64	6	61	72	74
IE	0	-4	-3	0	51	76	84	63	6	60	61	73
DM	0	-3	0	0	0	52	62	50	3	44	40	52
CC	0	-8	-6	0	0	0	90	66	8	63	68	82
SR	-6	-3	0	-3	0	-6	0	77	7	71	83	90
Ca	0	-2	0	0	0	0	0	0	5	56	54	65
UE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	8	8
IP	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	52	61
AB	-6	-1	0	-3	0	-6	0	0	0	0	0	68
CDB	0	-5	-3	0	0	0	-3	0	0	0	-3	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Segundo grafico completo de convergencias- Eje estratégico 5 – Gráfico 30

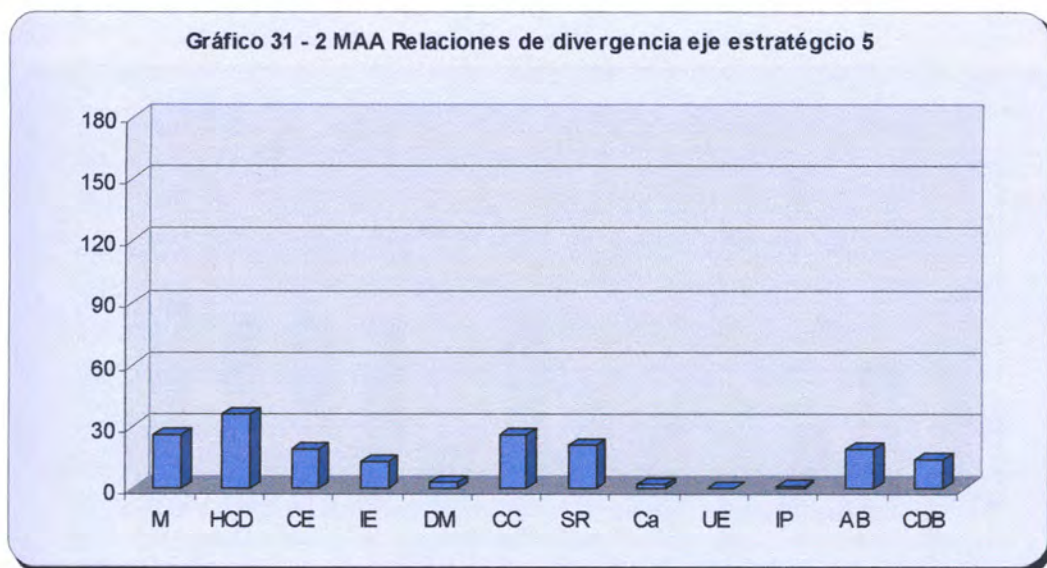
En general se mantiene un nivel alto de convergencia en las opiniones sobre la jerarquía relativa de los objetivos, la única excepción corresponde a la UE que tiene un muy bajo nivel de convergencia en este eje. Dentro de las relaciones a destacar están la del M con CC y CDB, al igual que la del CE con SR; la de la SR con CC y CDB.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Segundo grafico completo de conflictos- Eje estratégico 5 – Gráfico 31

Las relaciones de conflicto o divergencia también en este eje mantienen un nivel muy bajo, solamente el 33 % se expresan en divergencia y el 67 % lo hacen por indiferencia.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.5.1.6 Eje Estratégico 6 Matriz 2 MAA Matriz valorada de convergencias y divergencias

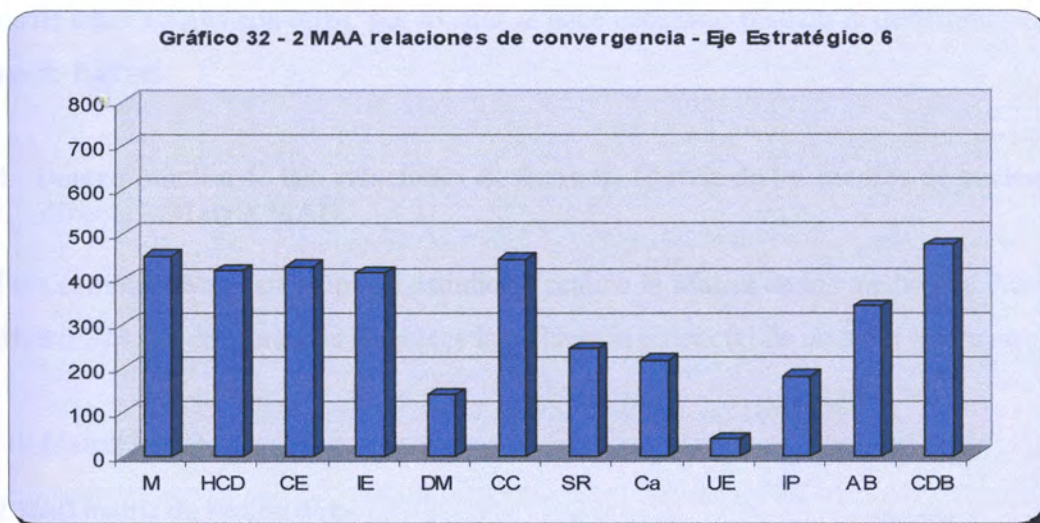
Cuadro 18 Matriz 2 MAA – Eje Estratégico 6

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	59	61	58	17	61	32	25	5	21	47	66
HCD	0	0	54	52	12	61	28	22	5	19	42	64
CE	-4	-6	0	57	16	54	33	25	5	20	40	62
IE	0	0	-8	0	17	55	28	23	5	18	38	63
DM	0	0	0	0	0	16	9	10	1	8	14	19
CC	0	0	-4	0	0	0	32	25	5	21	47	67
SR	0	0	0	0	0	0	0	13	1	10	21	36
Ca	-6	-10	-6	-6	0	-8	-2	0	2	23	21	27
UE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	5
IP	-8	-13	-8	-7	0	-10	-3	0	0	0	18	22
AB	0	0	0	0	0	0	0	-4	0	-5	0	46
CDB	0	0	-6	0	0	0	0	-6	0	-7	0	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Segundo grafico completo de convergencias- Eje estratégico 6 – Gráfico 32

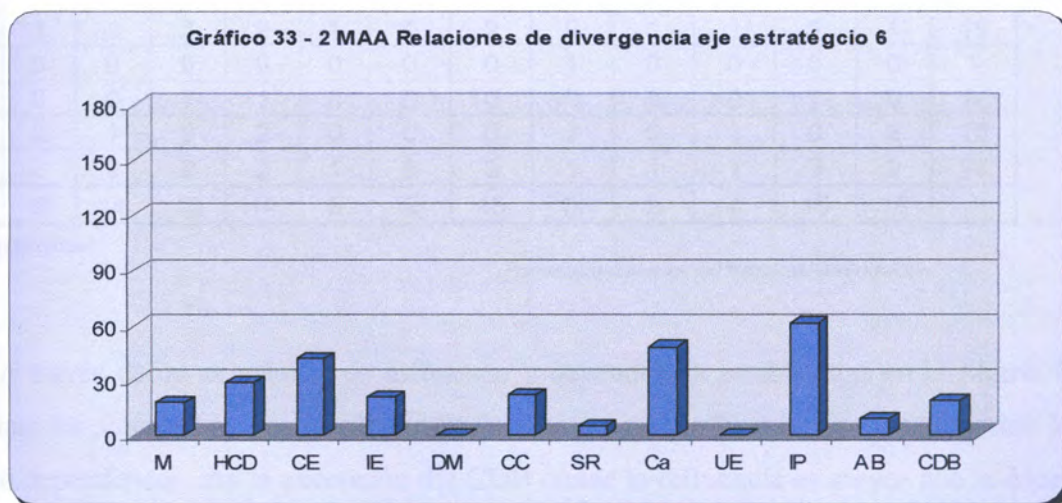
Las relaciones de convergencia si bien se han incrementado mantienen un nivel similar a la situación inicial, no modificándose prácticamente la relación entre los actores. La UE presenta el mas bajo nivel de convergencia en su relación con los demás, pero no plantea situación de conflicto sino muestra una posición de indiferencia frente a los objetivos propuestos.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Segundo grafico completo de conflictos- Eje estratégico 6 – Gráfico 33.

Los niveles de divergencias frente a los objetivos del eje son bajo alcanzando al 32 % de las relaciones, mientras el 68% restante corresponde a posiciones de indiferencia con respecto a los objetivos.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.5.2 Valoración de las relaciones de fuerzas

Los resultados nos permiten presuponer las posibilidades de relacionarse entre los actores para llevar adelante los proyectos a partir de la definición de las prioridades de los objetivos, lo cual influye en la política de alianzas, y también los conflictos; pero se debe tener en cuenta además que las situaciones estarán directamente relacionadas por los medios de acción directa e indirectos de unos actores con otros, por lo cual se hace necesario realizar la determinación de las relaciones de fuerzas

4.1.5.2.1 Determinación de las relaciones de fuerzas- Matriz de los medios de acción directa – Matriz MAD.

Para cumplimentar esta etapa de estudio se realizó la Matriz de los medios de Acción Directa – *Matriz MAD* – en la cual se establece la influencia potencial de un actor sobre otro.

Cuadro 19 Matriz MAD

MATRIZ MAD matriz de acción directa

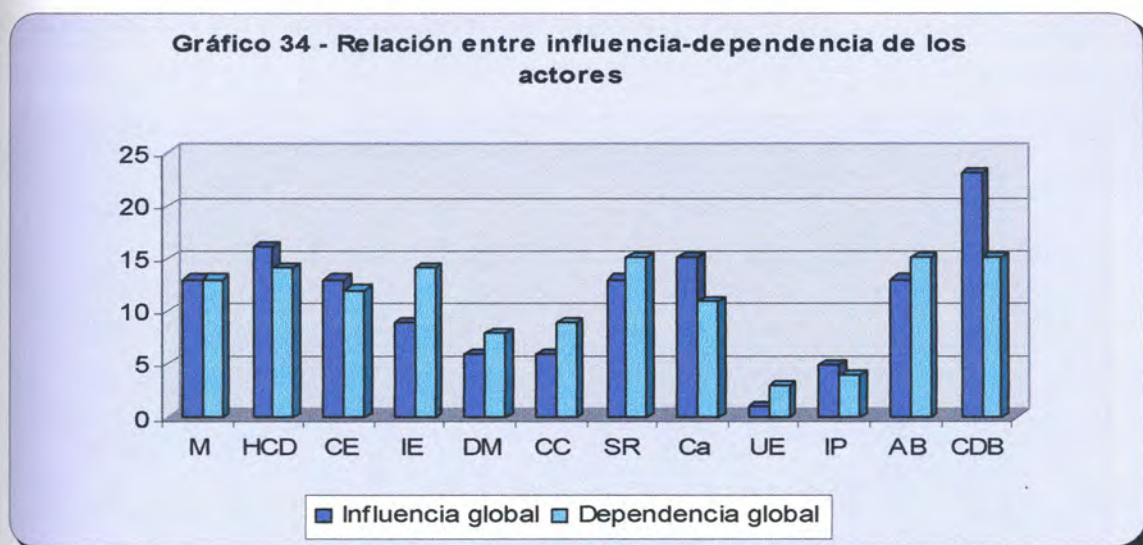
	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	IP	UE	AB	CDB	S
M	0	1	0	1	3	1	2	1	0	0	2	2	13
HCD	1	0	2	2	1	2	2	2	0	0	2	2	16
CE	0	2	0	3	0	0	3	1	0	0	2	2	13
IE	0	2	2	0	1	0	0	1	0	1	1	1	9
DM	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	6
CC	1	2	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	6
SR	2	1	0	0	1	3	0	2	0	0	1	3	13
Ca	1	1	3	2	1	0	2	0	1	1	2	1	15
IP	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
UE	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	2	0	5
AB	2	1	2	2	0	0	0	2	0	1	0	3	13
CDB	3	3	2	2	1	3	3	1	1	1	3	0	23
S	13	14	12	14	8	9	15	11	3	4	15	15	

dependencia global

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

A través de las relaciones de influencia y dependencia establecidas en la Matriz MAD, vemos que los actores hay una equilibrio de fuerzas entre la influencia de un actor sobre los demás y su dependencia, con la excepción del CDB donde la influencia es mayor que la dependen-

cia; el otro actor de mayor influencia es el HCD pero se diferencia del primero porque presenta un grado de dependencia alto. (Gráfico 34).



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.5.2.2 Determinación de las relaciones de fuerzas- Matriz de los medios de acción indirecta – Matriz MAI

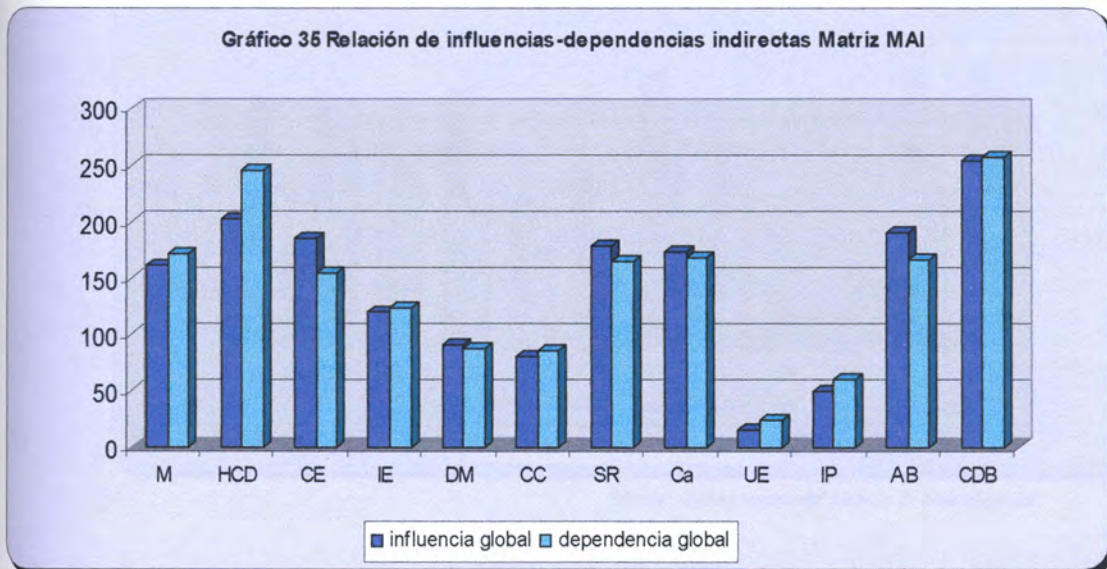
También planteamos que en el marco de las relaciones entre actores, existen las relaciones indirectas, es decir que un actor puede influir sobre otro a través de un tercero, y eso lo podemos visualizar a través de la Matriz de Acciones Indirectas.

Cuadro 20 Matriz MAI

MATRIZ MAI Matriz de acción indirecta

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	S
M	26	18	15	13	7	14	15	13	3	6	13	19	162
HCD	21	26	18	21	11	13	23	15	4	8	20	23	203
CE	19	18	21	14	11	19	12	19	3	8	18	23	185
IE	11	10	12	17	4	7	16	9	3	3	15	13	120
DM	6	7	4	7	12	11	11	8	1	1	12	11	91
CC	6	5	6	5	8	11	6	10	0	1	9	13	80
SR	20	21	16	19	12	13	26	9	5	6	19	12	178
Ca	15	19	13	19	9	12	17	18	2	5	19	25	173
IP	1	1	3	2	1	0	2	0	1	1	2	1	15
UE	4	6	6	7	1	0	3	7	0	3	3	9	49
AB	12	21	19	21	14	13	25	11	6	7	27	14	190
CDB	22	25	20	27	18	18	27	26	2	6	25	38	254
S	172	246	154	124	88	85	164	168	23	59	166	257	

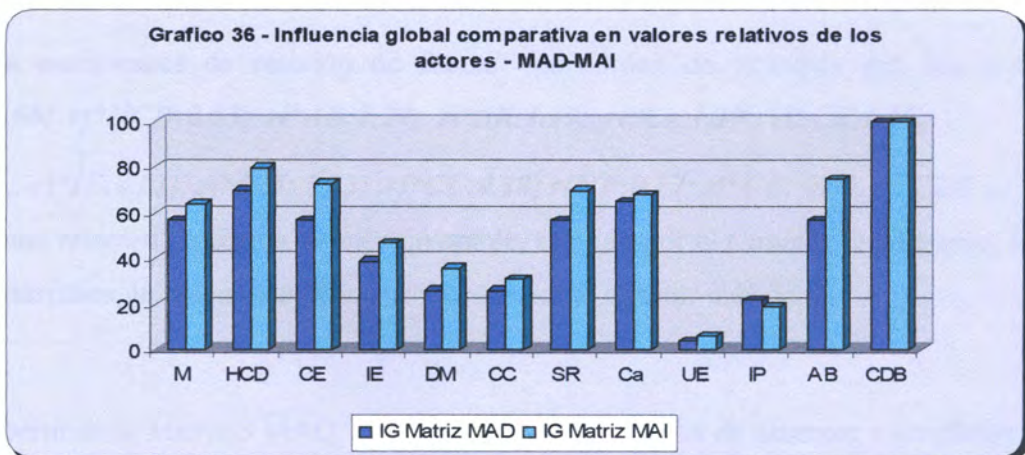
Podemos observar que si bien siguen manteniendo su liderazgo en influencia el CDB y el HCD, han incrementado su dependencia; el CE, la IE, las DM, la CC, Ca han logrado incrementar sus valores de influencias, no así el M, la SR, la IP y las AB que si bien mantienen un nivel de influencia han incrementado su dependencia global (Gráfico 15)



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

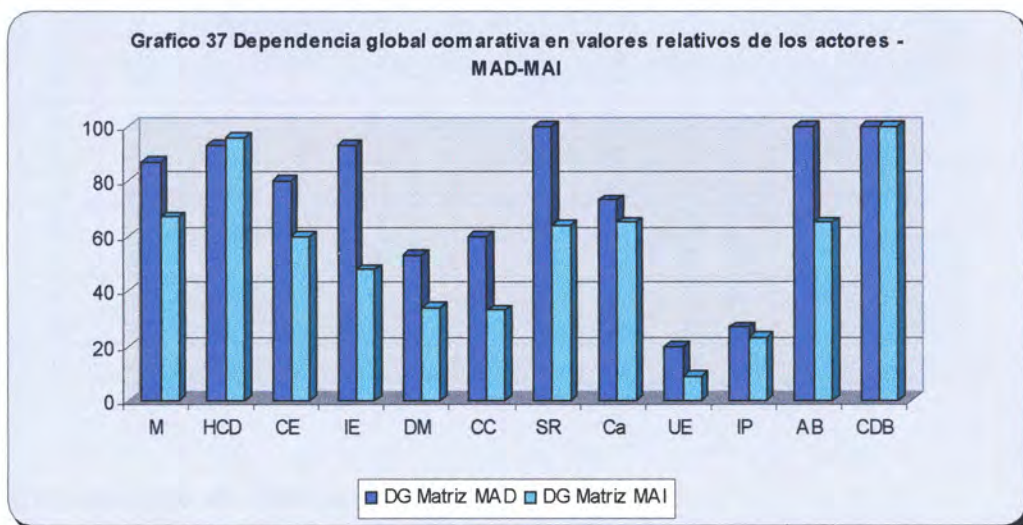
Comentarios:

En el Gráfico 36, se hace la comparación relativa de los valores de influencia global en las matrices MAD y MAI, donde se muestra el incremento de los valores de influencia de todos los actores salvo en el caso de la UE que ha disminuido su influencia.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

El Gráfico 37 analizamos los valores relativos correspondientes a la Dependencia Global de los actores, donde se observa que en general ha disminuido la dependencia global, al introducir las relaciones indirectas, con la excepción del HCD, en que ha aumentado.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.5.3 Matriz de Posiciones Valoradas ponderadas por las relaciones de fuerza-3MAO

La determinación de la Matriz de posiciones valoradas ponderadas por las relaciones de fuerzas nos permitirá llegar a la **Matriz de alianzas y conflictos, - 3 MAO**, (Anexo V) resultante de aplicar a la Matriz 2MAO los *coeficientes de relación de fuerza de cada actor r_i^** .

Los coeficientes de relación de fuerza por orden de jerarquía son los siguientes:
 $r_i^*CDB:2.66$; $r_i^*HCD:2.03$; $r_i^*AB:1.29$; $r_i^*SR:1.19$; $r_i^*Ca:1.19$; $r_i^*CE:1.16$;
 $r_i^*M:1.14$; $r_i^*IE:0.61$; $r_i^*DM: 0.33$; $r_i^*CC:0.28$; $r_i^*IP:0.12$; $r_i^*UE: 0.01$. El CDB es el actor que tiene una relación de fuerza de más favorable, seguido por el Concejo Deliberante, las Asociaciones Barriales, la unión evangélica se muestra como el actor más débil.

A partir de la Matriz 3 MAO, se obtiene la **Matriz 3 MAA de alianzas y conflictos ponderadas por las relaciones de fuerzas**

4.1.5.3.1 Eje Estratégico 1 Matriz 3 MAA. Matriz ponderada por relaciones de fuerzas

Cuadro 21 Matriz 3 MAA – Eje Estratégico 1

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	173	82	38	16	27	100	59	1	6	99	196
HCD	-14	0	168	78	29	49	174	116	1	12	180	367
CE	-21	-52	0	36	14	24	108	84	1	8	79	158
IE	0	-2	-11	0	8	11	42	30	1	3	45	84
DM	0	-3	-4	0	0	4	17	11	0	1	21	32
CC	0	-6	-8	-1	0	0	31	18	0	2	28	60
SR	-5	-44	-17	-7	-3	-2	0	85	1	8	103	221
Ca	-22	-51	-12	-11	-4	-8	-21	0	1	10	64	101
UE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
IP	-2	-5	-1	-1	0	-1	-2	0	0	0	6	10
AB	0	-18	-36	0	0	-2	-23	-37	0	-3	0	222
CDB	0	-43	-71	0	0	-3	-32	-88	0	-8	0	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Tercer gráfico completo de alianzas- Eje estratégico 1

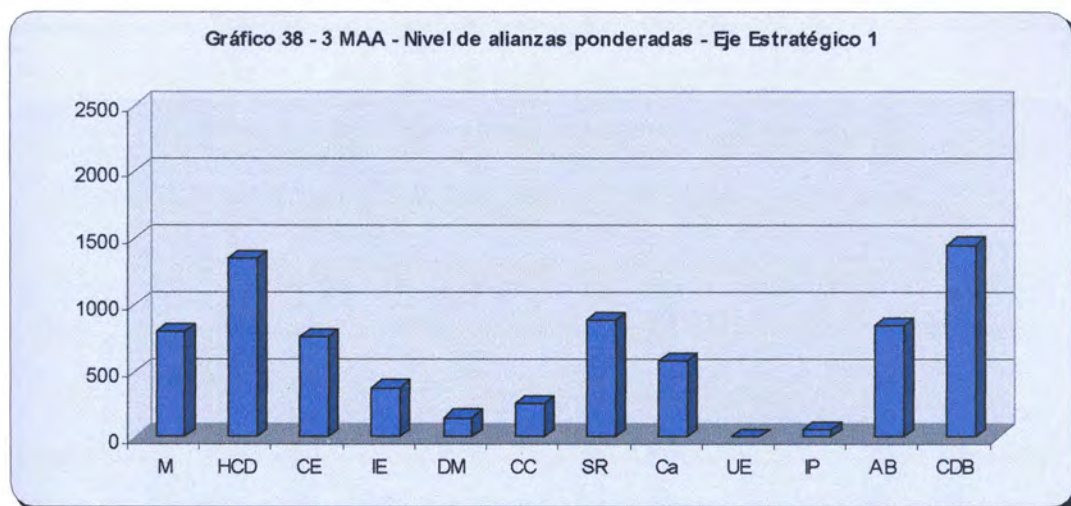
Al ponderar las relaciones por el índice de fuerza de cada actor, con referencia al Eje Estratégico 1, se observa que las relaciones que más se han reforzado son las del CDB con el HCD, las AB, el CE, la SR, Ca, el M y en menor escala IE. El HCD lo ha hecho con las AB, el CE, Ca, la SR. Se han reforzado también las relaciones entre SR y CE. El 65 % de las relaciones han mejorado su posición frente a los objetivos.

Cuadro 22 Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de alianzas

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M		3	2	1	1	1	2	2	0	0	3	5
HCD	3		4	2	1	1	3	3	0	0	5	8
CE	2	4		2	1	1	2	2	0	0	3	6
IE	1	2	2		0	0	1	1	0	0	2	3
DM	1	1	1	0		0	1	1	-	0	1	1
CC	1	1	1	0	0		1	1	-	0	1	2
SR	2	3	2	1	1	1		2	0	0	3	5
Ca	2	3	2	1	1	1	2		0	0	2	5
UE	0	0	0	0	-	-	0	0		0	0	0
IP	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	1
AB	3	5	3	2	1	1	3	2	0	0		6
CDB	5	8	6	3	1	2	5	5	0	1	6	

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

En el Gráfico 38 se muestran las posiciones relativas de los actores en sus relaciones de alianzas frente a los objetivos del eje estratégico 1.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Tercer gráfico completo de conflictos- Eje estratégico1 –

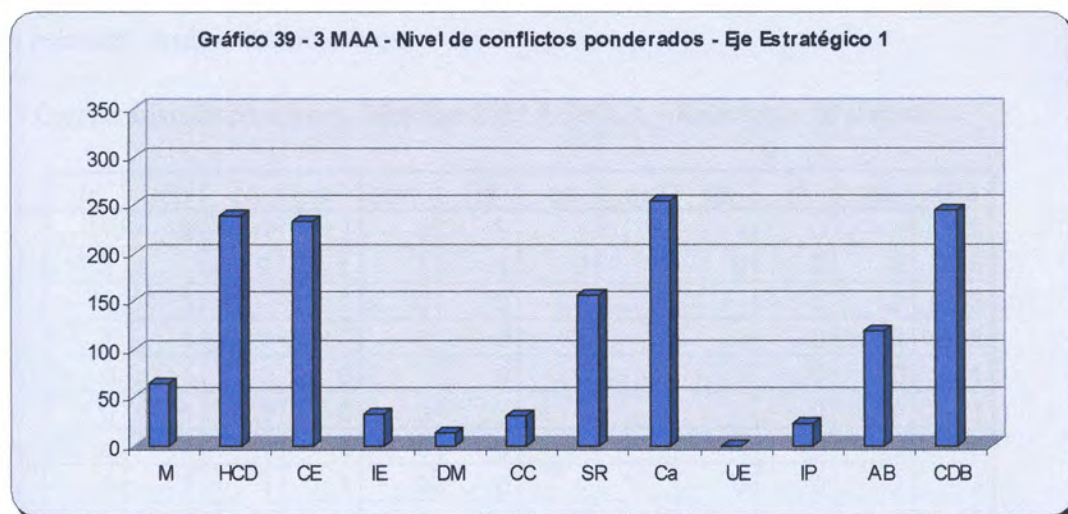
Cuadro 23 Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de conflicto

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M		2	2	-	-	-	2	2	-	0	-	-
HCD	2		3	1	1	1	3	3	-	0	3	4
CE	2	3		1	1	0	1	1	-	0	2	4
IE	-	1	1		-	1	2	2	-	0	-	-
DM	-	1	1	-		-	1	1	-	-	-	-
CC	-	1	0	1	-		0	1	-	0	1	1
SR	2	3	1	2	1	0		3	-	0	3	4
Ca	2	3	1	2	1	1	3		-	-	3	4
UE	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-
IP	0	0	0	0	-	0	0	-	-		0	0
AB	-	3	2	-	-	1	3	3	-	0		-
CDB	-	4	4	-	-	1	4	4	-	0	-	

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Así como el CDB es el actor con mayores relaciones de alianzas, presenta también el mayor nivel de conflicto con el HCD, el CE, SR y Ca, mientras el otro “actor fuerte” el HCD presenta también un nivel relativamente “alto” de conflicto con el CE, SR, Ca y AB y a su vez la SR con Ca. El 49 % de las relaciones han incrementados sus situaciones de conflicto de objetivos

Si bien es de destacar que el nivel general de conflictos es en general es bajo, en el Gráfico 39 se puede visualizar la posición relativa de los actores frente a relaciones de conflicto.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.5.3.2 Eje Estratégico 2 Matriz 3 MAA. Matriz ponderada por relaciones de fuerzas

Cuadro 24 Matriz 3 MAA – Eje Estratégico 2

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	145	111	39	10	27	50	60	0	6	71	254
HCD	-48	0	191	63	20	46	87	210	1	21	165	438
CE	0	-64	0	53	12	35	58	83	0	8	90	334
IE	-6	-44	-8	0	6	13	20	29	0	3	31	121
DM	0	0	0	0	0	3	6	9	0	1	9	26
CC	0	-15	0	-2	0	0	14	11	0	2	21	80
SR	0	-14	0	-3	0	0	0	35	0	4	43	133
Ca	-28	0	-37	-23	0	0	-8	0	1	11	73	189
UE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
IP	-3	0	-4	-2	0	1	-1	0	0	0	7	19
AB	-13	-16	-14	-11	0	-3	-9	-9	0	-1	0	205
CDB	0	-146	0	-19	0	0	0	-85	0	-9	31	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Tercer gráfico completo de alianzas- Eje estratégico2

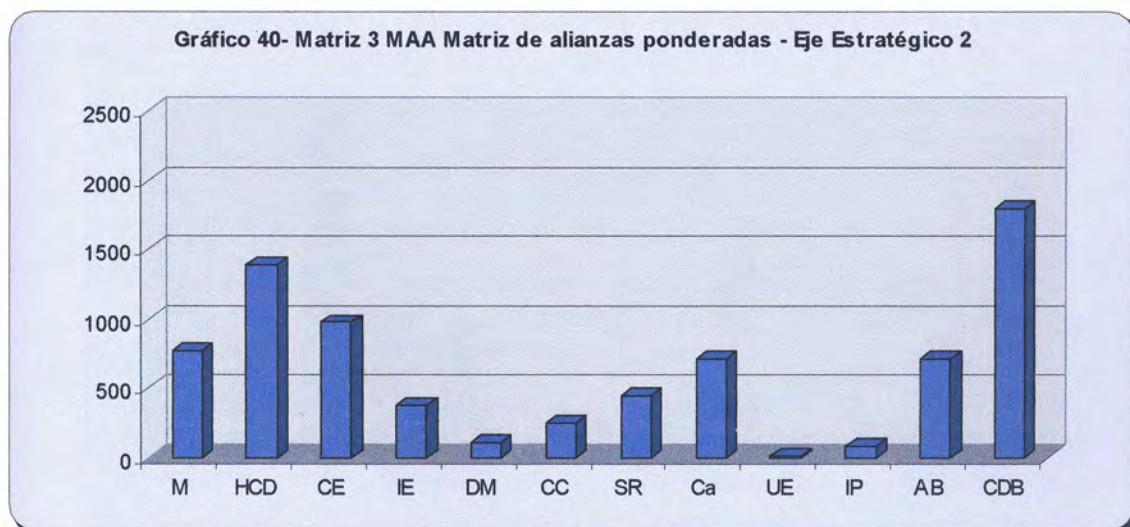
La variación de las relaciones de alianzas entre los actores es menor que en el eje anterior, nuevamente es el CDB en su relación con el HCD, quién presenta un mayor valor, y en menor escala con el M, CE, SR, Ca y AB. El HCD ha reforzado sus relaciones con las AB. Los actores restantes han modificado sus relaciones en un nivel más bajo. El 48 % de las posiciones han mejorado su relación frente a los objetivos.

Cuadro 25 Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de alianzas

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M		2	1	1	0	0	1	1	-	0	1	3
HCD	2		2	1	1	1	2	2	0	0	3	5
CE	1	2		1	0	0	1	1	-	0	2	3
IE	1	1	1		0	0	1	1	-	0	1	2
DM	0	1	0	0		0	0	0	-	0	0	1
CC	0	1	0	0	0		0	0	-	0	0	1
SR	1	2	1	1	0	0		1	-	0	2	3
Ca	1	2	1	1	0	0	1		0	0	2	3
UE	-	0	-	-	-	-	-	0		-	-	0
IP	0	0	0	0	0	0	0	0	-		0	0
AB	1	3	2	1	0	0	2	2	-	0		3
CDB	3	5	3	2	1	1	3	3	0	0	3	

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

En el Gráfico 40, no permite ver las posiciones relativas de alianza de cada actor con respecto al eje, teniendo en cuenta para cada caso la totalidad de relaciones con los demás actores.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

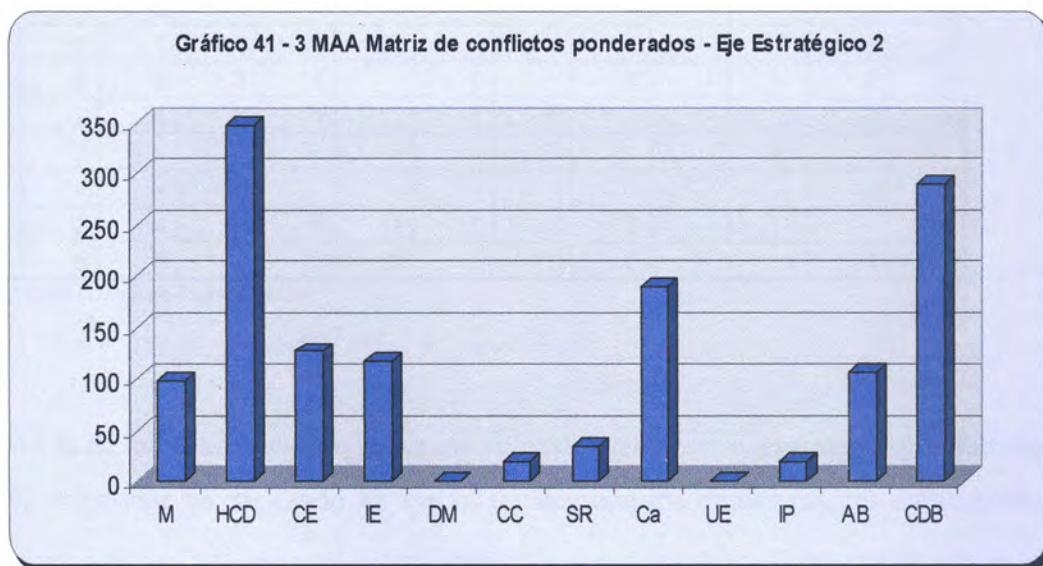
Tercer gráfico completo de conflictos- Eje estratégico2 –

Cuadro 26 Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de conflicto

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M		2	-	1	-	-	-	1	-	0	1	-
HCD	2		2	1	-	1	2	-	-	-	3	5
CE	-	2		1	-	-	-	1	-	0	2	-
IE	1	1	1		-	0	1	1	-	0	1	2
DM	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
CC	-	1	-	0	-		-	-	-	0	0	-
SR	-	2	-	1	-	-		1	-	0	2	-
Ca	1	-	1	1	-	-	1		-	-	2	3
UE	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-
IP	0	-	0	0	-	0	0	-	-		-	-
AB	1	3	2	1	-	0	2	2	-	-		3
CDB	-	5	-	2	-	-	-	3	-	-	3	

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

El cuadro comparativo precedente nos permite ver los cambios de posiciones en las relaciones favorables entre los actores, destacando la posición CDB-HCD, como así también en los casos de Ca y AB y asimismo esta con el HCD. El 33 % de la relaciones han variado su posición de conflicto frente a los objetivos. El gráfico 41 nos muestra las posiciones relativas de conflictos ponderados frente a los objetivos



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.5.3.3 Eje Estratégico 3 Matriz 3 MAA. Matriz ponderada por relaciones de fuerzas

Cuadro 27 Matriz 3 MAA – Eje estratégico 3

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	298	164	72	28	46	20	132	1	13	142	374
HCD	-9	0	312	140	48	83	27	251	2	25	277	664
CE	-8	0	0	82	23	45	17	128	1	13	148	362
IE	-3	-4	-1	0	9	20	8	60	1	6	71	166
DM	0	0	0	-1	0	7	0	22	0	2	22	62
CC	0	-4	-3	-1	0	0	6	38	0	4	40	105
SR	0	-10	-9	-1	0	0	0	8	0	1	12	41
Ca	0	-15	-12	-2	0	0	0	0	1	16	122	346
UE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
IP	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	12	35
AB	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	328
CDB	0	-32	-28	-6	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Tercer gráfico completo de alianzas- Eje estratégico 3

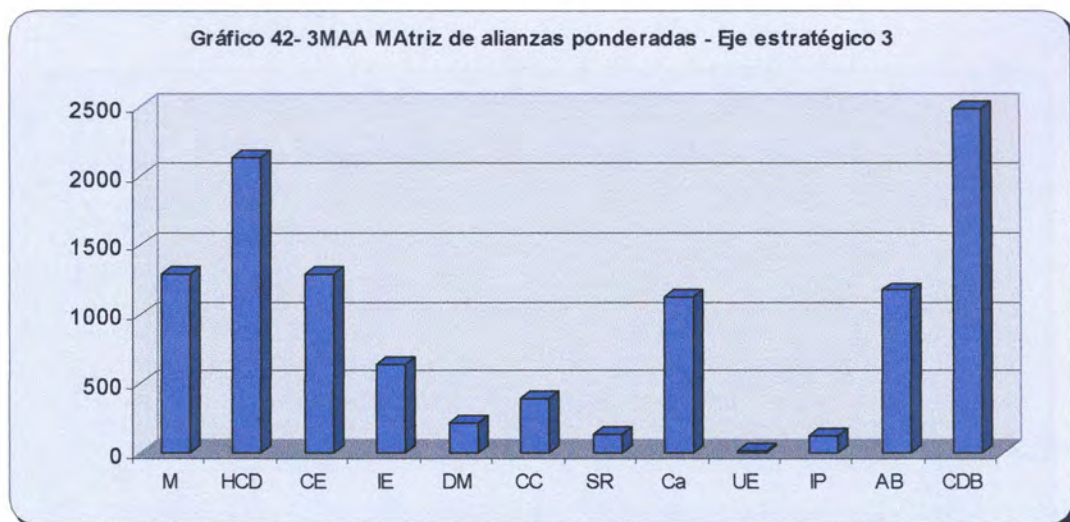
Cuadro 28 Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de alianzas

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M		4	2	1	1	1	2	2	-	-	2	5
HCD	4		4	2	2	1	3	4	-	-	4	8
CE	2	4		1	1	1	2	2	-	-	2	4
IE	1	2	1		-	-	1	1	-	-	1	2
DM	1	2	1	-		-	-	1	-	-	1	2
CC	1	1	1	-	-		1	1	-	-	1	1
SR	2	3	2	1	-	1		4	-	-	2	5
Ca	2	4	2	1	1	1	4		-	-	2	5
UE	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-
IP	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	1
AB	2	4	2	1	1	1	2	2	-	-		4
CDB	5	8	4	2	2	1	5	5	-	1	4	

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

El 63 % de las relaciones han mejorado su posición en este nuevo análisis de fuerzas entre los actores, quién más ha mejorado en sus relaciones con los demás actores nuevamente es el

CDB, quien solo mantiene un mismo nivel que el anterior con la CC. La UE y la IP no han visto modificadas su posiciones en forma total con el resto del conjunto.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

En el Gráfico 42 vemos las posiciones relativas de cada actor con respecto a los otros actores, donde sobresalen el CDB y el HCD.

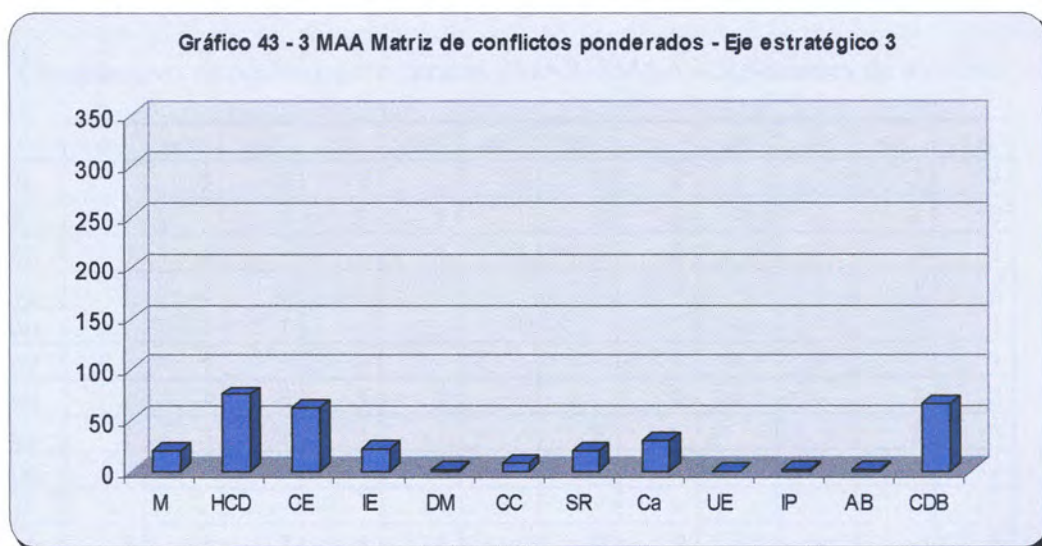
Tercer gráfico completo de conflictos- Eje estratégico3 –

Cuadro 29 Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de conflicto

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M		2	1	0	-	-	-	-	-	-	-	-
HCD	2		-	1	-	1	5	4	-	-	-	16
CE	1	-		1	-	1	3	2	-	-	-	9
IE	0	1	1		-	-	1	1	-	-	-	2
DM	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
CC	-	1	1	-	-		-	-	-	-	-	-
SR	-	5	3	1	-	-		-	-	-	-	-
Ca	-	4	2	1	-	-	-		-	-	-	-
UE	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-
IP	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-
AB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-
CDB	-	16	9	2	-	-	-	-	-	-	-	

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Solo el 24 % de las relaciones están afectadas por conflictos, y es el CDB en sus relaciones con el HCD y el CE quien presenta un nivel de conflicto elevado con respecto a las posiciones sumidas frente a los objetivos, siendo de nivel medio en el caso de HCD con la SR. y Ca. Y en menor escala el CE con SR y Ca.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

El gráfico 43 nos muestra que el nivel de conflicto en el eje estratégico 3 es relativamente bajo.

4.1.5.3.4 Eje Estratégico 4 Matriz 3 MAA. Matriz ponderada por relaciones de fuerzas

Cuadro 30 Matriz 3 MAA – Eje Estratégico 4

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	92	87	12	10	18	77	3	0	0	35	139
HCD	-7	0	163	23	19	26	138	29	0	3	65	205
CE	-4	0	0	17	15	24	116	17	0	2	49	195
IE	0	-7	-4	0	0	4	17	-2	0	0	14	32
DM	0	0	0	0	0	2	15	0	0	0	5	18
CC	0	-3	-2	0	0	0	21	1	0	0	10	41
SR	0	-7	-4	0	0	0	0	3	0	0	51	174
Ca	-4	0	0	-4	0	-2	-4	0	0	1	3	3
UE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AB	0	-15	-9	0	0	0	0	-9	0	-1	0	89
CDB	0	-32	-19	0	0	0	0	-19	0	-2	0	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Tercer gráfico completo de alianzas- Eje estratégico 4

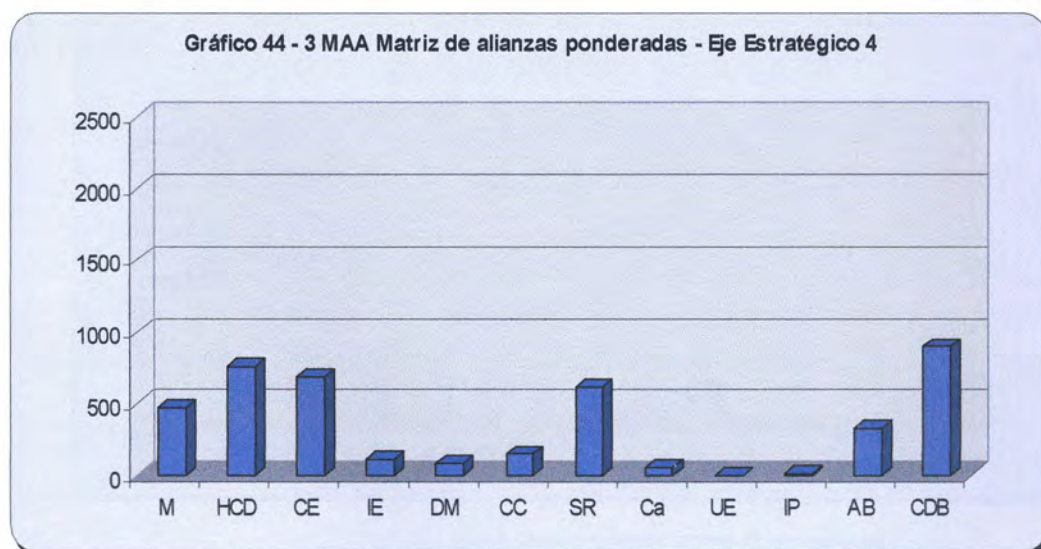
Las variaciones en las relaciones de alianzas frente a los objetivos del eje productivo, involucran al 56 % de las mismas, afectándolas en distintos grados, siendo relativamente importantes.

Cuadro 31 Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de alianzas

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M		4	3	1	1	-	2	2	-	-	2	4
HCD	4		4	2	1	1	3	3	-	-	3	6
CE	3	4		2	1	1	3	2	-	-	3	6
IE	1	2	2		-	-	1	1	-	-	1	2
DM	1	1	1	-		-	1	-	-	-	1	1
CC	-	1	1	-	-		-	-	-	-	-	1
SR	2	3	3	1	1	-		2	-	-	2	3
Ca	2	3	2	1	-	-	2		-	-	2	3
UE	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-
IP	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-
AB	2	3	3	1	1	-	2	2	-	-		3
CDB	4	6	6	2	1	1	3	3	-	-	3	

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

La posición relativa de los actores se muestra en el Gráfico 44, siendo los de mayor influencia el HCD, M, CE, SR, Ca, AB, CDB.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

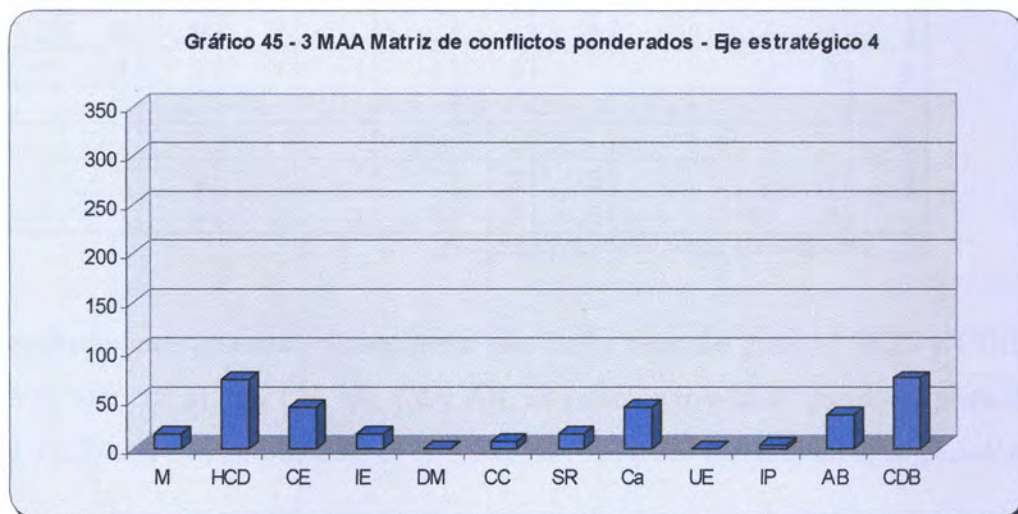
Tercer gráfico completo de conflictos- Eje estratégico 4 –

Cuadro 32 Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de conflicto

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M		2	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-
HCD	2		-	1	-	-	2	-	-	-	3	5
CE	1	-		-	-	-	1	-	-	-	2	3
IE	-	1	-		-	-	-	1	-	-	-	-
DM	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
CC	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-
SR	-	2	1	-	-	-		1	-	-	-	-
Ca	1	-	-	1	-	-	1		-	-	2	3
UE	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-
IP	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-
AB	-	3	2	-	-	-	-	2	-	-		-
CDB	-	5	3	-	-	-	-	3	-	-	-	

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Solamente en el 21 % de las relaciones se dan situaciones de conflicto, estos han adquirido el mayor nivel HCD-CDB y CDB, CE. Las posiciones relativas de los actores con respecto a situaciones de conflictos se visualizan en el Gráfico 45, con un muy bajo perfil de conflictos, sobresaliendo el CDB, HCD, Ca y CE.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.5.3.5 Eje Estratégico 5 Matriz 3 MAA. Matriz ponderada por relaciones de fuerzas

Cuadro 33 Matriz 3 MAA – Eje Estratégico 5

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	222	156	81	27	38	150	154	0	15	130	335
HCD	-28	413	248	112	39	52	251	226	0	23	225	470
CE	-12	-7	0	79	28	36	167	158	0	16	147	324
IE	0	-11	-4	0	16	19	79	82	0	8	65	171
DM	0	-2	0	0	0	6	29	31	0	3	22	58
CC	0	-6	-3	0	0	0	35	36	0	4	30	78
SR	-12	-7	0	-4	0	-3	172	158	0	16	142	316
Ca	-12	-7	0	0	0	0	0	164	0	17	130	328
UE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IP	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	13	33
AB	-13	-3	0	-5	0	-3	0	0	0	0	0	270
CDB	0	-43	-19	0	0	0	-19	0	0	0	20	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Tercer gráfico completo de alianzas- Eje estratégico 5

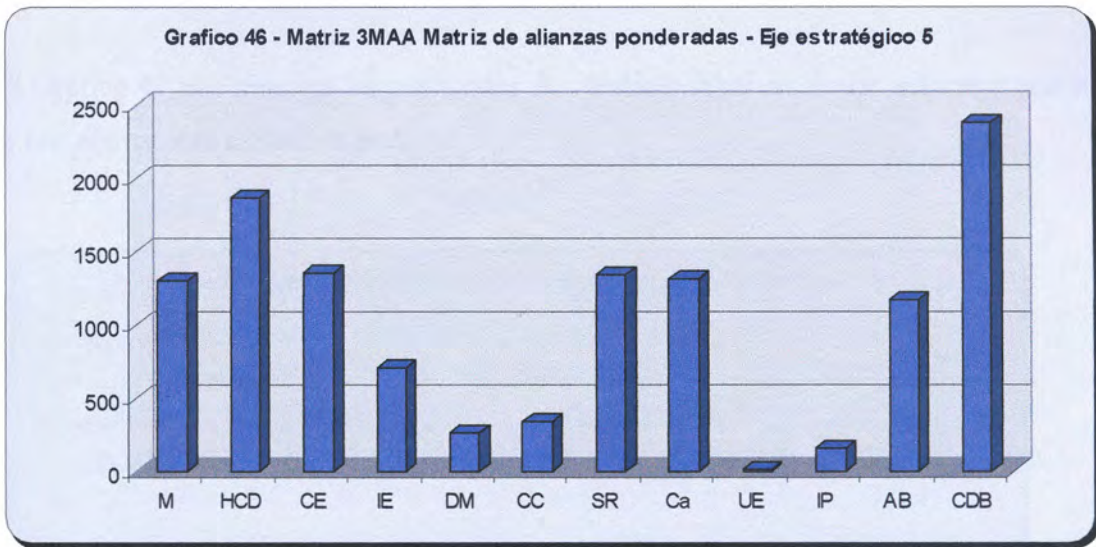
Cuadro 34 Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de alianzas

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M		3	2	1	1		2	2			2	4
HCD	3		3	2	1	1	3	4			3	6
CE	2	3		1	1		2	2			2	4
IE	1	2	1				1	1			1	2
DM	1	1	1					1			1	1
CC		1						1				1
SR	2	3	2	1				2			2	4
Ca	2	4	2	1	1	1	2				2	5
UE												
IP												1
AB	2	3	2	1	1		2	2				4
CDB	4	6	4	2	1	1	4	5		1	4	

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Los resultados nos muestran nuevamente una fuerte relación entre el HCD y CDB, así como también de este con el M y CE, SR; Ca y AB, un relación que ha mejorado su posición es también la del HCD con CE, SR, Ca AB. El 58 % de las relaciones han mejorado su posición.

El gráfico 46 muestra las relaciones de alianzas posibles frente a los objetivos planteados en el eje, lo cual muestra un interés fuerte sobre los mismos.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Tercer gráfico completo de conflictos- Eje estratégico 5 –

Cuadro 35 Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de conflicto

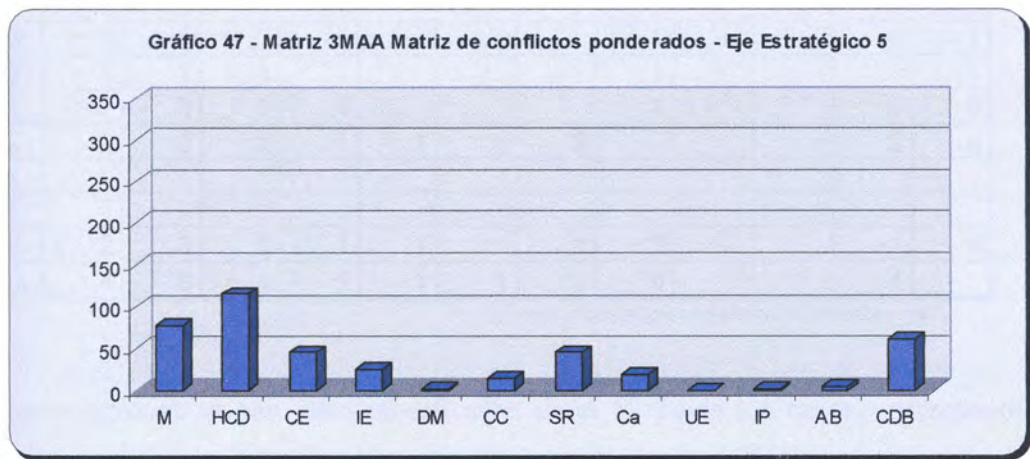
	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M		4	2				2				4	
HCD	4		7	3	1	1	2	4		1	3	9
CE	2	7		1		1						6
IE		3	1				1				2	
DM		1										
CC		1	1				1				1	
SR	2	2		1		1						6
Ca		4										
UE												
IP		1										
AB	2	3		2		1						7
CDB		9	6				6				7	

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Se plantea en el 22 % de las relaciones un incremento del nivel de conflictos de objetivos, siendo los más importantes los dados en las relaciones del HCD con el CDB, CE, M y AB; en el

caso del CDB en lo referente al CE, SR, y AB, las demás situaciones de conflicto las variaciones han sido menores.

El Gráfico 47 nos muestra las posiciones de conflicto relativas de los actores frente a los objetivos que abarca este eje estratégico.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.1.5.3.6 Eje Estratégico 6 Matriz 3 MAA. Matriz ponderada por relaciones de fuerzas

Cuadro 36 Matriz 3 MAA – Eje Estratégico 6

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	0	173	127	60	9	36	54	55	0	6	91	275
HCD	0	0	175	82	9	50	70	72	0	7	123	394
CE	-3	-7	0	55	7	34	58	50	0	5	87	250
IE	0	0	-3	0	4	17	23	23	0	2	39	129
DM	0	0	0	0	0	2	4	7	0	1	8	20
CC	0	0	-2	0	0	0	15	14	0	1	24	78
SR	0	0	0	0	0	0	0	24	0	2	37	117
Ca	-7	-12	-1	-3	0	-2	-1	0	0	5	47	112
UE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IP	-1	-1	4	0	0	0	0	0	0	0	4	11
AB	0	0	0	0	0	0	0	-3	0	0	0	185
CDB	0	0	-15	0	0	0	0	-12	0	-1	0	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

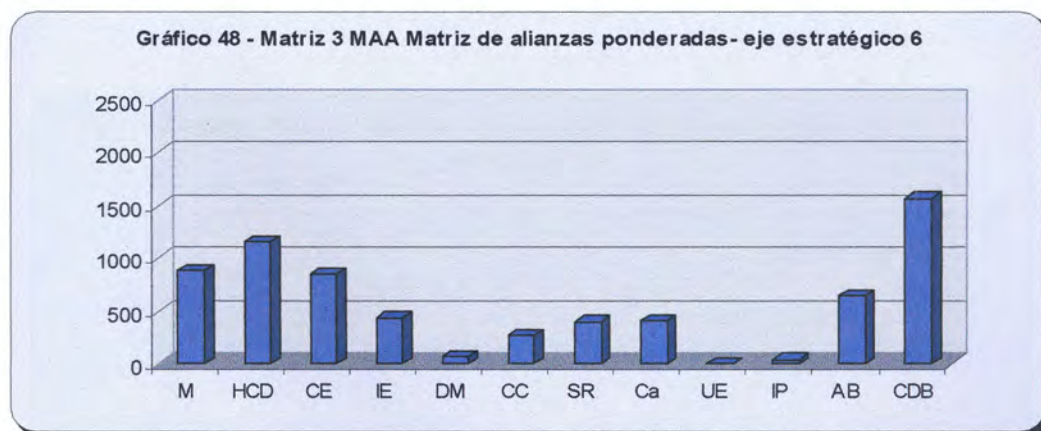
Tercer gráfico completo de alianzas- Eje estratégico 6

Cuadro 37 Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de alianzas

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M		3	2	1	1	1	2	2			2	4
HCD	3		3	2	1	1	3	3			3	6
CE	2	3		1		1	2	2			2	4
IE	1	2	1				1	1			1	2
DM	1	1						1			1	1
CC	1	1	1					1			1	1
SR	2	3	2	1				2			2	3
Ca	2	3	2	1	1	1	2				2	4
UE												
IP												
AB	2	3	2	1	1	1	2	2				4
CDB	4	6	4	2	1	1	3	4			4	

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Las relaciones se han visto modificadas en el 59 % de los casos, correspondiéndole al CDB en su relación con el HCD, el M, CE Ca AB y la SR, los cambios mayores, significativos son también los relacionados a la SR con M, HCD CE, AB y en el caso de este último actor en relación a M, HCD, CE y Ca.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

El Gráfico 48 nos permite apreciar la posición relativa de los actores frente a los objetivos del eje, ponderados por el coeficiente de fuerza entre las instituciones.

Tercer gráfico completo de conflictos- Eje estratégico 6

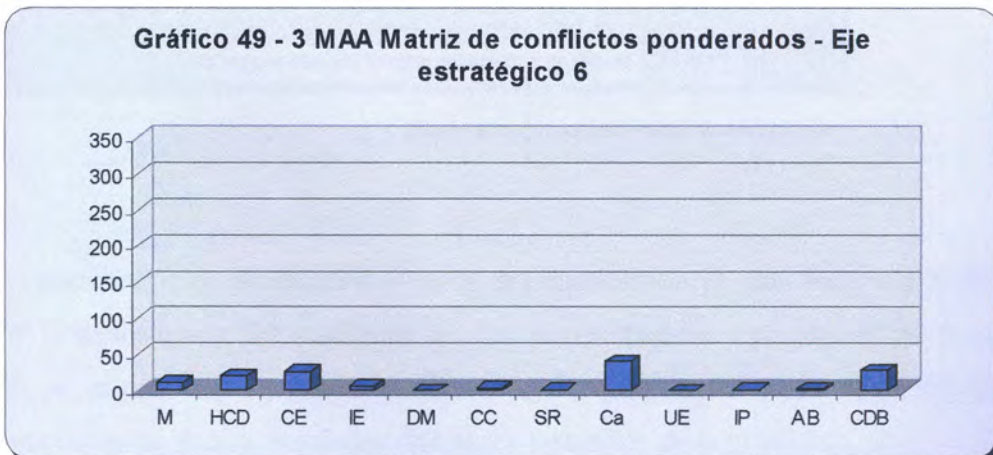
Cuadro 38 Comparativo de posiciones Matrices 2MAA-3MAA – Relaciones de conflicto

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M			1					1				
HCD			1									
CE	1	1		4		1				1		3
IE			4					1				
DM												
CC			1									
SR								1				
Ca	1			1			1				1	2
UE												
IP			1									
AB								1				
CDB			3					2				

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

El nivel de posiciones de conflicto frente a los objetivos en este eje, es muy bajo, solo es de destacar el nivel de la CE-IE y de CE-CDB, así como también en de Ca y CDB.

Las posiciones relativas de conflicto de cada uno de los actores frente a los proyectos y objetivos planteados la podemos visualizar en el Gráfico 49; el nivel de oposición se puede considerar no significativo.



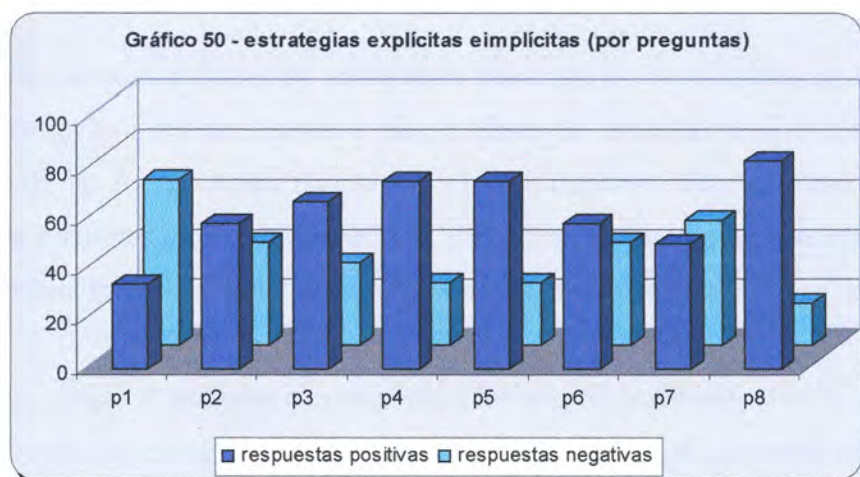
Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.2 Balance de Gestión

A continuación se realiza el análisis de los resultados obtenidos en base a una guía de preguntas, compuesta por cuatro apartados, que abarcan los aspectos que hacen a la capacidad de gestión de las organizaciones, los cuales fueron respondidos por los actores estratégicos (ANEXO VI), de la descripción de los resultados (ANEXO VII) y de las opiniones vertidas por cada uno de los entrevistados.

4.2.1 Características de las Estrategias explícitas e implícitas (Cuestionario 1)

En base a las preguntas del Cuestionario 1 (ver Anexo VI) se han obtenido los resultados que se presentan en el Gráfico 1, en el cual se visualiza las distintas posiciones respecto a las preguntas formuladas.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

La construcción de las estrategias de las organizaciones, ya sean estas explícitas o implícitas en el 67 % de los casos, fija sus líneas de acción en respuestas a problemáticas de necesidades inmediatas, en un marco de limitaciones sobretodo de tipo financiero y/o recursos humanos y no teniendo en cuenta las decisiones de las diferentes instancias de la estructura.

Así por ejemplo el Municipio, las estrategias están basadas en la implementación de planes sociales de asistencia, que dependen de programas nacionales y provinciales, los cuales tienen ya determinadas sus estrategias de intervención.

Las instituciones que si construyen sus estrategias tomando en cuenta las diferentes instancias, son aquellas que responden a estructuras que exceden el marco local, algunas de carácter oficial tales como la Inspección de Enseñanza y el Consejo de Educación, o de carácter religioso la Unión Evangélica, o bien de tipo gremial-productivo la Sociedad Rural.

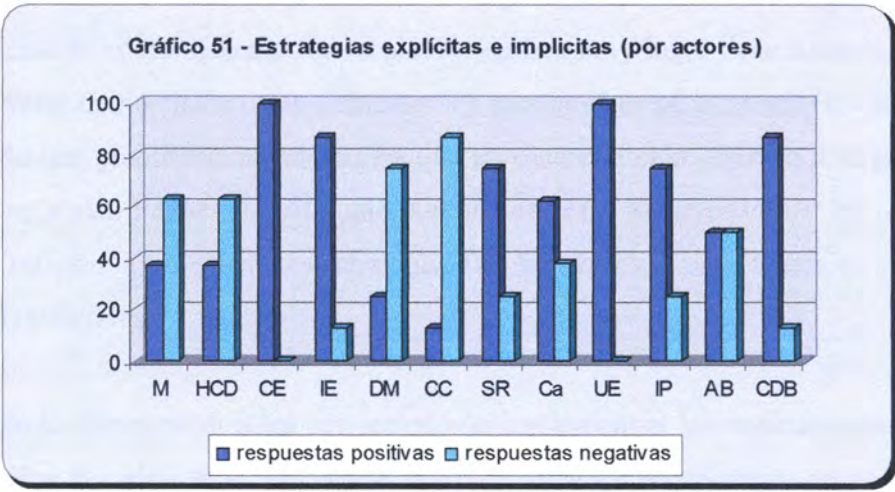
Las instituciones tienen en general definidos sus principales áreas de acción (75%), y como alcanzar un mejor posicionamiento en el ambiente externo (75%), así como también definidos sus principales áreas de acción (67%). En cuanto a la determinación de objetivos institucionales a largo plazo el 58 % los tiene definido, al igual que lo referido a aspectos directivos, funcionales y operativos

En cuanto a la forma de construir la estrategia el 50 % lo hizo en forma participativa, ya sea convocando a sus integrantes o bien a través de consultas permanentes, como en los casos como el de las Asociaciones Barriales o el Club deportivo Barracas que van fijando en base a objetivos concretos y de corto o mediano alcance su accionar directamente los interesados. En el 50 % restante la estrategia fue determinada por la línea de conducción en forma directa.

En cuanto al accionar con respecto a los grupos de interés, el 83% tienen definido su forma de abordarlos, el municipio expresa que tiene definido los grupos de interés pero limitaciones principalmente de tipo presupuestario le impiden concretar acciones, por lo que considera entonces como respuesta no; la Inspección de Enseñanza opina que le falta definición a los grupos de interés dado que el concepto de regionalización en el área educativa es de muy reciente implementación y se está en pleno proceso de construcción de la visión, es un nuevo rol que no tiene antecedentes.-

Si analizamos la situación de cada uno de los actores con respecto a sus respuestas, los resultados (Gráfico 51), nos permiten visualizar la situación de cada organización en la determinación de sus estrategias. Donde las DM, las cuales como lo expresan son apéndices del ejecutivo

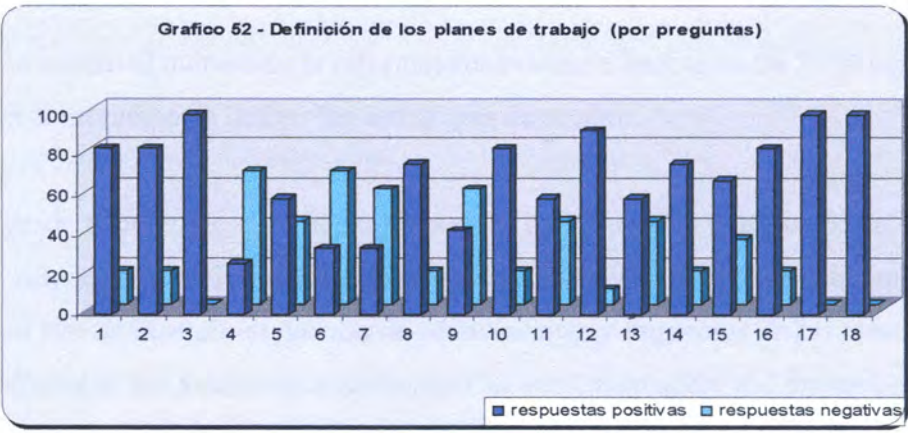
municipal con un rol netamente de ejecutores de las decisiones provenientes de la comuna, y en el caso de CC están en un momento de reorganización, con una profunda crisis de participación, con un sector que se ha visto especialmente afectado por la crisis pasada dentro del marco de lo limitado de la economía local.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.2.2 Análisis global de la definición de los planes de trabajo (Cuestionario 2)

Los resultados que se obtuvieron en base la Cuestionario 2 se presentan desde el punto de vista de las preguntas en el grafico 52, los que nos permitirán posicionarnos respecto a la capacidad de las organizaciones para la implementación y cumplimiento de sus planes de trabajo.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

En general las instituciones presentan un panorama claro respecto al conocimiento existente sobre el propósito de cada una de ellas y si éste está internalizado, así como en lo que respecta a la definición de su ámbito geográfico y los grupos de interés identificados.

En el análisis hacia el interior de las organizaciones se observa que no existe una definición precisa de cómo alcanzar los resultados en tiempo y lugar determinado; así mismo con distintos niveles de precisión están definidos los mecanismos para integrar las áreas estratégicas, no existiendo una planificación estratégica que involucre misión objetivo a largo plazo, estrategias, programas y plan financiero, así como también en el 67 % de los casos las estructuras organizativas no reflejan la orientaciones estratégicas de los planes, pero si tienen en el 83 % definidas las políticas operativas.-

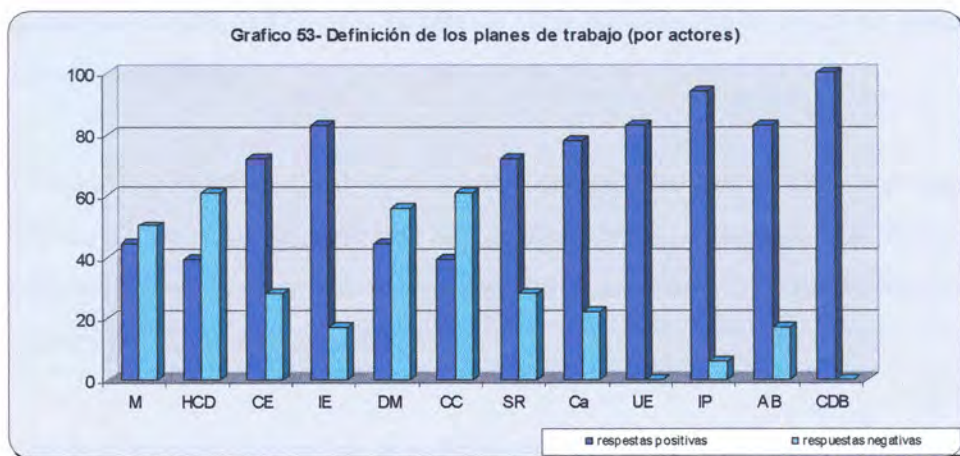
En lo que respecta a los proyectos que implementan las instituciones en general son coherentes con la visión de la institución en un 75 % de los encuestados, así como también se realizan con un conocimiento de la realidad, lo factores y actores (92%) pero se carece en la mayoría de los casos de indicadores o si se aplican son parciales, para el monitoreo y evaluación de los avances y resultados así como del cumplimiento de planes (42%).

El 58 % de los consultados indican que tienen planes prospectivos en sus instituciones, los cuales incluyen aspectos filosóficos, valores y factores importantes para el accionar de la institución en las comunidades, ya que en el 100 % de los casos coinciden en un conocimiento del ambiente externo que incide en la eficacia de la organización.

En cuanto al manejo de la información externa e interna en un 75 % concuerdan en que se incorpora al momento de definir las estrategias de acción.

Desde el punto de vista de las respuestas de los actores (Gráfico 53) el Municipio con un 44 % de respuestas positivas y el 50 % negativas, se explica porque en este ámbito *“los planes de trabajo se van definiendo en función de la inmediatez y urgencias de los mismos, así como de la disponibilidad de los fondos necesarios para su implementación, del presupuesto municipal alrededor del 70 % están destinado a cubrir los gastos en personal”*.

En el caso del Concejo Deliberante (39 % si- 61% no) se explica debido a “*que no se cuenta con una clara definición para el abordaje de los proyectos de trabajo al existir una neta desconexión con el ejecutivo municipal, no solo referido a aspectos políticos sino en cuanto a la planificación y control de gestión, por lo que el cuerpo se ve sumamente limitado en su accionar*”.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Las DM (44% si y 56 % no) tiene muy limitado poder de decisión, quedando por lo tanto su accionar supeditado a lo que determine el ejecutivo municipal, con lo cual la gestión se torna sumamente difícil, e incluso esto repercute en contra de la inserción y representatividad de las mismas en sus propias comunidades.

La CC (39% si – 61 % no) la crisis por la que atraviesa la organización es muy importante, comprometiendo incluso su continuidad, pero existe por parte de sus dirigentes una *clara conciencia “de la necesidad de alcanzar un adecuado nivel de gestión en cada una de las instituciones de la comunidad tanto a nivel oficial como privado como eje para alcanzar un desarrollo acorde a la realidad del partido”*.

El resto de las instituciones encuestadas se encuentra en una situación más favorable ya sea porque existe una mayor claridad en cuanto a la definición de los objetivos y sus planes de trabajo obedecen a situaciones concretas las cuales dependen como en el caso del Consejo Escolar de los fondos provenientes del gobierno provincial, o al trabajo en forma directa con grupos en áreas específicas, Inspección de enseñanza, Sociedad Rural.

En el caso específico de las Iglesias, si existen posibilidades de ciertas libertades en sus bases en cuanto a la labor desarrollada y vocación participativa dentro de la comunidad, responden en cuanto a su organización y gestión a estructuras centralizadas.

Las Asociaciones Barriales, surgen del mismo seno de la comunidad y desarrollan sus actividades en función de objetivos claros y concretos, con muchas limitaciones en cuanto a los recursos materiales y económicos.

El Club Deportivo Barracas (100 % si) es una organización en la cual expresan *“existe una claridad expresa de los roles de cada uno de sus integrantes, existiendo una delegación expresa de funciones y se tiene muy en claro los objetivos y se sienten a la institución profundamente, es decir tienen puesta la camiseta del club”*

4.2.3 Análisis de la situación general de la política de la organización (Cuestionario 3)

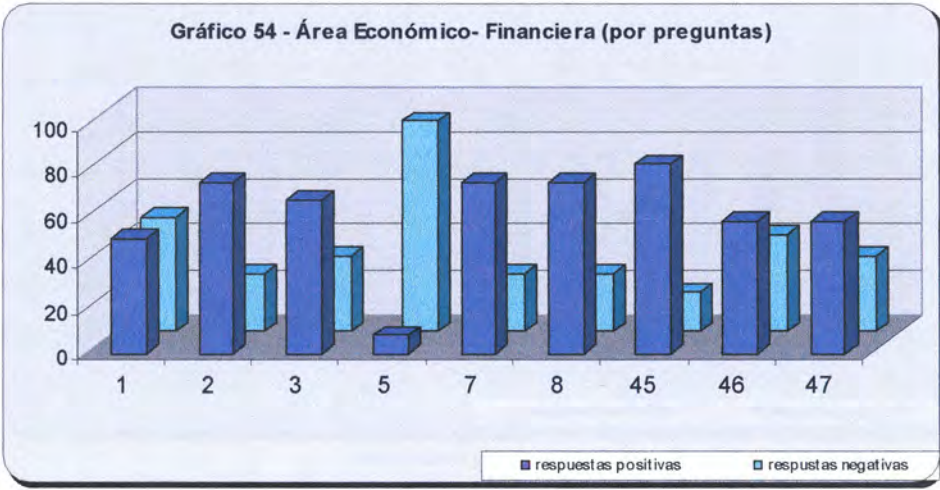
Para el análisis de las respuestas he reordenados las preguntas en base a temáticas comunes, conformando los siguientes subgrupos.

4.2.3.1 Área económica-financiera

Las respuestas a las preguntas referidas a esta área se muestran en el Gráfico 54, donde el 75 % de las organizaciones realizan un balance integral con una periodicidad anual, mientras que el 50 % realiza balances, además del anual, con un régimen bimestral; así mismo el 67% realizan una evaluación integral de los proyectos y acciones de la institución.

Solamente el CDB realiza proyecciones financieras para cinco años. El 83% de los encuestados poseen un sistema de información financiero oportuno, transparente a todos los niveles y el 58% opina alcanzar un equilibrio entre los costos y resultados obtenidos.

El desarrollo institucional solo está contemplado en la proyección financiera en el 58% de los casos.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

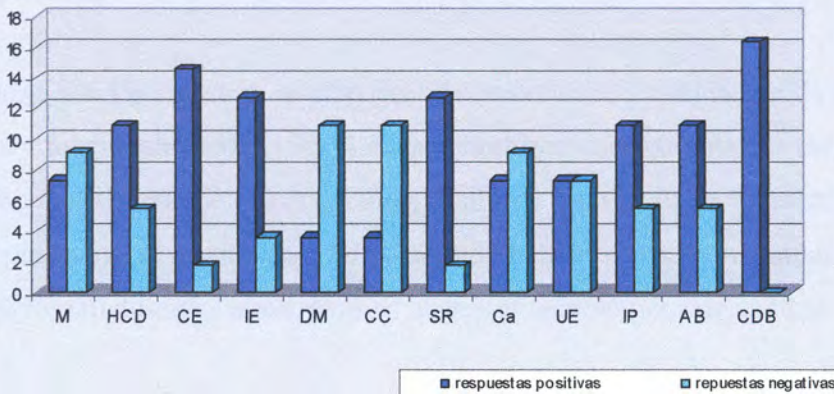
El análisis de las respuestas por actores – Gráfico 55 -, las instituciones mejor posicionadas son el CE, la IE, entidades que reciben sus presupuestos directamente desde el gobierno de la provincia, o que no implica que no existan limitaciones presupuestarias que muchas veces comprometen el accionar en el medio, la IP se maneja con presupuestos emanados de su estructura central. En el caso de SR tiene un manejo presupuestario adecuado.

Las AB tienen un manejo muy personalizado y estricto de sus fondos, y normalmente fijado el objetivo, se decide la forma de poder juntar los fondos necesarios para llevar adelante la acción.

Una especial mención merece el CDB que está muy relacionado con ONG's de carácter nacional e internacional, con lo que reciben apoyo que no necesariamente es de tipo financiero, sino en lo organizativo y en gestión.

La situación del M y HCD ya ha sido comentada por lo limitado de su presupuesto y el gasto de mayor incidencia (el de personal) por lo que queda bajo resto para funcionamiento y obras. En el caso de las DM no manejan presupuestos y proyectos y la CC ya se han hecho comentarios al respecto.

Gráfico 55 - Área Económica-Financiera (por actores)



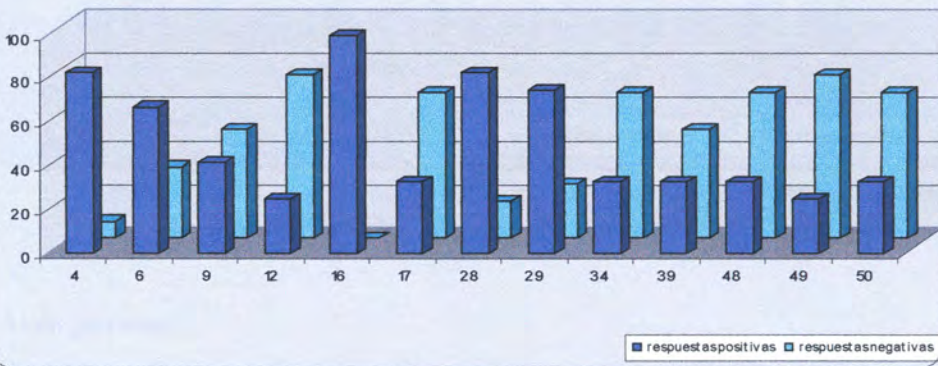
Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.2.3.2 Área organizacional

Con respecto a esta área, los resultados se presentan en el Gráfico 56. Las organizaciones están muy bien posicionadas en lo referente al conocimiento por parte de los directivos de los estatutos y reglamentos (83%), y en un 100 % se aplican los estatutos y el 83% de las instituciones definen ellas mismas su organización, existiendo un reconocimiento del potencial de crecimiento de la organización por parte de su directiva en el 75 % de los casos.

En cuanto a la proyección del tamaño de la organización, el 67 % de las instituciones ha realizado la cuantificación de su crecimiento, aunque solo el 25 % de ellas conoce los límites de ese crecimiento y el crecimiento de las diferentes áreas solo obedece a proyecciones previas en el 42 % de los casos.

Gráfico 56 -Área organizacional (por preguntas)



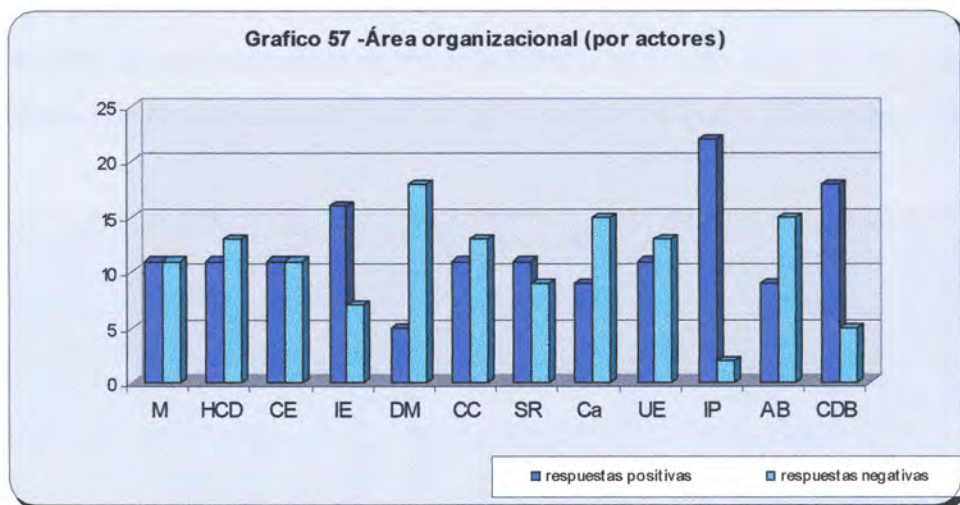
Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Las organizaciones solo en el 33 % de los encuestados tienen un sistema de logística para la atención oportuna y eficiente a los requerimientos de la organización.

En cuanto a si los sistemas de planificación, monitoreo y evaluación de las organizaciones son operativos y funcionales solo el 33 % de las organizaciones cumplen es tas premisas, el 50 % ni siquiera posee un sistema de planificación y control y solo en el 33 % existe un sistema reglamentario que promueva la eficiencia y la eficacia de la institución y en similar proporción de las organizaciones logran desarrollar sus propios impulsos tecnológicos de cambio.

Solo el 25 % de las instituciones cuentan con infraestructura y equipamientos adecuados, y el 33 % tiene acceso a sistema de Internet eficientes.

El panorama cuando lo analizamos desde el contexto de respuestas por actor, en el área organizacional, encontramos mejor posicionadas con respecto al resto del grupo a la IP, el CDB y la IE, el resto de las organizaciones se encuentran en una situación bastante similar con los matices propios de cada institución

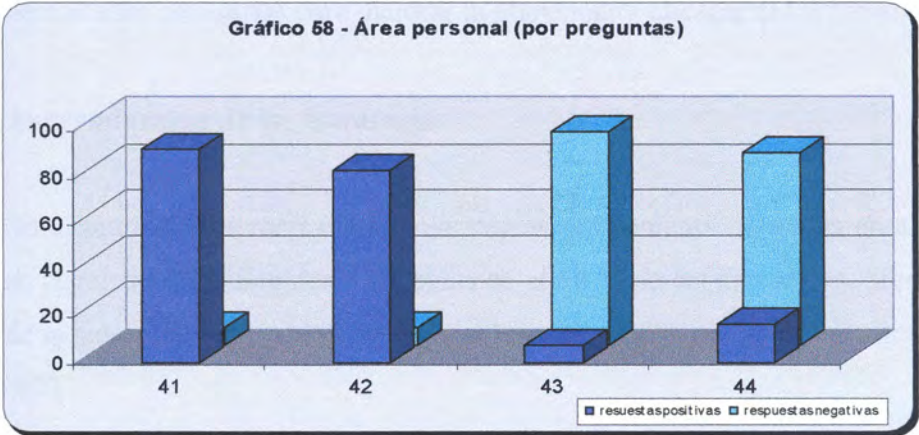


Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.2.3.3 Área personal

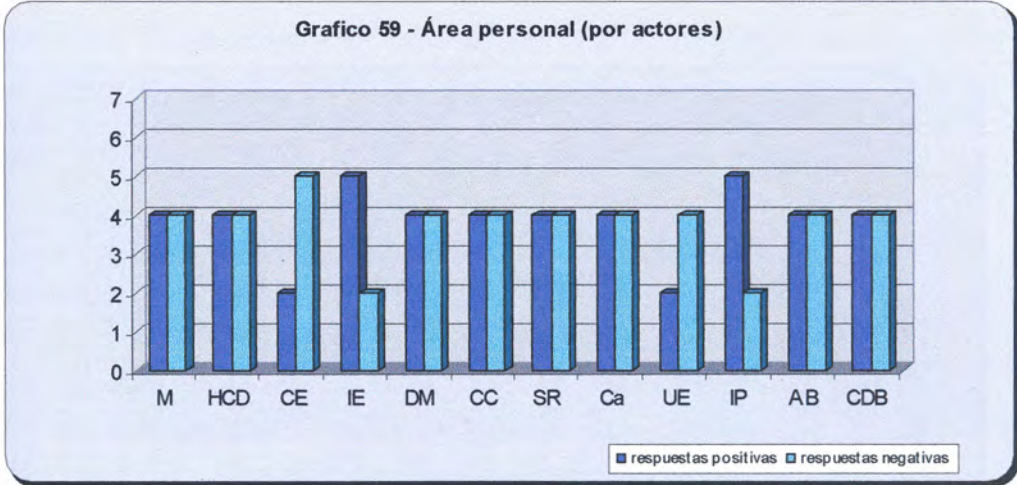
Con respecto a este tópico las respuestas de las organizaciones (Gráfico 58) en lo que respecta al nivel de compromiso del personal con los fines y objetivos, así también en lo referente a

la competencia en relación a los requerimientos de las organizaciones, han sido altas (92 y 83%), no así en lo que respecta a la existencia de políticas expresas de contratación de personal y a la existencia de planes de desarrollo de capacidades don de las respuesta negativas alcanzaron el nivel del 92 y 83 %.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Si analizamos el comportamiento de los actores frente a las preguntas referidas al tema de políticas de personal de las organizaciones podemos obtener la siguiente información (Gráfico 10). Entre todas las organizaciones existe coincidencia en cuanto a que no una existe una política de contratación de personal, siendo la IE la única institución que si posee esta política implementada.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

En lo que respecta a planes de capacitación del personal el M, es la única que lo posee; asimismo opina que el personal en general no está comprometido con los fines y objetivos de la institución.

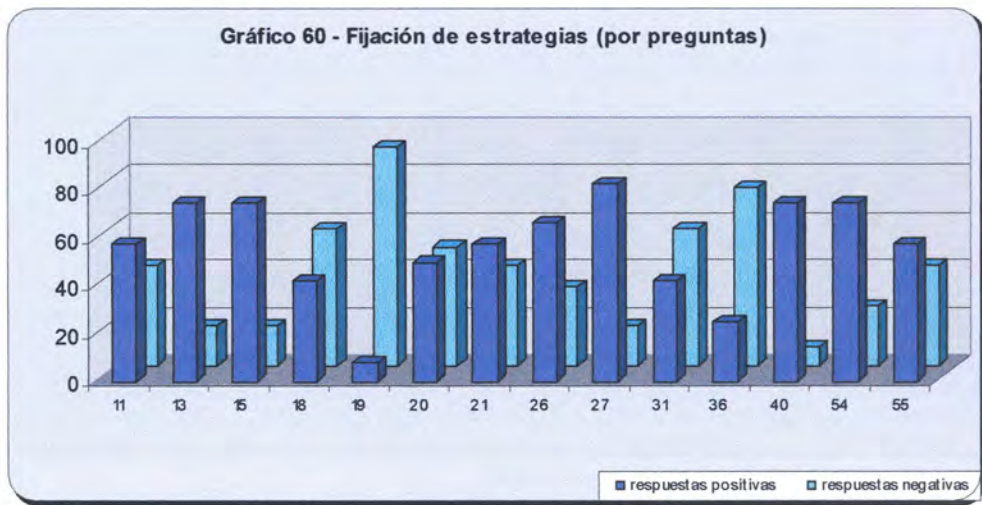
El CE opina que si bien el personal está comprometido con la institución, no alcanza a cubrir las capacidades necesarias para mejorar la eficiencia y eficacia del organismo.

4.2.3.4 Determinación de las estrategias

Las organizaciones responden a estrategias previamente definidas en el 75 % de los encuestados, coexistiendo diferentes estrategias en el 58 % de las respuestas, previendo en el 75 % el tema de la sostenibilidad institucional, e incluso en el 50% previstas las estrategias de cambio. (Gráfico 60).

En el 58 % de las instituciones contemplan dentro de sus estrategias la problemática relacionada con el tema de instalaciones propias.

Si bien el ámbito y la acciones responden a sistemas únicos, coherentes e integra dos en el 67% de los encuestados, las políticas y estrategias se definen en forma descentralizada 42% de las respuestas, predominando los sistemas informales de decisiones también en el 42 % de los casos, siendo la toma de decisiones oportuna y orientada hacia los resultados en el 75 %.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Si bien solo el 25 % de las organizaciones tienen un sistema de sistematización de proyectos y experiencias articulado en forma permanente a su estrategia, general mente la asignación de recursos esta en función de las prioridades (83%) de los casos.

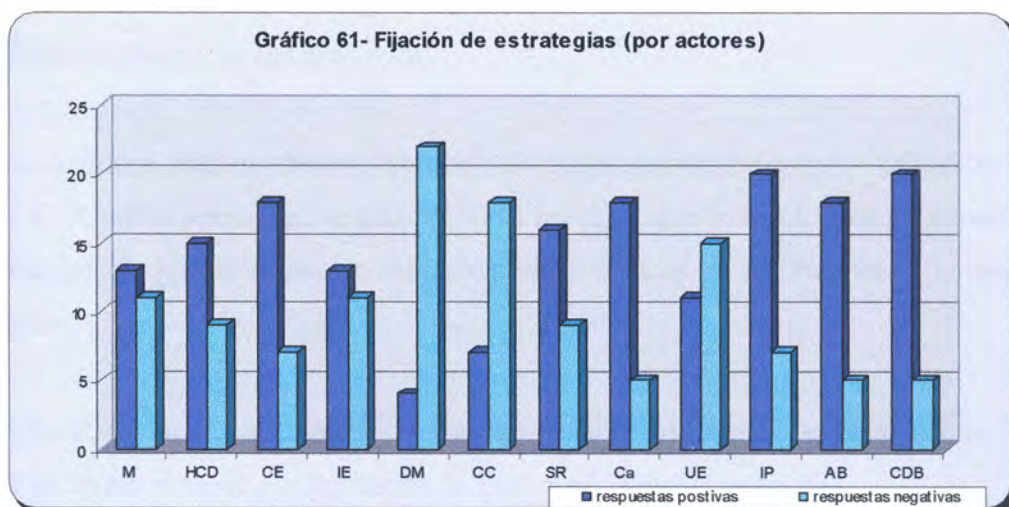
La resolución de problemas mediante el incremento de las normas y reglamentos como estrategia institucional no se aplica en el 92 % de las instituciones.

La realización de proyecciones sobre el crecimiento de actividades que ofrecen otras organizaciones coincidiendo con el mismo ámbito de acción, a fin de poder coordinar actividades para potenciar la eficiencia del accionar la realiza el 58% de los encuestados.

Normalmente el 75 % de las organizaciones divulgan los resultados obtenidos.

La determinación de estrategias analizadas desde el punto de vista de los actores, (Gráfico 61) la DM al ser totalmente dependiente del municipio solo tienen injerencia en determinar la prioridad de la utilización de los recursos que puedan conseguir.

El M no siempre tiene fijada estrategias previamente definidas, así como tampoco estrategias de cambio, no respondiendo a sistemas únicos e integrados de funcionamiento, con un sistema centralizado para la toma de decisiones.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

En el caso del HCD expresa que prevalecen los sistemas informales de decisiones, coexistiendo distintas formas de estrategias, respondiendo su accionar a sistemas coherentes e integrados dentro del cuerpo no así con el ejecutivo, asignándose los recursos en función de prioridades.

El CE y la IE coinciden en que no prevalecen los sistemas informales de decisión, coexistiendo diferentes estrategias y en que la toma de decisiones son oportunas y orientadas a los resultados.

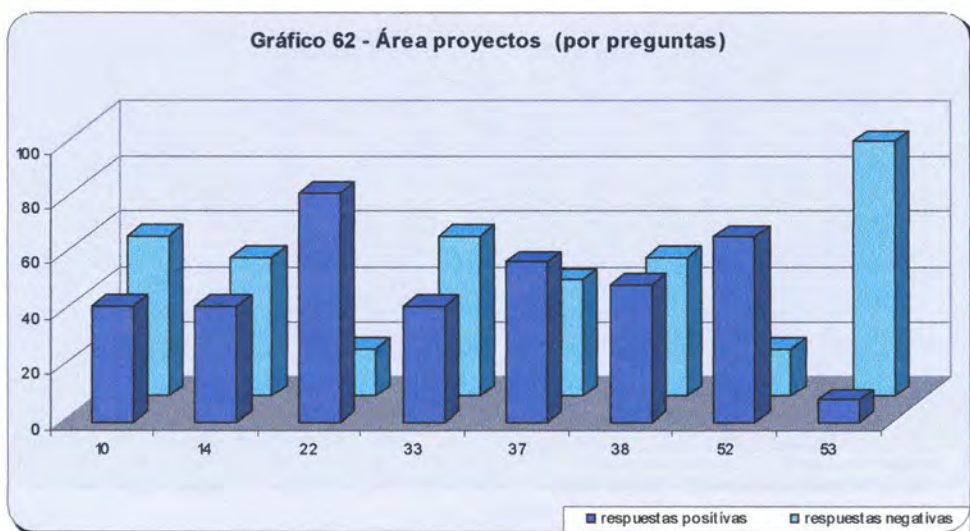
Los encuestados coinciden en casi su totalidad en que no articulan sus proyectos y experiencias en forma permanente a la estrategia de trabajo del municipio, especial mención han hecho el CE y la IE, los cuales han expresado que no existe articulación con el municipio debido a que este considera, que la política educativa cae dentro del ámbito de la provincia y no del municipio.

4.2.3.5 Área Proyectos

Los resultados sobre esta área (gráfico 62), nos permiten visualizar que en el 83% de las organizaciones los programas y proyectos responden a distintos orígenes, según la institución, solo en el 42 % son de origen de iniciativas personales, en el resto prevalecen los de liderazgo, y la opinión es que el 58 % elabora los proyectos con la participación de la comunidad; y el 50 % de los encuestados dicen realizar la gestión, es decir la planificación, ejecución, control y evaluación en forma participativa sus proyectos.

En cuanto a quienes tienen sistemas adecuados de seguimiento y evaluación de resultados es el 42 % de los encuestados, pero 92 % de las organizaciones no tiene un sistema de medición de impacto de los proyectos, no obstante opinan 67% de las instituciones, que sus proyectos son eficaces.

Solo el 42 % de las organizaciones han desarrollado alguna capacidad que les permita gestionar en forma externa a la institución la financiación de los proyectos.



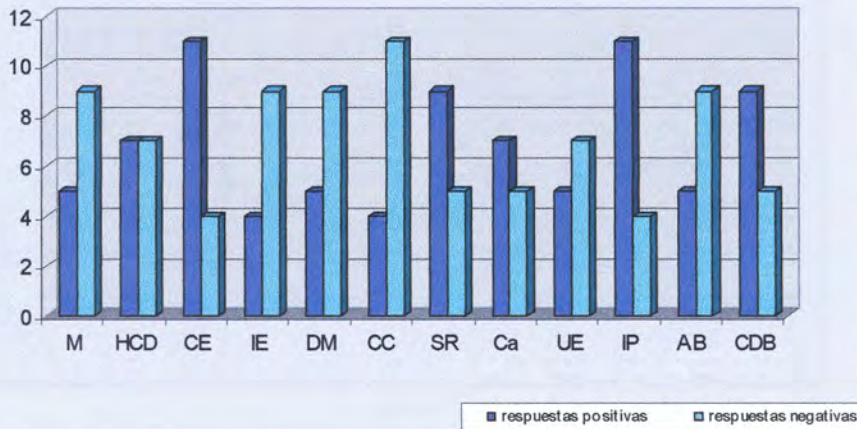
Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Continuando el análisis de las respuestas del área proyectos pero ahora desde el punto de vista desde los actores (Gráfico 63). El CE es la organización que realiza una gestión más completa de los proyectos de educación no pedagógicos, no responden a iniciativas de grupos o de líderes, y si bien no tiene un sistema de medición de impacto de los proyectos, por la característica de estos, sus logros son palpables.

La SR es una institución que se encuentra bien posicionada en este tema, los proyectos los ejecuta con fondos propios, ya que no desarrollado su capacidad de negociación externa de apoyo a sus proyectos, siendo además estos de carácter cerrado es decir no participativo, si bien en su elaboración participa activamente el cuerpo directivo en pleno.

El CDB es otra organización que hace un manejo controlado de sus proyectos y seguimiento permanente, si bien no tienen sistematizada esta gestión y aún sin tener un sistema de medición del impacto, sus logros se van viendo en el crecimiento y su inserción cada vez más profunda en la comunidad y el reconocimiento pleno por parte de ésta.

Gráfico 63 - Área proyectos (por actores)



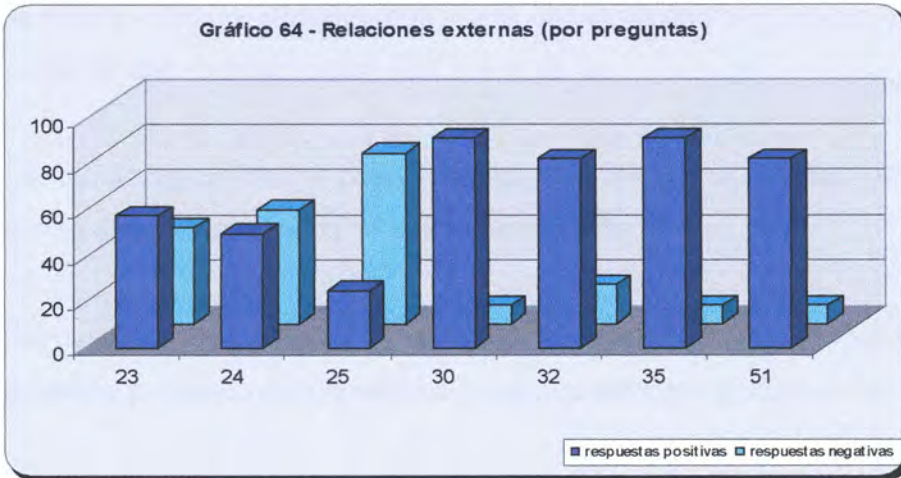
Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.2.3.6 Área Relaciones Externas de las Organizaciones

El posicionamiento de cada una de las instituciones frente a la comunidad y sus relaciones con otras organizaciones es un tema importante que hace a la gestión, no solo desde el punto de vista de la institución en sí misma, sino a la gestión de planes que involucren a toda la comunidad.

En el Gráfico 64 podemos visualizar las respuestas que sobre este tópico hemos obtenido, en general casi todas las organizaciones (92%) tienen identidad y legitimidad en la comunidad, teniendo el 83 % de acuerdo a sus ideales y principios de la organización la posibilidad de establecer alianzas y cooperaciones estratégicas con otras de orden local o regional; asimismo el 92 % dice contar con el reconocimiento externo acerca del ámbito de acción, las políticas y acciones de la institución.

No obstante lo anteriormente citado, solo el 50 % de las mismas cuentan con políticas y planes de relaciones externas



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Desde el punto de vista del accionar institucional hacia el exterior, el 58 % de los encuestados dicen realizar evaluaciones periódicas de los cambios que se van dando en el ambiente externo a la organización, y el 83 % de las instituciones opinan tener capacidad de reaccionar favorablemente y de forma inmediata a opciones de proyectos y de integración con otras organizaciones.

Solo el 25 % cuenta con políticas y proyecciones de gestión de fondos externos.

Analizando la posición de cada organización frente al tema (Gráfico 16) podemos agregar que la SR es una institución con una larga trayectoria y legitimidad en la comunidad, pero que es considerada como una institución que representa solo a los grandes hacendados, en la actualidad tiene como meta revertir esta situación.

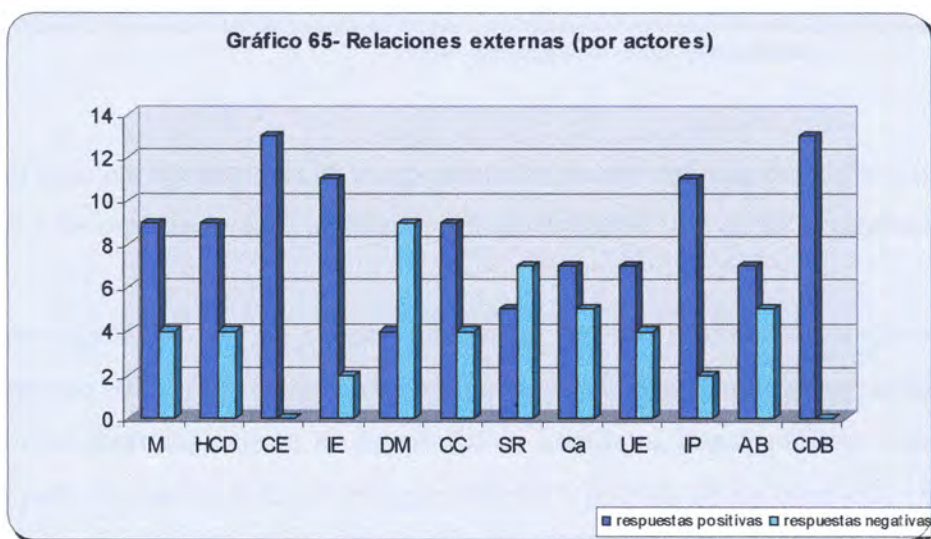
Las dos organizaciones relacionadas con educación el CE y la IE, son las que mejor posicionadas con el tema de gestión de proyectos, si bien la IE no cuenta con políticas de gestión de fondos externos para proyectos.

En el caso del M no tiene capacidad de reaccionar a opciones de integración con proyectos y acciones de otras organizaciones, como tampoco cuenta con políticas y proyecciones de

gestión de fondos externos, situación esta última que es compartida por casi todas las otras instituciones salvo el caso ya mencionado del CE y el HCD.

Este último, no cuenta con políticas y planes de relaciones externas y tampoco realiza evaluaciones periódicas de los cambios en el ambiente externo al cuerpo.

Nuevamente el CDB así como en los anteriores análisis, muestra ser una institución con una organización preparada para la realización de una adecuada gestión de sus proyectos.

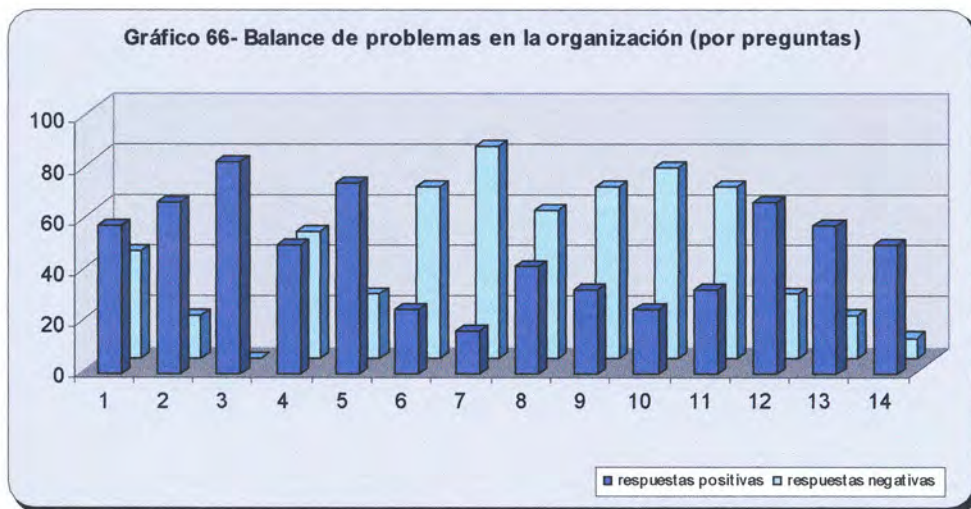


Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.2.4 Balance de Gestión de Problemas en las organizaciones (Cuestionario 4)

Se analiza en este cuestionario la capacidad de las organizaciones para enfrentar los problemas propios de la institución (Gráfico 66).

Las respuestas muestran que las acciones de las organizaciones son eficientes en las respuestas ya sea a los problemas de las instituciones en un 67 %, así como a las necesidades y de los actores de las mismas (83 %), respondiendo los proyectos a las expectativas institucionales en un 75% de los casos.



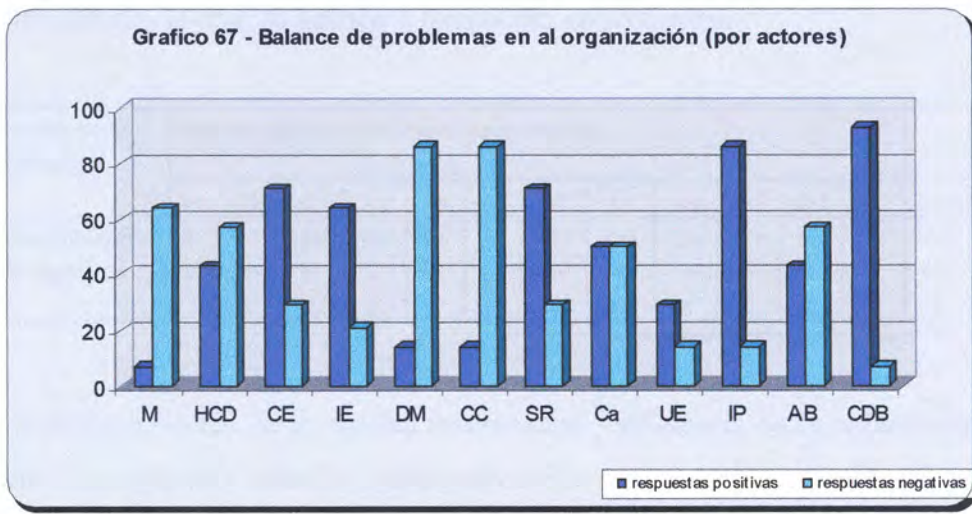
Fuente: datos propios del trabajo de investigación

En cuanto a la existencia de una política claramente definida por las instituciones para responder a los problemas de la institución solo lo tienen el 58% de las organizaciones.

Las organizaciones no cuentan en general con una infraestructura adecuada para su desenvolvimiento (67%), así como para afrontar la problemáticas que se presentan como sería lo adecuado, tal como un sistema de monitoreo de conflictos latentes (58%), con la consiguiente instancia para el proceso de la información técnico y político de los conflictos 67 % y 75% respectivamente.. En el 17 % de las organizaciones existiría algún sistema de seguimiento para mejorar la gestión

Solo en el 67 % de los entrevistados opinaron que existe satisfacción con los resultados obtenidos, mientras que el grado de eficiencia y eficacia para los proyectos ejecutados por la organización alcanza el 58 % en el primer aspecto considerado y el 50 para el segundo aspecto.

Al hacer el análisis por actor (Gráfico 67) podemos observar posiciones muy diferentes entre los entrevistados. Es así que instituciones como CE, IE, SR, Caritas, IP, el CDB y aún las AB se encuentran mejor preparados para afrontar los conflictos internos de la institución; mientras organizaciones importantes como el M y HCD presentan importantes carencias al momento de enfrentar y dar solución a sus conflictos internos.



Fuente: datos propios del trabajo de investigación

4.2.5 Balance Global de la Calidad de Gestión

El Balance Global de Calidad de Gestión sobre el grado de definición de estrategias explícitas e implícitas (Cuadro 1) indican un situación por arriba de la media 61 +, mostrando que las instituciones mejor posicionadas son CE, IE, SR, Caritas, UE, IP y CDB.

Cuadro 39: Balance Global de gestión – Definición de estrategias

ámbito de la Estrategia	Balance del nivel de definición de la estrategia												Total
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	
Estrategia Implícita y	4+	3+	8+	7+	2+	1+	6+	5+	8+	6+	4+	7+	61+
Explicita	4-	5-	0	1-	6-	7-	2-	3-	0	2-	4-	1-	35-
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

En el cuadro 2 podemos observar la situación general de las organizaciones y el Balance del nivel de definición de problemas – Cumplimiento de objetivos en el cual las respuestas positivas 160, que representa el 69% indicando que el CE, la IE, la SR, Ca, UE, IP, las AB y CDB son las instituciones con una definición de sus problemas mejor posicionadas.

Cuadro 40: Balance Global de gestión – Definición de problemas

ámbito de la estrategia	Balance del nivel de definición de problemas												Total
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	
Cumplimientos de objetivos	8+	7+	13+	15+	8+	7+	13+	14+	15+	17+	15+	18+	150+
	9-	11-	5-	3-	10-	11-	5-	4-	0	1-	3-	0	62-
	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	4

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

El Balance Global de la política institucional – eficiencia de la organización (Cuadro 3) nos permite observar un resultado final positivo, 370 + frente a 275 -, indicando que las instituciones que tienen un mejor nivel de eficiencia en su organización son CE, IE, SR IP y CDB.

Cuadro 41: Balance Global de la política – Eficiencia de la organización

ámbito de la estrategia	Balance de la política de la organización												Total
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	
Eficiencia de la organización	27+	31+	38+	34+	14+	21+	33+	30+	25+	42+	31+	44+	370+
	26-	23-	16-	19-	41-	34-	20-	24-	24-	13-	24-	11-	275-
	2	1	1	2	0	0	2	1	6	0	0	0	15

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

La eficacia de la organización medida a través de la gestión de problemas, nos marca en el balance global un total de 82 respuestas positivas, frente a 74 negativas y 12 en un posición intermedia, ubicando al CE, IE, SR, IP, CDB, como las organizaciones con un mejor nivel de eficacia.

Cuadro 42: Balance de la gestión de problemas – Eficacia en la organización

ámbito de la estrategia	Balance de la gestión de problemas												Total
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	
Eficacia de la organización	1+	6+	10+	9+	2+	2+	10+	7+	4+	12+	6+	13+	82+
	9-	8-	4-	3-	12-	12-	4-	7-	4-	2-	8-	1-	74-
	4	0	0	2	0	0	0	0	6	0	0	0	12

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

Balance Global de Gestión (Formulario 5)

El análisis de las respuestas obtenidas a lo largo de los 4 cuestionarios permiten obtener un panorama sobre la capacidad de gestión instalada en la comunidad de Gral. La Madrid.

Cuadro 43 Balance Global de Gestión

	BGE		BDPr.		BGPo.		BGPr		Totales	
		%		%		%		%		%
Balance global de gestión	61 +	64	150 +	69	370+	56	82 +	49	663	58
	35 -	36	62 -	39	275 -	42	74 -	44	446	39
		0	4	2	15	2	12	7	31	3
Subtotales	96		216		660		168		1140	

Fuente: datos propios del trabajo de investigación

5.1 Conclusiones

El trabajo de investigación llevado adelante fue recibido por los actores involucrados como una tarea para tratar de dar alguna respuesta que lleve a comprender el proceso que se inicio con un intenso trabajo participativo, para plasmarse en la realización del Plan Estratégico para Gral. La Madrid, y que en la practica se agotó en sí mismo, sin lograr el cometido de transformarse en acciones que se encuadren dentro del marco de gobernabilidad local como cualidad de la sociedad o sistema social, no de su gobierno, sin desconocer que este es un factor importante dentro de dicha gobernabilidad y de esta manera propinar y garantizar el desarrollo endógeno.

El análisis final está relacionado con los conceptos que se manejaron en la investigación: niveles de convergencia y divergencia en torno a los ejes, programas, proyectos y objetivos planteados en el PEGLAM así como las relaciones de fuerzas existentes entre los actores participantes; y la determinación de la capacidad de gestión instalada, como factores determinantes para el desarrollo local ya que condicionan la gobernanza local, que como estilo de gobierno requiere un mayor grado de colaboración e interacción recíproca entre el estado y los actores estratégicos para la toma de decisiones.

5.1.1 Los Objetivos del PEGLAM y las relaciones de fuerzas entre los actores

Los actores estratégicos expresaron estar de acuerdo en la realización del PEGLAM, como marco para la realización de un programa que permita la revalorización del territorio y de los recursos locales (económicos, humanos, institucionales, culturales), en la búsqueda del crecimiento económico, el desarrollo institucional y de la sociedad local en su conjunto.

El proceso en su nivel inicial favoreció la participación de la comunidad, se generó un ambiente propicio de trabajo, un compromiso comunitario en todos sus niveles y expectativas de cambio de la visión tanto del gobierno como de la sociedad, en buscar y potenciar dentro de la sociedad local sus fortalezas y reducir en lo posible sus debilidades. El nivel de participación alcan-

zado en la elaboración del diagnóstico de situación de la realidad socio-económica de la comunidad fue altamente satisfactorio, el cual fue el material básico necesario para la determinación de los ejes, problemas y proyectos que conformaron el Plan.

El autor del presente trabajo, participó como representante de su institución en las distintas instancias del trabajo a nivel local, donde se notó el activo trabajo de la comunidad en torno a cumplimentar todos los requerimientos del cuerpo técnico encargado de la confección del plan.

Del análisis de resultados se desprende que si bien los proyectos y objetivos planteados son muy amplios en sus alcances, contaron en general con la opinión favorable de la mayoría de los actores, siendo el nivel de oposición relativamente bajo, lo que no sería escollo para la puesta en marcha del plan, pero al momento de analizar las relaciones entre los actores, la situación varía notablemente ya que surgen interacciones que interfieren en la construcción de espacios de integración.

El esquema de poder municipal local (Intendente Municipal y Concejo Deliberante) siguió sustentándose en la concepción del gobierno centralista y monopolista de la acción pública, no se dio el proceso de construcción del poder local basado en las potencialidades de los actores locales que la implementación de planes de desarrollo local necesita, quedando por ende la decisión final de su suerte en manos el gobierno establecido.

Situaciones que se evidencia más en este caso, con un clara desconexión, planteada por motivos de confrontación del poder político, entre el Ejecutivo Municipal y el Consejo Deliberante, y este es quién tiene un mayor nivel de influencia en cuanto a convergencia de objetivos, pero también es quien presenta una mayor incidencia al momento de disentir, dando como resultado que el PEGLAM pase a ser un plan gobierno del ejecutivo municipal de cumplimiento parcial, perdiendo su verdadero cometido, y sin la posibilidad genuina de participación de las instituciones de la comunidad, quedando relegado el sector privado a participaciones esporádicas, con uno u otro protagonistas del poder.

De la evaluación del peso relativo de los distintos ejes, se desprende que el plan responde básicamente a aspectos urbanos sociales y de organización, mientras que lo relativo a la produc-

ción y la industria está tratado en forma muy amplia a tal punto que se podría decir que prácticamente pasan un segundo plano de importancia, siendo que en el caso de la actividad agropecuaria es el pilar económico y social del partido.

Los aspectos que involucra al sector secundario y terciario, ambos que merecen un tratamiento especial por su importancia como motor acelerador del proceso de desarrollo, solo plantean actividades de promoción del comercio y agenda para empresarios, pero sin fijar políticas de crecimiento genuino de ambos sectores.

Un llamado de atención frente a la propuesta de generar una política institucional de promoción del asociativismo en un eje estratégico marcado por un alto índice de opiniones de indiferencia, este objetivo provoca un rechazo casi equivalente al de aceptación, merece un análisis aparte que escapa de este estudio.

El Plan Estratégico tal como fue planteado, al no propiciarse el proceso de construcción del poder local basado en la potencialidad de los actores locales, no fue acompañado por el proceso de cambio social necesario que lo garantice, ya que no pueden ser abordados exclusivamente por la acción de las instituciones públicas, sino deben ser el resultado de la multiplicidad de acciones del conjunto de actores (económicos, sociales, políticos, tecnológicos), ni se generó los espacios compartidos con el sector privado para la planificación e implementación de las políticas locales, quedando por lo tanto limitado a conformar un plan de gobierno del ejecutivo local más que a un Programa de Desarrollo.

5.1.2 Capacidad de Gestión

Uno de los factores determinantes al momento de pensar en implementar un plan de desarrollo local, que fuese resultante de la acción conjunta y coordinada de las instituciones públicas y privadas requiere sin lugar a dudas de la capacidad de gestión de los actores, con la participación activa en todas las etapas del proceso.

El análisis de los resultados obtenidos nos marca que si bien todos los actores realizan en su ámbito algún tipo de gestión, esta está en función a la realidad y capacidad de cada organiza-

ción en particular, pero dista de los niveles de gestión necesarios para poder llevar adelante un plan de desarrollo, lo que se transforma en un serio escollo al momento de su implementación, relegando dicha función a la estructura ya establecida (Municipalidad) a pesar de la opinión generalizada no siempre favorable de la gestión pública, reforzando esta situación el rol de “coordinación jerárquica y burocrática” (Díaz de Landa 1997) del gobierno municipal, siendo que este debe desempeñar una función de articulación política para coordinar y mediar en la resolución de los conflictos y tensiones resultantes de la interacción público-privada.

Las instituciones locales al momento de definir las estrategias institucionales ya sean estas explícitas o implícitas, presentan falencias importantes, que al momento de gestionar un plan de desarrollo se tornan imprescindibles, falta claras acciones de planificación y gestión a largo plazo. La urgencia de los problemas socio-productivo, serias limitaciones financieras y de recursos humanos capacitados obligan a la cotidiana lucha por dar solución a las demandas diarias.

No más alentador es el panorama al momento de definir los planes de acción, las formas de organización son definidas por los mismos interesados, respondiendo sus acciones a problemas locales, pero sin planificación alguna, quedando supeditado sus logros a situaciones fortuitas que pueden favorecer o no su accionar.

La eficiencia institucional, tiene variaciones importantes según a que aspectos a que apunta este concepto, ya sea si se considera el área económico-financiera, organizacional, personal, proyecto, etc.

En general existe una buena predisposición o posicionamiento institucional frente al ambiente externo, pero no existe una capacidad desarrollada de gestión para financiamiento externos de proyectos, quedando supeditado a gestiones oficiales, con las limitaciones que pueden conllevar.

En cuanto a la eficacia de las organizaciones, en estos aspectos las instituciones no oficiales son las que tiene un nivel de eficacia superior, comparándolas con las de la órbita oficial, lo cual que no implica que el nivel alcanzado cubra las expectativas.

El Balance Global de Capacidad de Gestión es deficitario a la hora de ejercer la gestión que requiere un plan de la naturaleza del PEGLM.

5.2 Recomendaciones

El implementar un plan de desarrollo local implica el desafío político de generar un proceso social que oriente, coordine, inflencie y equilibre las interacciones publico/privadas, procurando un equilibrio ente los diversos grupos y fuerzas sociales.

1. Dado que el cambio social es altamente dependiente de las representaciones mentales o modelos subjetivos de los actores, se sugiere iniciar un proceso de capacitación acerca de lo que implica la planificación del futuro, sus alcances por parte de todos los protagonistas, la readecuación de los roles de las instituciones en el tablero del poder que plantea la descentralización y el protagonismo de lo local como fase inicial de la reorganización regional, a fin de lograr la comprensión del proceso y el involucramiento de todos lo actores.

2. El cambio necesario para que la comunidad local se encuentre en condiciones de escoger su rumbo y poner a las fuerzas de la comunidad en ese sentido requiere de una valoración adecuada de la capacidad de acción colectiva tanto desde lo público como de lo privado, por lo se propone la realización acciones concretas en este sentido con la asistencia técnica profesional pertinente.

3. Como producto del proceso anteriormente mencionado debería quedar constituido un Comité o Agencia de desarrollo para el partido con el rol de gestionar el proceso de planificación, ejecución, control y evaluación permanente de los proyectos que involucre el plan de desarrollo propuesto.

4. La formación de un equipo interdisciplinario local público-privado con capacidad técnica para colaborar en la elaboración de proyectos, gestionar su financiación, evaluar y controlar su ejecución.

CAPITULO VI: *Bibliografía*

- Ahumada Pacheco, Jaime; Introducción a la planificación descentralizada. Serie estudios municipales CPU Santiago de Chile N°2. 1993 pp 161-197.
- Bates Robert et al. Analytic Narratives. Princeton: Princeton University Press 1985.
- Bates Robert Rural responses to industrialization: A study of Village Sambla. Yale: Yale University Press.1978
- Burki S.J. y Pñerry G.E.: Beyond the Washington Consensus: Institutions Matter, Washington D.C.: The World Banck – 1998.
- Campos S Armando: Método, Plan y Proyecto en la Investigación Social. San José. Consejo Superior Universitario de Centro América CSUCA. 1982
- Coppedege M. El concepto de gobernabilidad. Modelos Positivos y negativos. PNUD-COURDES, comp. Ecuador Un problema de gobernabilidad. Quito 1996. Pág. 93
- Cotorruelo Menta, romeo: Planificación y Gestión Estratégica del Desarrollo Local. En el desarrollo Local y regional. Nuevos enfoques desde la perspectiva territorial. Municipio y sociedad civil Argentina. Ed. FLACSO, CBC y Universidad Católica de Córdoba Bs.As. 1997 Pág.64
- Díaz de Landa, Martha, Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina. Ed. FLACSO. CBC y Universidad Católica de Córdoba Bs. As. 1997.
- Dimaggio Paul y Powell Walter The new institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press. 1991
- Fleury s. Reforma del estado en América Latina ¿Hacia donde? En Nueva Sociedad N° 160.
- Garnier Leonardo, “Función de coordinación de planes y políticas” en Revistas Instituciones y desarrollo N° 5 – 1999 <http://www.iigov.org/revista>
- Garófalo Ruggero. Perspectiva general de la gobernabilidad, gobernabilidad local, para la presentación del Modelo M de intervención Comunicativa. Universidad Intercontinental de México UNI Revista Vol1 N°3 2006.
- Hall Peter y Taylor Rosemary Political Sciences and Three New Institutionalisms MPIFG, Discussion Paper 96 (6) 1.32 – 1996
- Knight Jack Institutions and Social Conflict. Cambridge University Press- 1992
- Kooiman, J (ed.) Modern Governance. New Government- Society Interactions, London: Sage.
- Madoery, Oscar; El valor de la política en el desarrollo local. Vázquez Vaquero, A y Madoery O Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Ed. Homo Sapiens. Rosario 2001
- March James y Olsen Johan. Rediscovering Institutions. The Organizational Basic of Politics. Nueva York Free Press.1989 pag.21.
- Menegaz Adriana – Sirviera Mario J et-al.”10.000 años de prehistoria, etnohistoria del Pdo. de Gral. La Madrid- Asociación Amigos del Complejo Cultural General La Madrid- 1993.
- Meyer John y Scott W. Richard. Organizational environments Ritual and Rationalty. Londres Sage 1992.
- Nickson R.A. local Government in Latin America, Boulder, London Lynne Reinner1995

- North Douglass: Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Nueva York: Cambridge University Press 1990.
- Osborne D y Gaebler T; La reinención del gobierno. Ed. Piados. 1994
- Prats i Catalá J.: Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya. Revista Instituciones y Desarrollo N° 10 pág.103-148.
- Prats Joan: D.C. North: el neo-institucionalismo y la teoría del desarrollo institucional. IIG Biblio – Colección de documentos Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya. www.iig.insitutointernacionaldegovernabilidad.htm. 2003.
- Prats Joan: Gobernar en tiempos de turbulencia. Instituto Internacional de Gobernabilidad de Catalunya- Colección de Paper N° 19. <http://www.iigov.org/documentos>.
- Rhodes R.W.A Understanding Governance. Polocy Networks, Reflexivity and Accountability, Buckingham, Philadelphia Open University Press.1999
- Scott W. Richard 1995. Institutions and Organizations. Thousand Oaks: Sage 1995.
- Shepsle, Kenneth Study institutions: some lessons from the Rational Choise Approach. Journal of Theoretical Politcs 1989 1 (2): 131-149
- Skocpol Theda, Dietrich Rueschemeyer y Peter Evans Bringing the State Back in, Editado por Evans, Rueschemeyer y Skocpol. Cambridge University Press 1985 pág.4-37
- Strom K y Muller Coalition Governance institutions in Parliamentary Democracies Ponencia presentada en el Workshop 13 designing institutions en los grupos de trabajo conjunto del ECPR Marzo 26-31 Mannheim. 1999.
- Tsebelis, Georges Rational choise in comparative politcs. Berkeley: University of California Press.1990 pag.92 –94.
- Williamson J. What Washington Means by Policy Reform. Washington DC institute for International Economics.1990.
- Zurbriggen, Cristina: El institucionalismo centrado en los actores: Una perspectiva analítica en el estudio de las políticas públicas. Revista de ciencia política 2006 Vol. 26 N° 1 pag. 67-83.
- Velásquez, Fabio E. Descentralización y Gestión Municipal. En busca de una alternativa democrática Boletín Socioeconómico N° 24-25, Cidse Universidad del Valle-1992-p.141

ANEXOS

ANEXO I: Matriz de Estrategia de los actores

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
M	<p><i>Meta:</i> realizar una buena administración municipal.</p> <p><i>Problemas:</i> Financieros, Inversiones y salarios sociales, Seguridad, productivos. Relaciones con la comunidad.</p>	No existe una buena relación que permita la fluidez en la toma de decisiones.	No existe relación. El Consejo es una entidad política que maneja fondos que provienen directamente de la dirección de Escuelas de la Provincia.	No existe relación en acciones concretas, si en convocatorias aisladas.	El delegado es designado por el Intendente Municipal lo que se traduce en una dependencia total ya sea en la aprobación de los trabajos como en la asignación de recursos.	No existe relación en acciones concretas, si en convocatorias aisladas.	Existe una relación más fluida, dado que es la entidad interlocutora con la problemática de la producción agropecuaria.	El brazo ejecutor de acciones sociales asistenciales de la Iglesia Católica, con la cual existe una relación formal. Se da buena comunicación	No existe relación	No existe relación	Las Asociaciones barriales con los nexos directos con las comunidades barriales y forma de acercarse a los problemas de la gente.	El Club está haciendo un trabajo social con la juventud muy importante y se le da apoyo cuando este es solicitado.
H C D	Si bien el partido político que ejerce la presidencia del Concejo es opositor, no ejerce una verdadera oposición, no se da la posibilidad de una interrelación o participación en los planes del municipio.	<p><i>Meta:</i> legislar dentro de un programa de gobierno consensuado con el ejecutivo.</p> <p><i>Problemas:</i> presupuestarios. Escasa o nula relación con el ejecutivo. Sociales. Seguridad.</p>	Existen contactos aislados con este Consejo, por las características electivas del mismo, se responde a las inquietudes que se les acercan.	Las relaciones son mínimas. Si bien ante requerimientos concretos siempre se trata de dar respuesta.	No existe relación establecida, si se trata de dar respuestas a planteos concretos de las comunidades rurales.	Si bien existen problemas internos a la institución, siempre ha existido una relación en buenos términos con este Concejo.	Existe una relación formal, con nuestro reconocimiento como entidad representante de la producción.	Es una institución que tiene un accionar concreto en la comunidad, con la cual se relaciona para algunos hechos concretos.	Con la Iglesia Evangélica se ha dado una interrelación en acciones concretas.	Si bien no hay una relación directa, se trata de apoyar ante reclamos concretos.	Si bien no hay una relación directa, se trata de apoyar ante reclamos concretos.	Si bien no hay una relación directa, se trata de apoyar ante reclamos concretos.
C E	No existe relación, ya que el ejecutivo municipal, considera que educación está fuera de su ámbito.	El HCD es la única vía de llegada al municipio, del cual se tiene respuesta a requerimientos en función de sus posibilidades.	<p><i>Meta:</i> atender eficientemente los problemas no pedagógicos del sistema educativo.</p> <p><i>Problemas:</i> dificultades para contar con fondos en tiempo y forma. Falta de personal calificado en la comunidad para realizar trabajos específicos.</p>	La relación es fluida, si bien las misiones son distintas, al coincidir en el campo de acción se trata de complementar las actividades.	No existe relación alguna	No existe relación alguna	Existen acciones puntuales con juntas, siempre se ha tenido cabida a inquietudes en esa institución.	No existen problemas con Caritas, la relación es fluida.	No existe relación alguna.	No existe relación alguna.	No existe relación alguna.	La relación es fluida, con algún apoyo concreto a través de las escuelas involucradas en el barrio del club.

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
IE	No existe relación, ya que el ejecutivo municipal, considera que educación está fuera de su ámbito,	Situación planteada similar a la del CE	La relación es fluida y se trata de complementar el accionar con el Consejo Escolar	<i>Meta:</i> lograr la inclusión de la visión regional dentro del sistema educativo local. <i>Problemas:</i> dependencia del nivel central, lo que resta eficiencia a la regionalización. Resistencia interna al cambio del cuerpo educativo en sus distintas instancias	La relación existente a través de las escuelas de las comunidades rurales	No existe relación alguna	Hay una buena relación, que se traduce en acciones conjuntas.	La relación es fluida pero muy acotada en respuesta a requerimientos	No existe relación alguna	La relación es fluida pero muy acotada en respuesta a requerimientos	La relación es fluida pero muy acotada en respuesta a requerimientos	La relación es fluida pero muy acotada en respuesta a requerimientos
DM	Se pide una mayor autonomía y la posibilidad de realizar proyectos que vayan más allá del asistencialismo	Si bien existe una relación con el HCD que favorece el accionar en el medio, la especial situación interna atenta contra este accionar.	No existe relación	No existe relación	<i>Meta:</i> lograr la autonomía de las Delegaciones Municipales. <i>Problemas:</i> Falta de poder de decisión para afrontar con eficiencia la problemática local, lo que provoca problemas de inserción de la delegación en el medio	No existe relación	Se realizan acciones conjuntas respondiendo a demandas de la comunidad sobre temas que hacen a la problemática productiva.	No existe relación	No existe relación	No existe relación	No existe relación	Existe poca interrelación, básicamente está dada más por las relaciones personales que por las institucionales.
CC	No existe una relación formal, se remite a acciones esporádicas para objetivos específicos	Se da una relación más fluida con el HCD	No existe relación	La relación con la IE es a través de las relaciones personales, más que las de tipo formal	No existe relación	<i>Meta:</i> reactivar la institución como representante de los intereses del sector. <i>Problemas:</i> falta de interés y compromiso del sector, muy golpeado por la crisis y el marco económico-productivo de la comunidad que hace más lenta su recuperación.	Existe una relación interesada en el resurgimiento de la Cámara con apoyo a la tarea iniciada.	No existe relación	No existe relación	No existe relación	No existe relación	No existe relación

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IP	AB	CDB
S R	Si bien existe una relación con el ejecutivo, no se está en su mejor momento, debido básicamente a una posición asumida por el gobierno de manejarse en forma aislada.	Con el HCD, la relación es totalmente informal, con contactos personales más que institucionales	Prácticamente la relación es muy vaga.	La injerencia es muy baja, se colabora con un sistema de becas para alumnos primarios	la relación se establece a través de asistir a demandas puntuales del ámbito productivo	Se apoya el accionar de la cámara en su reorganización y el compromiso del sector como elemento fundamental para la coordinación de posibles acciones conjuntas.	Meta: servir a los intereses de los productores agropecuarios y asumir su representación gremial. Problemas: es caso reconocimiento como entidad representante del sector, se le reconoce la representatividad de los grandes hacendados.	Se da una relación fluida y de apoyo a la acción social que desempeña esta institución.	No existe relación	No existe relación	Se trata de apoyar el accionar de las asociaciones con acciones muy concretas.	Se apoya el importante accionar del club respondiendo con acciones muy concretas.
Ca	Existe una relación muy acotada con el ejecutivo, si bien se tiene cierto apoyo cuando este es solicitado	Similar situación se vive con el HCD	Existe una relación que se traduce en acciones concretas	Existe una relación que se traduce en acciones concretas	La relación está establecida entre las Delegaciones, las capillas rurales, con acciones en función de demandas concretas	No existe relación	Existe una buena relación de cooperación, siendo ésta fluida	Meta: poder asistir a familias carenciadas con ayuda económica, espiritual y capacitación en actividades diversas. Problemas poca participación de la comunidad en las actividades cotidianas, necesidad de contar con esfuerzo e incorporar jóvenes al trabajo	se establecen relaciones para actividades concretas	se establecen relaciones para actividades concretas	se trabaja con cierto nivel de intensidad con las asociaciones a fin de tener un panorama actualizado de las necesidades de las familias	se establecen relaciones para actividades concretas
U E	No existe relación alguna	No existe relación alguna	No existe relación alguna	No existe relación alguna	No existe relación alguna	No existe relación alguna	No existe relación alguna	se establecen relaciones para actividades concretas	Meta: Asistir espiritualmente a la comunidad, especialmente a niños y jóvenes, a fin de lograr una adecuada formación moral y cristiana. Problemas: falta alcanzar una mayor llegada a la gente	No existe relación alguna	No existe relación alguna	No existe relación alguna

	M	HCD	CE	IE	DM	CC	SR	Ca	UE	IE	AB	CDB
IP	No existe relación alguna	No existe relación alguna	Existe una relación que se traduce en acciones concretas	Existe una relación que se traduce en acciones concretas	No existe relación alguna	No existe relación alguna	No existe relación alguna	No existe relación alguna	No existe relación alguna	Meta: Llevar al hombre con un mensaje de Fe y asistencia a los más necesitados. <i>Problemas:</i> dificultades para poder concretar, más eficientemente la misión	Se establece una relación de cooperación en los puntos que resultan comunes con las asociaciones	No existe relación alguna
A B	La relación con el municipio es buena, recibiendo apoyo para las actividades específicas de la asociación.	En el caso del HCD, la relación también es fluida	La relación con el Consejo Escolar es buena, recibiendo apoyo para cubrir las necesidades de las escuelas en los barrios.	la relación con la Inspección de Enseñanza es buena, recibiendo apoyo para las actividades específicas	No existe relación alguna	No existe relación alguna	No existe relación alguna	Se trabaja activamente en colaboración con Caritas recibiendo la ayuda para cubrir las necesidades más sentidas de la comunidad	Se recibe y da colaboración a las actividades que se desarrollan en el barrio	Se recibe y da colaboración a las actividades que se desarrollan en el barrio <i>Meta:</i> Trabajar alcanzar el bienestar de la comunidad e inculcar valores en el trabajo con jóvenes y niños <i>Problemas:</i> lograr una mayor participación y compromiso de la gente. Conseguir el apoyo económico y material para la concreción de los proyectos		
C D B	Hay una fluida interrelación con el municipio recibiendo la colaboración cuando le es solicitada	Hay una fluida relación con el HCD recibiendo la colaboración y apoyo cuando le son solicitada	Se cuenta con el apoyo del Consejo Escolar cuando le es solicitada, mostrando buena predisposición	Se cuenta con el apoyo de la Inspección de Enseñanza cuando le es solicitada, mostrando buena predisposición	Con las Delegaciones el aporte recibido es muy puntual y específico	Se recibe un permanente apoyo de la Cámara pese a las dificultades por las que está atravesando	Se recibe un permanente apoyo de la Sociedad Rural para poder llevar adelante nuestro cometido	Se mantiene una relación fluida con Caritas, la cual apoya las actividades que desarrollamos	Se mantiene una relación fluida con la Unión Evangélica, la cual apoya las actividades que desarrollamos	Se mantiene una relación fluida con la Iglesia Pentecostal, la cual apoya las actividades que desarrollamos	Se trabaja en estrecha colaboración con la asociación barrial, de la cual se recibe apoyo y colaboración permanente.	<i>Meta:</i> Dar cobijo, inclusión y/o contención a niños con las necesidades básicas insatisfechas o provenientes de hogares en conflicto. <i>Problemas:</i> si bien existen dificultades en general estas se tratan de superar con la participación y apoyo de los integrantes de la institución y de ONG's que colaboran activamente en la obra.

ANEXO II

PLAN ESTRATEGICO PARA EL PARTIDO DE GRAL. LA MADRID Pcia. de Buenos Aires- Argentina

1 Eje estratégico: Municipio moderno y participativo

Se propone promover un nuevo modelo de gestión municipal, que propicie la promoción del desarrollo local, la inclusión social y la mejora de la calidad de servicio y la atención al ciudadano, a través de nuevas herramientas y tecnologías para modernizar la gestión y aumentar su capacidad de acción para responder a las necesidades y demandas de la población.

Objetivos

- Promover la integración Regional, como un entorno apropiado para el desarrollo productivo y social de la región y sus municipios.
- Disminuir las desigualdades existentes entre las localidades del partido y la ciudad cabecera, promoviendo un desarrollo sustentable, capaz de superar los desequilibrios producidos a lo largo de la historia.
- Fomentar la participación ciudadana, generando un gobierno más cercano a los vecinos, buscando mayor consenso en la toma de decisiones y ampliando el control sobre las políticas municipales.
- Promover el fortalecimiento del Municipio, a través de mecanismos que mejoren la calidad de la gestión municipal y de los servicios al ciudadano, operando desde los sistemas organizacionales, de planificación y control.

1-1 Integración Regional

Fundamentación

La articulación intermunicipal surge como una propuesta a considerar para las gestiones municipales, que han adquirido una significativa complejidad a partir de las políticas “descentralizadoras” que han sufrido desde la nación y la provincia, sin los recursos adecuados para poder gestionarlos.

Esta instancia intermedia entre las administraciones municipales y la provincia, fortalecerá los reclamos de los municipios con problemáticas similares, ante las autoridades provinciales.

Para esto se hace necesario gestionar con los municipios de la región la consolidación del espacio como base institucional para la planificación y gestión conjunta de políticas, apoyadas en criterios de complementariedad y cooperación mutua.

1-1-1 Articulación de la Región

Fundamentación

Dada la dinámica de las ciudades actuales es necesaria la articulación regional en la búsqueda de la integración y su rol específico, con un perfil que identifique y responda a las demandas locales, trabajando sobre los problemas propios y comunes de la región, garantizando una gestión adecuada que refleje una visión interdisciplinaria. En este contexto, y frente al déficit y ausencia de políticas regionales, el municipio debe asumir un rol promotor del desarrollo regional, poniendo en valor sus potencialidades.

Objetivos

1- Gestionar ante los municipios vecinos, su articulación regional e institucionalización para: la planificación y gestión de políticas conjuntas con criterios de cooperación y complementariedad.

2- La creación de un espacio de gestión como instancia intermedia entre el Estado Provincial, Nacional y el sector privado ten diente a optimizar los recursos humanos y materiales con los que cuenta cada uno de los municipios.

1-2 Descentralización y participación ciudadana

Fundamentación

La formulación de este programa se fundamenta a partir de promover la descentralización municipal, fortaleciendo las delegaciones municipales para atender las demandas concretas de la población de manera más cercana y participativa. Por otro lado se contribuye a fomentar la parti-

participación ciudadana a través de una red de espacios institucionalizados que actúen de nexo entre la ciudadanía y la gestión municipal. Se propone que cada uno de los centros actúe como un núcleo y difusor de las actividades culturales y recreativas de cada uno de los barrios y localidades.

Se plantea la necesidad de planificar el desarrollo micro local y crear nuevos instrumentos de participación ciudadana en la formulación del presupuesto municipal y mecanismos de transparencia en la administración de los recursos públicos.

1-2-1 Fortalecimiento de las Delegaciones Municipales

Fundamentación

Esta medida promueve el fortalecimiento de las localidades mediante la resignificación del rol de las delegaciones en la gestión y promoción del desarrollo local, coordinando funciones y servicios municipales de relación más directa con los vecinos hacia el interior de las localidades. Asimismo, este proyecto favorece la integración entre las localidades y la ciudad cabecera; articulando estrategias posibles de acuerdo a los recursos y potencialidades propias. Y otorga capacidad de gestión e implementación de estrategias asociativas y convenios de cooperación mutua entre cabecera, delegaciones y parajes.

Objetivo

3- Fortalecer las Delegaciones Municipales, a partir de jerarquizarlas como un verdadero centro de gestión y participación ciudadana, capaz de brindar múltiples actividades administrativas y de servicios al contribuyente y dónde se promueva el desarrollo microregional, a través de la coordinación de políticas descentralizadas, la planificación y la gestión del territorio.

1-2-2 Centros de Participación Ciudadana (CPC).

Fundamentación

La creación de esta red de centros se sustenta en la idea de un sistema de múltiples conexiones donde es estructural la participación y colaboración de los diversos actores sociales. Este tipo de gestión se entiende como una nueva forma institucional que combina diferentes organizaciones para producir un nuevo modo de tomas de decisiones. Estos CPC incrementan la eficiencia

en el uso de recursos, disminuyen la fragmentación en el tratamiento de las problemáticas y aumentan la información disponible acerca de los recursos institucionales existentes.

Objetivo

4- Promover la creación, mediante Ordenanza, de una red de Centros de Participación Ciudadana, como órganos colegiados de participación, elegidos democráticamente, que actúen de nexo entre el gobierno local y la comunidad, promoviendo la participación ciudadana en las políticas públicas.

Relevar las necesidades barriales, fiscalizando las obras y los servicios públicos y presentando proyectos destinados al desarrollo local. Estos centros de participación se vincularán mediante un sistema centralizado de información relacionada con el Desarrollo Estratégico del Partido, conformando así un espacio integrador de los sistemas de información sectoriales del Municipio. El Centro de Información Municipal (CIM) puede entenderse como un soporte de base para la consideración de la eventual sustentabilidad de actividades y proyectos.

1-2-3 Plan de Desarrollo Micro local y Presupuesto Participativo

Fundamentación

El fortalecimiento de las herramientas de gestión de los municipios se presenta como un imperativo para mejorar la respuesta a las necesidades de los ciudadanos. El Plan de Desarrollo Micro local es una herramienta de gestión del municipio, a través de la cual el gobierno local y la sociedad civil se asocian para promover el desarrollo social del partido. Esta participación posibilita la decisión propia y directa de los vecinos y permite orientar las políticas públicas locales, a través de una gestión compartida entre municipio y comunidad.

Objetivo

5- Promover la elaboración de un Plan de Desarrollo Micro local para cada Distrito de la ciudad cabecera y las localidades del partido, con el fin de mejorar la Calidad de vida de la población; cuyas demandas priorizadas por los Centros de Participación Ciudadana -CPC-, se traduzcan en un conjunto de programas, proyectos y acciones, que se canalizan mediante el Presupuesto Participativo Municipal, abriendo un espacio de participación ciudadana en la más central

de las tareas públicas de un municipio.

1-2-4 Conformación del Órgano de Gestión del Plan

Fundamentación

Para fortalecer el liderazgo del proceso, es importante la creación de un Órgano de Gestión, que sea presidido por el Intendente Municipal y que este integrado por los principales actores sociales, económicos y políticos de la ciudad, garantizando la participación, representación y transparencia del proceso. Resulta fundamental la realización del Plan Estratégico, como así también la consolidación del funcionamiento del Órgano de Gestión, como espacio de participación que fomenta la construcción de consensos en la formulación, implementación y control de las políticas municipales y posibilite el debate público en la resolución de problemáticas que impliquen un gran impacto social, económico o ambiental, estableciendo acuerdos y brindando información sobre actuaciones político-administrativas.

Objetivo

6- Promover los órganos de gestión para llevar adelante la instancia de implementación del Plan de Desarrollo de Gral La Madrid. El Órgano de Gestión es el espacio responsable del proceso de Implementación del PDGLM, encargado de poner en marcha el conjunto de programas y proyectos emanados del PDGLM y de garantizar la sustentabilidad del proceso, a través de su institucionalización legislativa y la identificación y la asignación de los recursos necesarios para su funcionamiento cooperativo.

Del mismo modo que en la Mesa de Concertación, es importante que las instituciones que integran el Órgano de Gestión, estén representadas por sus máximos dirigentes o delegados, con capacidad decisoria, posibilidades de participación en reuniones periódicas de trabajo y amplio conocimiento de la ciudad. Asimismo, también es recomendable que exista un equilibrio entre el sector público (tanto del Ejecutivo como del HCD) y del sector privado (económico, social, cultural) de manera de garantizar la pluralidad de sectores sociales y la continuidad del PDGLM, independientemente del gobierno de turno.

1-3 Modernización de la Gestión Municipal

Fundamentación

Se plantea la necesidad de Incrementar la calidad, eficacia y eficiencia en la gestión municipal, a través de un sistema de planificación, control y evaluación, que permitirá optimizar los recursos y ganar en legitimidad social. Las gestiones modernas deben basarse en la promoción de la cultura de la calidad total en la gestión municipal y la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, mejorando la calidad de los servicios públicos ofertados.

1-3-1 Centro de Sistematización y Difusión de la Información Municipal

Fundamentación

El uso y manejo de la información es un insumo imprescindible para una efectiva a toma de decisiones, para el desarrollo de un partido. Por otro lado, el acceso de la comunidad a la información se ha convertido en un elemento fundamental para generar una mayor igualdad entre los ciudadanos.

Objetivo

7- Centralizar toda la información en un único espacio donde se sistematice, integre, sintetice y difunda toda la información sectorial que cuente el Municipio de manera dispersa.

1-3-2 Evaluación Organizacional y Plan de Mejora Institucional

Fundamentación

Existe una tendencia a reformulación de las administraciones públicas, especialmente los gobiernos locales, para mejorar la calidad de los productos o servicios que las mismas proveen y adquirir mayor eficiencia en la gestión de los procesos administrativos. Para responder a las demandas de los ciudadanos es necesario aplicar estrategias destinadas a desarrollar un rediseño institucional de calidad y mejora continua, que se incremente la eficiencia de los procesos administrativos.

Objetivo

8- Realizar una evaluación organizacional del municipio a los efectos de formular un plan de mejoras que permita optimizar eficacia y eficiencia de la gestión municipal, a partir de promover la participación en el cambio organizativo.

1-3-3 Plan de Gobierno con Enfoque Estratégico

Fundamentación

Planificar y evaluar son dos de los conceptos más recurrentes al momento de analizar las demandas sociales actuales, que ponen en tensión la eficacia de las políticas que se formulan y ejecutan en pos de mejorar el bienestar de la ciudadanía. Tanto en los niveles de decisión política, como en niveles más operativos de las estructuras de los organismos públicos, se verifica la importancia de estos conceptos, y cómo cada área, en su ámbito específico de gestión, interviene en el proceso. Este resulta el primer paso en la institucionalización del concepto de planificación, que debe necesariamente fortalecerse ya que el proceso de planificación no logra plasmarse aún como un sistema integrado; por consiguiente, no se integra con el proceso de control que desarrollan en forma sistemática los organismos específicos de la administración provincial.

Objetivo

9- Formular el Plan de Gobierno Municipal (trienal/anual) a través del método del enfoque estratégico, de manera de alinear en toda la organización las acciones y los recursos a un plan de gestión que exprese la visión, la misión y los valores en que se funda la institución.

1-3-4 Diseño de Proyectos

Fundamentación

Una formulación inadecuada es una de las principales razones por las que los proyectos fracasan; por ende, es necesario asegurarse que un proyecto se convierta en un éxito en lugar de un fracaso.

El Sistema de Marco Lógico (SML) es una herramienta de gestión basada en resultados para conceptualizar, diseñar la ejecución, el seguimiento y la evaluación de proyectos. Sirve para estructurar el proceso de planificación de proyectos y comunicar información esencial sobre el

proyecto a los involucrados, de forma eficiente en un formato fácil de leer. La utilización del Sistema de Marco Lógico resulta así una herramienta efectiva para la planificación de proyectos.

En la actualidad existen muchas posibilidades de financiamiento para proyectos de interés social, pero en la mayoría de estos casos es necesaria la formulación de proyectos según parámetros e indicadores estandarizados.

Objetivo

10- Dotar al Municipio de los criterios metodológicos y de las técnicas de trabajo necesarias, para darle estructura al proceso de planificación; comunicar la información esencial sobre un proyecto o programa y mejorar el desempeño de los proyectos en su diseño, su supervisión y sus resultados.

1-3-5 Tablero de Control de Gestión Municipal

Fundamentación

La Gestión Municipal en el mundo actual requiere de un control por medio de indicadores de gestión que permitan por una parte, detectar de inmediato los desvíos producidos en la actuación de cada uno de los distintos niveles de la gestión del municipio, y por otra, anticiparse a los hechos, generando indicadores que permitan pronosticar los problemas y tomar las decisiones que eviten situaciones conflictivas.

El proyecto consiste en identificar un conjunto de indicadores estratégicos de gestión seleccionados que permitan facilitar el seguimiento de la multiplicidad de variables que intervienen en un municipio moderno, convirtiendo los datos que se generan en la actividad diaria del municipio en información útil para quienes la dirigen facilitándoles tomar decisiones orientadas a satisfacer las necesidades de los vecinos. Muestra en forma simple y clara el grado de calidad, eficiencia y eficacia con que se está desarrollando la gestión del municipio, facilitando la comunicación entre los responsables de la gestión. Es un instrumento ideal para evolucionar hacia un control estratégico sin papeles superando características burocráticas al simplificar el modelo de gestión municipal.

Objetivo

11- Dotar al municipio de un sistema de control de la gestión integral expresado por medio de una serie de indicadores estratégicos ordenados en un Tablero de Control de Gestión Municipal, que facilite la toma de decisiones disponiendo de información actualizada y confiable, que describa la situación económica financiera de la institución, la satisfacción de las necesidades de los vecinos como resultado de la aplicación de las políticas locales y el estado de los procesos internos en tiempo real.

1-3-6 Sistema de Gestión de la Calidad

Fundamentación

La aplicación de un sistema de gestión de calidad y eficiencia en la gestión implica el desarrollo e implementación en forma sistemática, gradual y permanente, de un conjunto coherente de acciones y procesos de cambios hacia el interior de la administración. Asimismo, se deben jerarquizar aquellos sectores que tienen un contacto más directo con los vecinos, siendo indispensable la incorporación de tecnología, especialmente informática, y la capacitación del personal. Este sistema necesita la creación de un sistema de indicadores para medir calidad, eficiencia y productividad que permita un monitoreo permanente del funcionamiento de la administración y de los servicios prestados por ella.

Objetivo

12- Promover en la gestión municipal un plan de calidad, como una nueva herramienta para mejorar el desempeño de la organización, orientada a la satisfacción del ciudadano, sobre parámetros de eficacia y eficiencia. El proyecto promueve la mejora continua de la calidad de los servicios municipales, poniendo el eje en satisfacer las expectativas de los ciudadanos; contando con la participación activa y el compromiso de directivos y trabajadores.

1-3-7 Oficina de Planificación Estratégica y Desarrollo

Fundamentación

Para garantizar una gestión adecuada de Planificación Estratégica se considera fundamental contar con un espacio destinado específicamente para tal fin, y que por otro lado sea el en-

cargado de su difusión en los distintos sectores de la comunidad para lograr involucrar a un mayor porcentaje de la población, en la implementación y el monitoreo de las acciones del Plan Estratégico

Objetivo

13- Crear un área de Planificación Estratégica y Desarrollo de La Madrid, que coordine el accionar de todos los agentes públicos-privados involucrados en el ordenamiento del territorio, promoviendo una gestión ágil, dinámica e integrada del mismo. Esta área formará parte de la gestión municipal pero sería conveniente su funcionamiento articuladamente con el Órgano de Gestión del Plan Estratégico y también estará encargada de difundir, tanto los contenidos del Plan Estratégico, como de la metodología con la que se construyó.

2 Educación y empleo para la inclusión social

Ante la reciente reforma del Sistema de Educación Básica, y el impacto diferencial que ha provocado su puesta en marcha en los diferentes distritos de la Provincia de Buenos Aires, se presenta como tarea imperiosa la evaluación del modo particular que esta reforma se ha llevado a cabo en el Partido, en términos de calidad de la enseñanza en los distintos niveles de Educación del Sistema Formal, las condiciones institucionales y de infraestructura necesarias para su desenvolvimiento y las condiciones de la actividad laboral de los educadores, en cuanto a posibilidades de capacitación y perfeccionamiento docente.

En este sentido, otro de los aspectos fundamentales a tener en cuenta es la vinculación entre la educación formal y el medio productivo. Esto permitirá alcanzar un doble propósito de insertar laboralmente a los egresados y de alcanzar un mayor desarrollo productivo, a partir de la mano de obra capacitada.

Los aspectos anteriormente mencionados pueden abordarse desde la construcción de una estrategia educativa/formativa distrital, diseñándose ejes de desarrollo y propuestas elaboradas dentro de un plan, en función de fomentar su articulación con los diferentes espacios de socialización y el correlato de los mismos con los requerimientos de la realidad local. Resulta necesario analizar el desarrollo de la política educativa actual, a fin de fortalecer el acceso a la educación

básica, fomentar los niveles medios y superiores hacia la recuperación de la función de la educación como herramienta social de integración y desarrollo colectivo.

Se propone instalar la necesidad e importancia de elevar la calificación laboral, ampliar la oferta educativa y promocionar iniciativas generadoras de empleo con criterios de desarrollo local sustentable.

Objetivos

- Construir una Estrategia Educativa, acorde a las necesidades actuales de desarrollo social del partido.
- Tender al complemento de la estructura formativa de la educación formal de los alumnos hasta el polimodal. Bajar los altos índices de deserción escolar
- Articular al sector formativo con el sector productivo.

2-1 Permanencia en la educación formal hasta la finalización del polimodal

Fundamentación

La permanencia de los niños/as y adolescentes en el sistema educativo no solo es importante a los efectos de su formación intelectual, sino que en momentos de crisis sociales y fuertes caídas en los niveles de vida, la institución escolar demuestra ser un contenedor social y canalizador de conflictos. Justamente porque en la actualidad se encuentra desbordada en sus funciones, es necesario comprometer a la sociedad en su conjunto para realizar acciones tendientes a reforzar estas cualidades sociales y evitar que se diluya la labor de formación intelectual.

2-1-1 Monitoreo, detección de problemáticas comunes y apoyo escolar para los alumnos con con dificultades.

Fundamentación

El alto índice de deserción escolar impone la definición de una estrategia de contención de los alumnos (principalmente en el polimodal), a partir del trabajo de un grupo transdisciplinario, que contribuya a la detección de las problemáticas prevalentes y la posibilidad de acordar estrategias de apoyo curricular.

Objetivos

14- Contar con datos actualizados y elaborar un sistema de actualización permanente acerca de la situación de los alumnos, sus problemáticas y posibilitar la toma de decisiones con la información necesaria.

15- Abordar integralmente las problemáticas de los alumnos a través de grupos transdisciplinarios de apoyo. Liberar al docente de la sobre exigencia de atender estas problemáticas.

2-1-2 Becas Escolares para alumnos con dificultades económicas

Fundamentación

En muchos casos la deserción está ligada prioritariamente a las condiciones socio-económicas de las familias de los alumnos, los que deben generar ingresos propios ante las dificultades de sus padres o tutores de asegurarles las condiciones de vida apropiadas para poder asistir a clases, por lo que se propone el otorgamiento de asistencia económica para suplir –aunque sea en parte- estas carencias. Por otro lado este proyecto está en sintonía con las líneas de los Ministerios de Educación de la Nación y de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires.

Objetivo

16- Favorecer las condiciones económicas, del alumno y su grupo familiar y/o entorno afectivo, que posibiliten el acceso a la educación.

2-2 Capacitación de los Recursos Humanos

Fundamentación

Frente a la cambiante realidad actual es necesario generar acciones dinámicas de actualización de los contenidos de los programas y las orientaciones, a fin de no perjudicar a los alumnos con contenidos y especialidades obsoletos. Esta tarea no puede ser solamente responsabilidad del área educativa, sino que debe asumírsela como responsabilidad del estado en su integralidad. Los modelos de articulación basados en la cooperación público-privada otorgan solidez y sostenibilidad en el tiempo a los esfuerzos destinados a delinear un conjunto de acciones destinadas a promover el Desarrollo Local.

2-2-1 Creación del Instituto de Capacitación Laboral y Empresarial (ICLE)

Fundamentación

En los Municipios de pequeño tamaño la reunión de actores públicos y privados en derredor de un espacio común para fomentar la Capacitación contribuye a identificar y atender mejor las diversas necesidades de capacitación de los distintos sectores productivos, y permite reunir la suficiente masa crítica de participantes para la realización de cada evento, evitando grandes esfuerzos institucionales aislados que suelen finalizar con baja concurrencia de público. Asimismo, permite compartir los costos de las actividades y diseñar acciones que tengan en cuenta los intereses de cada uno de los actores involucrados y así dar respuesta a la propuesta de capacitar en oficios orientados a la agroindustria.

Objetivo

17- Puesta en marcha del ICLE, a través de un acuerdo realizado por Convenio entre el Municipio, la Cámara de Comercio, el Centro de Empleados de Comercio, la Sociedad Rural y otras instituciones presentes en el territorio local que manifiesten voluntad de trabajar en el tema de capacitación, a fin de definir la Agenda Anual de Capacitación de General La Madrid.

2-2-2 Articulación entre la oferta de formación, con el perfil productivo

Fundamentación

El sistema educativo es uno de los principales, sino el principal generador y formador de capacidades para el posterior desempeño de los ciudadanos, en la actividad laboral. Esta tarea no puede ser solamente responsabilidad del área educativa, sino que debe asumírsela como responsabilidad del estado en su integralidad.

Frente a realidades cambiantes es necesario generar acciones dinámicas de actualización de los contenidos de la currícula y las orientaciones, a fin de no perjudicar a los alumnos con contenidos y especialidades obsoletos.

Objetivo

18- Generar un conocimiento actualizado y dinámico de la realidad económica del partido/región. Para favorecer la toma de decisiones con insumos actuales y confiables, posibilitar la planificación en educación orientada al mercado laboral, generar las condiciones propicias para que se tome mano de obra local y Detectar rápidamente nuevos requerimientos de calificación laboral.

2-3 Entrenamiento de Tareas Comunitarias y Empleo para la Inclusión Social

Fundamentación

La situación de crisis del sistema productivo no se sostiene solamente con políticas asistencialistas de planes sociales. Es necesario contar con información adecuada y continua que de fundamentos para la toma de decisiones de las políticas pertinentes. A la vez en el marco de un, aunque débil y discontinuo, incremento de la actividad laboral, es indispensable contar con elementos de juicio claro para poder guiar planificadamente las acciones de los distintos actores (sectores empresarios y emprendedores) dentro del Partido. Estas acciones permitirán llevar a cabo una Política laboral, que priorice la mano de obra local, promueva la capacitación, y articule los micros emprendimientos a la estructura productiva, teniendo como objetivo general:

- La disminución de la desocupación en el partido de La Madrid.

Teniendo como Objetivos particulares

- Atender sectores de población, no contemplados por programas nacionales y provinciales.
- Contribuir a formalizar empleos en el sector productivo privado.
- Promover el entrenamiento en tareas comunitarias de aquel segmento de población.

2-3-1Emprendimientos productivos que favorezcan el egreso del plan a los beneficiarios

Fundamentación

Desde el año 1995 ha aumentado constantemente en los índices de desocupación y subocupación en todo el país. Esta situación fue el motor de la generalización del otorgamiento de

planes sociales para personas con problemas de empleo. A partir del nuevo modelo macroeconómico basado en la depreciación de la moneda estos índices han mejorado sensiblemente, por lo que es necesario un acompañamiento institucional para que los beneficiarios de estos planes de empleo recompongan -o generen- sus actividades laborales a fin de basar el modelo de gestión en la producción y en la generación de empleo genuino en lugar de ser aplicar un modelo asistencialista.

Este proyecto reinserta laboralmente a quienes forman parte de uno de los segmentos más difíciles de recuperar, como es el de los llamados desocupados estructurales, como se conoce a quienes llevan más de un (1) año fuera del mundo laboral.

Objetivo

19- Facilitar la generación de recursos propios a los beneficiarios de planes de empleo transitorio. Favorecer el egreso de beneficiarios del plan de asistencia social y promover el concepto de autoestima en los mismos.

2-3-2 *Emprendimientos MiPYMEs y generación de espacios de comercialización*

Fundamentación

La Micro y Pequeña empresa tienen la particularidad de ser emprendimientos de tipo familiar, con baja inversión de capital y poca infraestructura en lo que respecta al proceso de producción y comercialización del producto. Estas particularidades lo convierten en un actor de muy alta movilidad en tanto surgen para aprovechar coyunturas del mercado que requieren más imaginación o inventiva que fuertes inversiones y estructuras productivas. Pero a la vez esta aparente fortaleza no se capitaliza si no consigue establecer rápidamente ciertos márgenes de ganancia que le permitan continuar con la cadena de la reproducción y la reinversión. En este sentido favorecer la generación de espacios de comercialización es una forma de apoyar el crecimiento sostenido y continuo de este sector que tiene una particularidad interesante para ser aprovechada por la comunidad: se nutre de la mano de obra local y reinvierte en la localidad también.

Objetivo

20- Favorecer el establecimiento y fortalecimiento de un sector generador de empleo genuino y tomador de mano de obra local.

21- Generar y difundir distintos sistemas de comercialización para los productos de origen local.

2-3-3 *Articulación Público /privada para el desarrollo del sector MiPYMEs.*

Fundamentación

Las MiPYMEs en tanto sector empresario privado, tiende naturalmente a entrar en un sistema de competencias por la apropiación de un segmento del mercado. El estado tiene un rol fundamental en lo que respecta al desarrollo de este sector empresario, las políticas activas pueden favorecer el crecimiento y desarrollo de las mismas en el partido (región). En este punto los técnicos del estado pueden intervenir en el asesoramiento: ya sea para mejorar el ingreso del producto en el mercado, para favorecer asociaciones entre productores de distintas escalas de inversión como así también para propiciar y fomentar nuevas iniciativas vinculadas con demandas provenientes de productores de mayor envergadura que operan en la localidad (región).

Objetivos

22- Fortalecer la interacción entre el sector privado ya establecido y los emergentes mipyme's.

23- Generar ambientes propicios para asegurar el éxito de los mipyme's.

2-3-4 *Proyecto Municipal de entrenamiento solidario*

Fundamentación

Se estima sumamente apropiado el diseño y ejecución de políticas locales que resulten complementarias con iniciativas de otras jurisdicciones, sean nacionales o provinciales. De este modo, la instauración de un Programa Municipal de Entrenamiento Solidario permitirá ofrecer una oportunidad de reinsertarse temporalmente en tareas comunitarias a integrantes del universo de personas que se encuentran excluidas, por definición, de otros programas existentes, y que cuanto más tiempo pasan sin retornar a actividades laborales comienzan a engrosar uno de los

segmentos más difíciles de recuperar como es el de los llamados desocupados estructurales, como se conoce a quienes llevan más de un (1) año fuera del mundo laboral. Esta línea de acción municipal viene entonces a cerrar una brecha social preocupante como es aquella compuesta por personas cuya situación actual les impide recibir beneficios de otros programas y por desocupados estructurales.

Objetivo

24- Diseñar y ejecutar políticas locales que resulten complementarias con iniciativas de otras jurisdicciones, sean nacionales o provinciales. De este modo, se propone instaurar un Programa Municipal de Entrenamiento Solidario, que permita ofrecer una oportunidad de reintersarse temporalmente en tareas comunitarias a integrantes del universo de personas que se encuentran excluidas de los planes sociales.

2-3-5 Plan Municipal de empleo productivo

Fundamentación

Respecto al tema de la generación de empleo, en general se puede verificar una tendencia a creer que cuando se produce un período de crecimiento económico comienza a solucionarse el problema del empleo, y no siempre es así. Muchas veces ocurre que hay crecimiento económico pero no un aumento proporcional del empleo. Esta relación la explica lo que se conoce como la elasticidad producto-empleo. Luego de la devaluación en Argentina, por cada punto que crecía el producto el empleo lo hacía en 0,9; había una relación equilibrada. Pero durante la convertibilidad el crecimiento del producto también fue alto y sin embargo el empleo crecía solo alrededor de 0,5 por cada punto de aumento del producto. Había una relación desequilibrada producto-empleo que terminó con la muy alta desocupación conocida. Ahora se está produciendo nuevamente un período de mayor desequilibrio entre producto-empleo. De modo que no siempre el crecimiento económico contribuye a mejorar la situación del empleo. A la vez, suele existir un conjunto de políticas públicas dirigidas a promover la mejora de la actividad económica con costos fiscales elevados, (subsidios a empresas privadas y privatizadas, por ejemplo) pero que suelen no tener un mecanismo de gatillo que asegure su traslado al empleo.

Por eso estimamos que instrumentar Programas Locales de Empleo productivo que reintegren una suma mensual durante 18 meses a empleadores que acrediten mes a mes que han pagado salarios formales, con aportes jubilatorios, seguros de accidentes y los demás requisitos de ley, a personas que antes estaban en negro o que han incorporado recientemente a su plantel, constituye una de las estrategias más eficientes (en términos de costos medibles) y eficaces (en términos de la calidad del empleo consolidado/generado) de promoción del empleo formal y productivo al interior de las Mipymes de las que se han experimentado en la Argentina. ¿Porqué un Gobierno Local que se precie de intentar nuevas estrategias de promoción del empleo formal y productivo no estaría dispuesto a invertir en ello el 1 % de su presupuesto, cuando el problema del empleo es señalado como prioritario en cada medición de lo que se consideran las mayores demandas populares.

Objetivo

25- Promover empleos formales con un reintegro municipal de 180/200 pesos/mes (según lo decida el Municipio) durante 18 meses a empleadores que acrediten haber incorporado nuevos empleados en blanco o formalizado algunos que estuvieran informales, constituye una alternativa para ser tenida en cuenta al tiempo de delinear estrategias locales de promoción del empleo formales y de mayor calidad que la que suelen generar muchos programas vigentes.

3 Políticas de prevención en salud, seguridad y contención a los grupos vulnerables

Este eje se formula con la intención de impulsar políticas públicas integrales orientadas a garantizar la asistencia social a todos los sectores de la sociedad como también al cumplimiento de las normativas de seguridad e higiene ambiental.

Objetivos

- Consolidar la Estrategia de Atención Primaria de la Salud del partido, desde la interrelación de todos los efectores de salud del sistema local.
- Promover la articulación de todas las instituciones -estatales y de la sociedad civil- hacia la conformación de un plan para el abordaje integral de la problemática de seguridad.
- Recrear estructuras de participación que respeten las tradiciones organizativas de la comunidad de La Madrid.

- Propiciar la articulación de las áreas de para la contención de los grupos vulnerables.

3-1 Programa de Prevención en Salud

Fundamentación

La prevención en términos de Políticas de cuestiones sociales como salud, seguridad, y asistencia social deben ser entendidas como una inversión, ya que las consecuencias que estas situaciones pueden tener, siempre serán más costosas en términos económicos y principalmente sociales ya que se trata de preservar el recurso humano.

Todas aquellas acciones orientadas a prevenir enfermedades y/o situaciones socio ambientales potencialmente generadoras de enfermedad no solo benefician a las personas sino también al recurso económico que el estado invierte en la atención de las enfermedades ya declaradas.

Por otra parte es necesario aclarar que dentro de las políticas preventivas figuran la educación y promoción de la responsabilidad de los ciudadanos, de modo que estos sean los principales agentes difusores de la importancia de la prevención. Una consecuencia directa de esta participación será el compromiso con la comunidad en tanto se fomente la salud como un derecho social.

3-1-1 Detección de patologías prevalentes

Fundamentación

La posibilidad de contar con la información adecuada a partir de la sistematización de las consultas que se realizan en el hospital municipal y los datos complementarios que se decidan generar, permitirán la definición de un sistema de Salud apropiado para el partido de La Madrid.

Se plantea la necesidad de fortalecer y al mismo tiempo conferirle un carácter integral a todas aquellas acciones de promoción y prevención de los problemas prevalentes de salud.

A la hora de desarrollar estas acciones debe estar presente la pertinencia de los temas de salud a abordar y la continuidad de las mismas en el tiempo para obtener impactos positivos en las condiciones de salud de la población.

Objetivos

- 26- Contar con datos reales y actualizados para facilitar la toma de decisiones.
- 27- Planificar medidas sanitarias y presupuesto a otorgar.

3-1-2 Sistema de atención primaria en salud

Fundamentación

Se promueve el trabajo en Atención Primaria para la Salud (APS) entendiendo que este no apunta a beneficiar solamente a los grupos vulnerables, sino que se plantea como una estrategia de atención integral para ser aplicada a la comunidad en su conjunto.

Los espacios más adecuados para el desarrollo de estas actividades son los centros de salud, entendidos como las instituciones de referencia social en la red comunitaria, propicias para el desenvolvimiento de tareas de prevención y capacitación; las que se articularán con otras áreas de dependencia estatal e instituciones intermedias.

Objetivos

- 28- Instalar en la población y los agentes de salud, la necesidad de promover acciones de prevención.
- 29- Articular diferentes organizaciones sociales con el sistema público de atención.
- 30- Detección temprana de distinto tipo de enfermedades y factores potenciadores de las mismas.
- 31- Evitar la saturación de los servicios de consultorios externos y de las internaciones en el hospital.

3-2 Programa de Prevención en Seguridad

Fundamentación

La prevención en de actitudes y actos delictivos debe considerarse un atributo diferencial de la calidad de vida del Partido de La Madrid, basándose en la tranquilidad propias de las ciudades pequeñas y medianas. En estos términos es necesario priorizar la construcción de una sociedad cohesionada con pleno empleo como más efectivo sistema para la prevención de los delitos.

Por otra parte es necesario aclarar que dentro de las políticas preventivas figuran la educación y promoción de la responsabilidad de los ciudadanos, de modo que estos sean los principales agentes difusores de la importancia de la prevención. Una consecuencia directa de esta participación será el compromiso con la comunidad en tanto se fomente la seguridad como otro derecho social adquirido.

Es síntesis el tratamiento de la problemática de la seguridad, desde una mirada totalizadora, puede pensarse en cuatro dimensiones centrales, las que en la cotidianidad de los hechos se interrelacionan permanentemente, como son: seguridad contra los delitos, seguridad vial, defensa civil y bomberos. En este sentido podrían estructurarse subprogramas en concordancia con las dimensiones del problema planteado.

3-2-1 Fortalecimiento del Foro de Seguridad

Fundamentación

Esta problemática, por la complejidad que atraviesa y los particulares modos de presentarse en las comunidades requiere, al igual que otras problemáticas sociales, profundidad en el análisis y definición de estrategias de intervención cada vez más aproximadas a la realidad local del partido de La Madrid, cuya intencionalidad está marcada por la idea de prevención de los conflictos que se manifiestan en esta área.

Por otro lado se considera fundamental la conceptualización de la sensación de seguridad, como uno de los atributos básicos a alcanzar, para la atracción de inversiones y de población.

Objetivo

32- Facilitar y promover la comunicación y cooperación entre la comunidad y la Policía de la Pcia. propiciar la participación efectiva de la comunidad en la formulación y diseño de planes. Proponer a las autoridades competentes la elaboración e implementación de medidas, acciones y actividades, que redunden en el mejoramiento de las condiciones de seguridad pública en su ámbito de actuación.

3-2-2 Confección y aplicación de normas de seguridad edilicia

Fundamentación

La sensibilización mediática producida por los hechos recientes en boliches de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sobre la seguridad ante casos de emergencias, es un factor importante para considerar el surgimiento de las demandas sobre la aplicación efectiva de las normas. Lejos de restarle importancia, este trágico hecho está promoviendo una concientización ciudadana que busca respuestas desde el estado y los actores particulares para velar por la seguridad de las personas.

Objetivo

33- Propiciar el ordenamiento urbano. Promover el cumplimiento de las normas establecidas. Proponer las medidas, que redunden en el mejoramiento de las condiciones de seguridad en los distintos ámbitos privados. Planificar medidas de refacción de los edificios públicos.

3-2-3 Campañas para la toma de conciencia sobre responsabilidad civil e individual

Fundamentación

La toma de conciencia de la población en temas que hacen al respeto de las normas y las reglas de convivencia sociales se hace efectiva a través de la aplicación de las penalidades correspondientes a aquellos que no la cumplen. Esta sería una forma de crear conciencia cívica atacando el síntoma, es decir, saliendo a “poner en vereda” a aquellos que no respetan las reglas establecidas o no toman suficiente medida de los daños que pueden ocasionar sus actos poco medidos. Otra forma de trabajar sobre el problema es la de recurrir a los medios necesarios para evitar que los infractores cometan la falta. O sea trabajar en la prevención. Para ello, las campañas

públicas de fomento de los derechos y responsabilidades cívicas son un instrumento muy útil y de gran alcance. Estas campañas pueden abarcar la difusión por diversos medios: gráficos, audiovisuales, medios masivos de comunicación locales y de esa forma hacer partícipe a la población en su conjunto sobre la necesidad de respetar y hacer respetar las normas básicas de convivencia y respeto mutuo.

Objetivos

- 34- Generar conciencia cívica sobre las consecuencias de los propios actos.
- 35- Comprometer a la comunidad para cumplir las normativas sociales.
- 36- Profundizar las acciones en adolescentes y jóvenes.

3-3 Atención a Grupos Vulnerables

Fundamentación

El aumento, en la última década, de la cantidad de hogares y personas en condiciones de pobreza o indigencia ha dificultado en los mismos las posibilidades de acceso a condiciones de atención de la salud y cuidado personal. Si bien las condiciones de vida precarias afectan a todos los integrantes de un grupo conviviente, estas condiciones generan situaciones particulares de vulnerabilidad en los niño/as, adolescentes y la tercera edad. La dependencia de otros miembros del grupo conviviente es uno de los motivos de esta situación. Por lo tanto el tratamiento a los sujetos que pertenecen a estos grupos si bien debe estar orientado a resolver problemas puntuales, no se puede perder de vista que el problema es social y no individual. En tal sentido la atención debe también contener al grupo de referencia de la persona en cuestión.

3-3-1 Articulación entre el sector salud, educación y desarrollo humano

Fundamentación

Las diferentes áreas del estado no siempre funcionan de forma articulada. Parece ser más bien un vicio de la excesiva burocratización de las administraciones el de cerrar filas sobre determinados temas y no generar espacios de intercambio. Esta forma de administración plantea dos grandes dificultades: en tanto recurso que el estado posee como mejoramiento de la gestión esto se presenta como un obstáculo; y en tanto política social que tiene como objetivo mejorar las

condiciones de vida de la población, esta forma de gestión no genera canales óptimos de acercamiento del recurso a quien lo necesita.

Por lo tanto, la coordinación articulada de las distintas áreas que afectan a la política social (educación, salud y desarrollo humano) es un avance en la optimización de recursos y resulta de mucha más eficacia en la medida que se le acerca a la población vulnerable una propuesta que toma en cuenta los diferentes aspectos que hacen a una mejor calidad de vida. Los sujetos sociales (ciudadanos) no están fragmentados en diversas áreas de atención, los fragmenta la modalidad que la gestión asume para su abordaje, entonces una gestión integrada deberá abordar a las personas como, o que son: sujetos sociales totales.

Objetivos

- 37- Propiciar el abordaje integral de las problemáticas de los grupos vulnerables.
- 38- Economizar esfuerzo y recurso monetario.
- 39- Garantizar llegar a la máxima cantidad posible de población vulnerable.

3-3-2 Asistencia al grupo conviviente

Fundamentación

En lo que respecta al tratamiento de la vulnerabilidad social se ha venido trabajando sin una mirada integral de la persona y su entorno más inmediato. Esto ha provocado que la política social que se ha diseñado para atender a un grupo particular de personas (por edad, por condición de embarazo, por falta de nutrientes esenciales) no ha tenido el impacto deseado ya que los recursos que han recibido esos sujetos, se han distribuido en el núcleo familiar para atender las necesidades de otros integrantes también. En consecuencia se puede pensar que lo que ha fallado es la focalización del grupo a asistir. No es el individuo con problemas, sino que es el grupo familiar como totalidad el que debe ser apoyado con recursos para subsanar los distintos tipos de carencias que lo afectan. De esta forma también se fortalecen los lazos al interior del grupo.

Objetivo

- 40- Focalizar en el grupo como soporte y contención del sujeto particularmente afectado. Pasar de una visión individualista a una visión social.

3-3-3 Actividades lúdicas recreativas y culturales para la integración social

Fundamentación

No solamente la asistencia en alimentos o médica a los sectores vulnerables es el objetivo de la política social, sino que el objeto en última instancia es el mejoramiento de la calidad de vida de la población. En este sentido el estado como mediador entre las distintas problemáticas de los diferentes actores sociales, es el encargado de fomentar y generar acciones que tiendan a disminuir la brecha existente entre aquellos que poseen todos los medios y aquellos que no pueden cubrir sus necesidades básicas. Al hablar de necesidades básicas no se hace referencia solamente a las de alimentos, sino que se incluyen todos los aspectos de la persona en sociedad. Esto incluye por supuesto las actividades recreativas, culturales y de esparcimiento. Este tipo de acciones pueden ser orientadas hacia la incorporación de conductas sociales inclusivas, es decir, que los distintos sectores sociales pueden compartir espacios comunes con objetivos comunes: la integración.

Objetivos

- 41- Promover la integración de los sujetos excluidos.
- 42- Generar conductas de socialización diferenciales y estimular las capacidades cognitivas.
- 43- Propiciar la reflexión sobre las propias condiciones de vida.

3-3-4 Articulación entre las organización del tercer sector

Fundamentación

La sociedad de La Madrid se ha propuesto la reconstrucción del tejido social que caracteriza a las comunidades más chicas y para esto se propone la generación de un espacio de articulación entre las organizaciones del tercer sector (ONGs., Clubes, instituciones con interés social, etc). En este espacio deberá estar presente también el municipio con lo que se conformará un espacio de gestión de políticas de carácter público-privado.

Objetivo

44- Construir un tejido social más cerrado y más fraternal entre los ciudadanos de La Madrid.

4 Desarrollo económico productivo

Se propone fortalecer el sector productivo y en particular las áreas rurales en general como forma de apuntalar la economía del partido en función del conocimiento que se tienen del mismo y la experiencia acumulada por los distintos actores que lo componen. El asociativismo, la producción eficiente de carne y de granos, las practicas conservacionistas y el turismo rural así como otros aspectos vinculados con la infraestructura rural son las líneas de trabajo a desarrollar

Objetivos

- Promover y fortalecer la incorporación de valor agregado a los distintos sectores económicos (agropecuario, industrial, comercio, servicios y turismo) mediante la articulación y la integración vertical y horizontal entre los mismos.
- Articular los distintos sectores económicos de General La Madrid con los de los distritos de la Región diseñando, concertando y accionando políticas comunitarias, bajo el criterio de complementaridad y diferenciación productiva.
- Articular e implementar gestiones para la promoción y difusión de las empresas locales buscando ampliar mercados en el ámbito regional provincial y nacional.
- Implementar sistemas de beneficios -por ejemplo, fiscales- dirigidos a incentivar la creación de nuevas empresas, la innovación, la actualización tecnológica, etc.
- Mantener un seguimiento institucional de las empresas a fin de determinar necesidades, oportunidades, y evaluar canales para su desarrollo.
- Formular políticas de fomento y promoción del uso de los recursos locales, en coordinación con los organismos del ámbito estatal y con las organizaciones sociales.
- Fortalecer el vínculo entre el sector político y el sector privado, estimulando y apoyando la asociación e integración inter empresaria bajo sus distintas formas, a fines de favorecer la especialización y la diversificación productiva en vistas de una mejor inserción en el mercado interno y externo.

- Promover el desarrollo de un centro de apoyo empresario tendiente a la generación de nuevos emprendimientos y al asesoramiento de los que están funcionando y fomentar el desarrollo empresarial a través de la creación de empresas mixtas gestionadas por privados, orientadas a la producción de alternativas originales, complementarias y diversificadas para el partido de General La Madrid.

4-1 Desarrollo Rural

Fundamentación

Este programa refuerza el alto nivel de desarrollo del sector agropecuario del Partido de General La Madrid y la necesidad de acompañarlo, a partir de la concientización sobre la planificación de su diversificación productiva. Para lograr este objetivo será necesario el conocimiento preciso del sector para potenciar las actividades que se desarrollan actualmente y la implementación de políticas tendientes a generar un estatus sanitario, que se convierta en una ventaja comparativa para la comercialización de productos cárnicos que se producen en el partido.

4-1-1 Diferenciación de Productos Agropecuarios

Fundamentación

La diferenciación de productos de origen agroalimentario implica buscar incrementos en los precios a partir de resaltar determinadas características o atributos del mismo, respecto de productos similares. O sea, la transformación de un *comoditie* en una *specialitie*. En este sentido, son variadas las cualidades que se pueden destacar para promover este tipo de transformación del producto -y del mercado-, en función de un mejor posicionamiento en el mismo: las cualidades organolépticas (sabor, aroma, color); las de tipo histórico-cultural vinculadas a la historia del lugar, al saber hacer, a las características distintivas de la producción en un determinado territorio y las de tipo productivo (los productos orgánicos, light o diet, bajos en sodio, etc.).

A la vez, este tipo de desarrollo puede acompañar otro tipo de acciones vinculadas a la revalorización del paisaje, de las costumbres de lugar, etc. generalmente contenidas en estrategias de turismo rural.

Tanto el proceso como el producto de la diferenciación de productos agroalimentarios deberán estar certificados por algún tipo de sello que permita al consumidor distinguirlo de otros de similares características así como garantizar a quien lo produce –según los procedimientos acordados colectivamente- obtener una renta que justifique su elaboración. Los ejemplos de este tipo de sello más difundidos son las denominaciones de origen (DO), las indicaciones geográficas de procedencia (IGP) –más difundidos en otros países, escasamente reglamentados en el nuestro-, los sellos de tipo local y los que destacan características de un saber hacer arraigado en un territorio determinado.

Objetivo

45- Distinguir la producción de origen agroalimentario del partido. Asociarla a otras acciones que apunten esta posibilidad, fundamentalmente aquellas referidas a turismo rural y a capacitación y educación.

4-1-2 Incremento de la Producción agropecuaria

Fundamentación

La propuesta para el sector agropecuario de La Madrid se centra en mejorar, a corto plazo, los rendimientos de la cría de carne, hoy en alrededor de 170 kg. de carne por ha., a través de un aumento de la carga animal y una mejora en el porcentaje de destete. En cuanto a lo primero, si calculamos una carga animal de 0,6 eq. vaca/ha. (promedio de campos de cría de la Depresión del Salado), derivado de la oferta forrajera y del manejo del rodeo -promedios de la región-, habrá que trabajar en aumentar esa oferta a partir de una mejora en los pastos –fertilización, intersiembray y un mejor aprovechamiento de los mismos -pastoreo racional intensivo, distribución de las aguadas, etc.-. Las mejoras propuestas deberán permitir alcanzar una carga animal de un 0,8 eq. vaca/ha.

Por su parte, para una mejora en el porcentaje d destete deberá trabajarse en el estacionamiento del servicio –de forma de ordenar el rodeo, acompañado por una mejor oferta forrajera-, tacto generalizado en el rodeo para eliminar vacas enfermas o no preñadas y un control estricto de la sanidad de los animales. Y llevarlo así de un 70 % de destete promedio de los campos bajos

de la depresión del Salado) a valores de 80%.

Estas medidas, que se sostienen fundamentalmente de tecnologías de proceso, requieren de un programa que trabaje en ese sentido, que acompañe al productor y promueva el agrupamiento de los mismos para favorecer la integración y la resolución de los problemas comunes. La presencia del INTA en la zona, del programa Cambio Rural y otros que facilitan el acercamiento entre productores y entre productores y técnicos, son elementos a considerar y a aprovechar en este tipo de circunstancias.

Objetivos

- 46- Mejorar los indicadores de producción de cría de ganado vacuno, mediante técnicas sencillas.
- 47- Superar las limitaciones de tipo edáfica, climáticas y/o tecnológicas para alcanzar mejores estándares en la producción de granos.
- 48- Innovar los sistemas productivos, incorporando nuevas actividades intensivas.
- 49- Consolidar la presencia de la producción apícola.

4-1-3 Política de turismo rural

Fundamentación

El turismo rural forma parte de una estrategia de promoción del “La Madrid seguro y natural”, como se mencionó en el taller y como parte integral de un programa de desarrollo. En este sentido, las acciones a desarrollar deberán desplegar 3 líneas: el involucramiento de la comunidad en el turismo rural, el desarrollo de infraestructura para facilitar el traslado y las como cantidades de los visitantes y, como instancia articuladora de todas estas acciones, la creación de un programa municipal de turismo rural.

En el caso del trabajo con la comunidad, el trabajo deberá centrarse en la calificación y concientización de la población del partido en el sentido, significado y oportunidades del desarrollo del turismo rural, con acciones de educación no formal -a demanda de los interesados, con mínimas exigencias de formación previa, en espacios acordes a la asistencia de los interesados (localidades del interior del partido)- para preparar a los vecinos en el desarrollo estas políticas.

En el caso del desarrollo de infraestructura, la misma deberá garantizar la prestación de servicios a los visitantes, como el alojamiento, circuitos de interpretación, accesibilidad a lugares considerados claves, etc. Por último, la creación de un programa de articulación de estas acciones permitirá la planificación, la designación de responsables así como la asignación de los recursos necesarios.

Objetivo

50- Desarrollar una política sustentable de turismo, considerando a la actividad como una fuente más de ingreso para el partido, aprovechando las ventajas comparativas.

4-2 Desarrollo Industrial y Comercial

Fundamentación

Fortalecer la estructura económica del Partido de General La Madrid impulsando la diversificación productiva y el desarrollo de emprendimientos, con criterios de sustentabilidad y complementariedad. A partir del reconocimiento de la base productiva del partido se deberá impulsar políticas activas de inversiones en los distintos segmentos productivos, potenciando actividades de pequeña y mediana escala arraigadas en ella y generando nuevas, teniendo en cuenta también las empresas grandes.

4-2-1 Comprele a La Madrid

Fundamentación

Es necesario acordar el esfuerzo conjunto de Municipio, entidades locales, comerciantes y otros empresarios, para diseñar y ejecutar cada 2 años una campaña dirigida a retener recursos dirigidos al consumo en General La Madrid. La campaña debe recuperar la mística, el sentimiento de pertenencia al terruño local destacando la trascendencia que adquiere para la mejora de la situación local el aumento de transacciones comerciales y la consolidación de empleos. La orientación de la campaña debería dirigirse hacia proposiciones positivas en el sentido de reconocer la legítima libertad del consumidor de gastar su dinero donde lo desee, pero invitándolo a hacerlo en La Madrid en función de las ventajas y beneficios que suponen las ofertas y rebajas acordadas con los comerciantes y el incentivo de los premios a sortearse. Es importante buscar estimular la

fibra localista de los habitantes de La Madrid desplegando fuertemente mensajes vinculados a la identidad histórica y cultural que los agrupa.

Objetivo

51- Orientar los gastos de consumo al interior del territorio local, permitiendo la retención de recursos económicos en el partido.

4-2-1 *Gestión empresarial para crecer*

Fundamentación

Como en lo relativo a otras estrategias aquí planteadas es necesario acordar el esfuerzo conjunto de Municipio, entidades locales, comerciantes y otras instituciones para diseñar y ejecutar un Programa que se proponga propiciar un ámbito permanente de formación específica para la gestión empresarial. Generalmente suele reclamarse desde diversos sectores la necesidad de abaratar las ofertas de créditos disponibles en el sistema financiero para hacer más viable la actividad de la mipymes que resultan sin dudas el motor de la actividad económica y de las posibilidades de empleo en la Argentina. Naturalmente que en nuestro interior esa situación es aún más palpable pues el universo empresario está constituido casi exclusivamente por este segmento de empresas. No obstante ello, creemos también que para alcanzar empresas sostenibles en el tiempo y un en tramado creciente de mipymes, es fundamental contribuir a generar espacios de formación específica para la gestión empresarial. Es que el empresario es el alma de la empresa y sin una buena formación es posible que el mejor programa de crédito naufrague ante la imposibilidad de consolidar el aumento de las buenas gestiones empresarias. Si las empresas son la matriz imprescindible para generar riqueza y empleo, debe fortalecerse su núcleo estratégico que es una adecuada preparación del empresario para una gestión eficiente y eficaz. Sin personas capacitadas para la gestión empresarial es muy difícil que se proyecten al futuro empresas sostenibles y exitosas que puedan tomar créditos y devolverlos en término. Los créditos son importantes. Los empresarios capacitados para la gestión lo son aún más.

Objetivo

52- Diseñar y poner en marcha de común acuerdo entre el Municipio, la Cámara de Co

mercio, la Sociedad Rural, el Centro de Empleados de Comercio, Cooperativas, Federación Agraria Argentina, la Extensión Universitaria presente en el territorio y otras instituciones que deseen sumarse, un espacio interinstitucional, público-privado, dirigido a delinear un Programa Local de Desarrollo de la Cultura Emprendedora.

4-2-3 *Agenda de servicios para empresas*

Fundamentación

Se estima sumamente apropiado el diseño y ejecución de políticas locales que intervengan atendiendo a las demandas concretas del universo empresario local. Para realizar un primer abordaje tendiente a identificar las distintas necesidades existentes es importante realizar un relevamiento a través del listado sistemático de temas que señalamos en la Descripción. Pero es también muy importante, para no perder perspectiva de contexto y que sirva a la vez como una Guía de Temas a Considerar, construir una matriz de cadenas Productivas de las actividades de las que se trate, para observar a través de esa matriz, todos los temas y necesidades anteriores y posteriores al hecho productivo específico que pueden dar a lugar a una intervención de apoyo, sea pública o privada o producto de la cooperación de ambas.

Objetivos

- 53-** Diseñar y poner en marcha un Programa local dirigido a ofrecer nuevas formas de apoyatura conceptual y operativa a las empresas locales.
- 54-** Enumerar las diez principales de demandas vinculadas a cuestiones conceptuales y operativas.
- 55-** Diseñar una Agenda de Servicios Reales a las Empresas Locales.

4-2-4 *Promoción del asociativismo*

Fundamentación

La estructura productiva del partido está sostenida por la actividad agropecuaria y en menor medida por el sector comercial e industrial, pero entre los productores y los comerciantes se advirtió un alto nivel de individualismo. Para tender a revertir esta tendencia tan arraigada en la población se propone la generación de instancias que posibiliten advertir las ventajas del asocia-

tivismo bajo las distintas modalidades que se conocen. Estas son actividades cuyo brazo ejecutivo será el ICLE, que se dedicará a la promoción de la capacitación laboral y empresarial.

Objetivo

56- Promover al asociativismo como una herramienta de política del distrito, que permita el mejoramiento de la representatividad de los ciudadanos así como el acceso a tecnología e información de los mismos.

5 Infraestructura para el desarrollo productivo y la mejora en calidad de vida urbana y rural

La ciudad de General La Madrid tiene un importante déficit en cuanto al equipamiento de infraestructura de los servicios básicos y tampoco existe una adecuada conectividad entre esta ciudad cabecera y las localidades.

Se propone vertebrar el territorio del partido a partir de equiparar las condiciones de ida del sector rural y la ciudad cabecera, generando las condiciones necesarias para posibilitar la radicación de industrias en el partido.

Objetivos

- Tender a completar ordenadamente las redes de infraestructura de servicios básicos, y propiciar mecanismos de financiamiento que faciliten el acceso a dichos servicios, a los frentistas que no estén conectados.
- Aumentar la disponibilidad de servicios de infraestructura del sector rural.
- Mejorar las posibilidades de radicaciones empresarias industriales.
- Ampliar la oferta de servicios básicos en la planta urbana de General La Madrid.

5-1 Infraestructura para el desarrollo industrial y agropecuario, y para mejorar la calidad de vida rural

Fundamentación

Para poder emprender un camino de desarrollo productivo es necesario —entre otras cosas— disponer de la infraestructura adecuada para posibilitar y facilitar el desarrollo de las actividades

económicas que se efectúan en el territorio -redes de caminos y transporte, electrificación, manejo del agua, Sector industrial, etc..

Esta problemática redundará en mejoras de la calidad de vida de quienes viven en el campo así como facilita el desarrollo de las actividades productivas; a la vez que favorece al desarrollo de otras actividades como la educación, la salud, el esparcimiento, el turismo rural, el emprendimiento de actividades productivas e industriales. En este sentido la participación directa de los interesados permitirá un mejor análisis de cada problemática en particular así como un mejor uso de los recursos.

5-1-1 Caminos rurales- Accesos a las localidades

Fundamentación

Fomentar, facilitar e instrumentar acciones para el desarrollo económico del partido, mejorando las comunicaciones con las localidades y con el sector rural y las actividades vinculadas a la producción agropecuaria, a su vez permitiendo una mejora en la competitividad de las explotaciones y en la calidad de vida de la población.

Se plantea la necesidad de garantizar los accesos a las localidades como primera instancia ya que sólo una de las localidades tiene el acceso pavimentado, y paralelamente tender a la mejora de los caminos rurales para permitir el movimiento de las personas, la producción, los bienes y los servicios durante todo el año. Se evaluará la posibilidad de la conformación de un ámbito de gestión asociada de carácter público-privado, coordinando acciones técnicas con los productores, que tenga como objeto promover el adecuado mantenimiento de la infraestructura vial rural, tanto en tiempo como en forma, previendo las dificultades de mayor incidencia en épocas invernales.

Objetivos

- 57-** Vertebrar el partido de General La Madrid mediante las mejoras en los caminos rurales.
- 58-** Mejorar la conectividad de la ciudad cabecera y las localidades.

5-1-2 Electrificación Rural- Telefonía móvil

Fundamentación

El servicio de electricidad presenta para el Partido de La Madrid una debilidad muy grande, debido a la falta del cierre por doble entrada de la red troncal desde Lapri- da y Coronel Suárez, que en caso de corte o de caída de tensión permita la continuidad del abastecimiento del servicio. El interior del partido presenta –aun- una escasa cobertura del servicio de electrificación rural. Se evaluará la posibilidad de cubrir este servicio a partir de energías alternativas como pueden ser energía solar y/o eólica.

El servicio de telefonía móvil tiene importantes “baches” en la cobertura en el área rural y en algunas localidades el servicio se encarece por considerar llamada de larga distancia para llamadas a la ciudad cabecera.

Objetivos

59- Agrandar la cobertura del servicio de telefonía móvil. Abaratar el costo del servicio de telefonía móvil para los usuarios de localidades y del sector rural.

60- Ampliar la red de electrificación rural.

5-1-3 Redes de FF.CC

Fundamentación

La red del ferrocarril roca atraviesa todo el partido de Gral. La Madrid y todas las localidades tienen conexión a través de esta red, por lo que se propone realizar un estudio que evalúe la posibilidad de utilizarlas vías de tren para generar una mejor conectividad y accesibilidad interna del partido de personas, bienes y servicios.

Objetivo

61- Contribuir a optimizar el uso de las redes de vías férreas que atraviesan el partido de General La Madrid. Mejorar la posibilidad de transportar bienes, productos y personas a través de este sistema de transporte. Promover el reequilibrio entre la red urbana del partido entre las

localidades, y con la ciudad cabecera, favoreciendo la vertebración del territorio.

5-1-4 Plan Hidráulico / Hidrológico

Fundamentación

Es necesario abordar el problema de las inundaciones periódicas que ocasionan pérdidas – directa o indirectamente- a todo el partido, pero este abordaje se deberá realizar desde una escala regional en conjunto con los partidos vecinos. Por otro lado se evaluó la necesidad de encara un estudio para evaluar posibles sectores de extracción y posterior monitoreo del recurso hídrico para la ingesta. La calidad del agua tiene efectos directos sobre la salud humana, con incidencia directa en la economía a partir de la negra dación del recurso. Entre ellos podemos citar: contaminación de recursos hídricos superficiales, contaminación de aguas superficiales, contaminación de aguas subterráneas, deficiencias en la valoración del recurso.

Objetivos

62- Instrumentar los mecanismos de prevención, mitigación y/o resolución para el escurrimiento de las aguas superficiales en el Partido, a fin de evitar el anegamiento de las explotaciones rurales y las inundaciones de los barrios de la ciudad cabecera.

63- Instrumentar los procesos de captación y potabilización que permitan proveer de agua segura a la población de la ciudad cabecera.

64- Monitorear permanentemente la calidad del agua de los cuerpos superficiales y subterráneos.

5-1-5 Sector Industrial Planificado de General La Madrid

Fundamentación

La ciudad de General La Madrid no posee en la actualidad un Sector Industrial Planificado homologado y reconocido por la Provincia de Buenos Aires que cumpla con los requisitos necesarios para albergar allí a las empresas, locales o de otra jurisdicción, que deseen instalarse. Esa situación constituye una restricción estructural que disminuye sus posibilidades de competir para atraer inversiones hacia el territorio en relación a otros municipios que ya cuentan con esa

dotación de infraestructura básica reconocida y en funcionamiento.

Objetivos

- 65- Generar las condiciones necesarias para la instalación de industrias en la Ciudad de La Madrid.
- 66- Concentrar en un sector de la ciudad la posibilidad de instalación de algunas industrias con el adecuado tratamiento de los residuos.

5-1-6 Sala Comunitaria de Elaboración de Alimentos

Fundamentación

Numerosos grupos sociales y personas en forma individual que han quedado excluidos del mercado de trabajo, han iniciado actividades de subsistencia vinculadas a la producción de alimentos en condiciones de informalidad sanitaria. Estos son productos que no están habilitados para la venta y atraviesan serias dificultades para su comercialización.

En la actualidad, poder comercializar estos productos, supone dos requisitos:

- 1- Inscribir cada establecimiento elaborador.
- 2- Inscribir cada producto elaborado.

Se propone la construcción de una Sala Comunitaria de Elaboración de Alimentos en un espacio común, que cumpla con los requisitos del Establecimiento Elaborador exigidos por la provincia (inscribiendo un solo establecimiento elaborador). Al mismo tiempo, ofrecer asistencia específica de los Técnicos Analistas o Licenciados en Calidad de Alimentos, formalizar una cadena de valor agroalimentario apuntando a mejorar calidad e inocuidad y ampliar las posibilidades de mercado para quienes participen del Proyecto.

Objetivo

- 67- Permitir a los elaboradores informales de alimentos, fabricar sus productos en una sala habilitada para tal fin, pudiendo inscribir cada uno de los productos allí elaborados. Configurar un nuevo y más diverso perfil productivo del territorio local.

5-2 Construcción progresiva de las redes de infraestructura de servicios básicos

Fundamentación

A través de este Programa se plantea abordar integralmente el déficit en infraestructura de servicios básicos que padece la Ciudad de La Madrid, a fin de contribuir a mejorar la calidad de vida urbana, las condiciones ambientales y la sustentabilidad de la estructura urbana.

Se propone completar organizadamente las redes de infraestructura de servicios básicos, y propiciar mecanismos de financiamiento que faciliten el acceso a dichos servicios, a los frentistas que no estén conectados. Se deberá contemplar la asignación de las prioridades de las extensiones de los servicios en función de su interés social, considerándose la mayor importancia que tiene la calidad del agua que se ingiere; segunda instancia la red de cloacas, en para evitar la contaminación del suelo, de la vía pública y el gas natural por el alto costo del gas envasado.

5-2-1 Plan de construcción de las redes infraestructura de servicios básicos

Fundamentación

Uno de los factores más significativos de la sustentabilidad urbana estriba en una eficiente cobertura de los servicios básicos. Se supone que las planificaciones de las ciudades –para el largo plazo- no deberían dejar sector urbano sin la provisión de servicios, se sabe que por los altos costos de este tipo de construcción, en el corto plazo es un objetivo de difícil alcance. Para empezar entonces debe prestarse atención a los sectores más desabastecidos y a aquellos que, por su condición socioeconómica y/o características del hábitat, se encuentran en situación de riesgo actual o potencial. En tal sentido se propone la elaboración de un programa de inversiones publicadse obras y mantenimiento, estableciendo prioridades en relación al beneficio social que generan, y evaluando la capacidad y disposición de la propia comunidad para afrontarlo.

Objetivo

68- Tender a la construcción de las redes de infraestructura de los servicios básicos. Definir las etapas de extensión de las redes en función de la población beneficiada y del beneficio social que estos servicios generan.

5-2-2 Pavimentación y mejora en las calles estructurantes

Fundamentación

La ciudad cabecera de La Madrid tiene aun sectores que presentan un importante déficit en la pavimentación. Se propone la implementación de un Plan de Pavimentación basado en el relevamiento de calles con una función estructurante en los barrios, consideradas así por su rol de vinculación con equipamientos de interés social (Salas de primeros auxilios, escuelas, jardines maternos, etc.) o que sean los enlaces con sectores que están “desconectados” del centro en días de lluvia, para que sean las primeras en ser mejoradas y posteriormente pavimentadas. Tendiendo a la construcción de una estructura vial urbana que posibilite una ciudad integrada y articulada internamente.

Objetivos

- 69- Tender a completar las redes de infraestructura vial.
- 70- Lograr una adecuada accesibilidad interna de la ciudad cabecera.
- 71- Definir las etapas de extensión de las redes en función de la población beneficiada y del beneficio social que estos servicios generan.

5-2-3 Servicio de desagües pluviales

Fundamentación

Se ha comenzado la implementación de la obra de entubamiento del canal de desagües pluviales del sector cercano al polideportivo, y se propone continuar estas obras para poder terminar con las inundaciones en la planta urbana producto de la planta urbana por acumulación de agua de lluvia.

Objetivo

- 72- Evitar las inundaciones en la planta urbana por excesos de lluvia, favoreciendo el rápido escurrimiento del agua. Para su ejecución se contemplarán las prioridades en función de los beneficios sociales que generen.

6 Plan Urbano ambiental para mejorar la calidad de vida urbana

Se abordará integralmente el desarrollo y ordenamiento urbano -ambiental del Partido de General La Madrid, tendiendo a la integración y el equilibrio de la ciudad y de esta con su entorno, y definir una estrategia de desarrollo armónico y ordenado del territorio. Se definirán y acordarán para las estructuras urbanas de la ciudad cabecera y las localidades, un marco normativo de regulación para zonificación y los usos del suelo urbano y periurbano, la planificación del crecimiento urbano y el control del crecimiento urbano disperso, la evaluación de las fracturas y las problemáticas ambientales urbanas, el manejo y la creación de los espacios verdes, de recreación y el arbolado público, la recalificación de los barrios y el ordenamiento y regulación de los sistemas de movimientos urbano e interurbano de bienes, servicios y personas; en suma todas las intervenciones en el territorio que afecten al desarrollo del partido y su integración con la región, estableciendo en un marco participación ciudadana, regulación de las intervenciones humanas en el territorio, en función del Modelo de Desarrollo adoptado.

Objetivos

- Impulsar un proceso de desarrollo urbano que tienda a la integración y el equilibrio de la ciudad y de esta con su entorno, y definir una estrategia de desarrollo armónico y ordenado del territorio.
- Promover el ordenamiento del tránsito, entendiendo la necesidad de establecer un marco normativo y de aplicación, y el organismo para la regulación del mismo.
- Procurar la resignificación de los espacios públicos y verdes como ámbito de recreación y como referente del paisaje urbano, teniendo como prioridad la creación de espacios de recreación.
- Preservar el Patrimonio Arquitectónico urbano y rural a fin de revalidar los elementos de identidad de La Madrid.
- Promover el reconocimiento de vecinos que cumplen con sus obligaciones impositivas y el mantenimiento de sus propiedades.

6-1 Plan de Ordenamiento Urbano Ambiental

Fundamentación

Este Programa tiende a propiciar una mayor integración del territorio, mediante su ordenamiento, el desarrollo planificado de las actividades sociales y económicas.

Resulta necesario acordar un marco normativo de regulación para zonificación y los usos del suelo, la planificación del crecimiento urbano, la resignificación de los espacios de recreación, la provisión de redes y servicios públicos, la construcción de infraestructura para lograr una adecuada accesibilidad interna, y el ordenamiento y regulación de los sistemas de movimientos de bienes, servicios y personas; en suma todas las intervenciones en el territorio que afecten al desarrollo del partido y su integración con la región, estableciendo en un marco participación ciudadana, regulación de las intervenciones humanas en el territorio, en función del Modelo de Desarrollo adoptado.

El Plan Urbano Ambiental contempla la sistematización, ordenamiento y coordinación de gestiones y acciones para reorganizar la diversidad de problemáticas desde una perspectiva integradora, asegurando un desarrollo equilibrado e integral y sustentable desde el ambiente, de los espacios urbanos del partido.

6-1-1 Código de Ordenamiento Urbano

Fundamentación

La formulación del plan Urbano se sustenta a partir de la necesidad de regular el crecimiento urbano, entendiendo que la desactualización de un marco normativo genera un crecimiento y un funcionamiento desordenado del espacio urbano, sobre áreas con usos no definidos, incompatibles, y la falta de redes de servicios de infraestructura. A ello se suma un sistema de movimientos complejo, tortuoso, pero emergente de la convivencia del tránsito cotidiano con la necesidad de desarrollo de la economía local (tránsito de camiones).

Objetivo

73- Sistematizar, ordenar y coordinar las gestiones y acciones para reorganizar la diversidad de problemáticas desde una perspectiva integradora, asegurando un desarrollo equilibrado e integral y ambientalmente sustentable de los espacios urbanos del partido. Regular el crecimiento

urbano, entendiendo que la desactualización de un marco normativo genera un crecimiento y un funcionamiento desordenado del espacio urbano, sobre áreas con usos no definidos o incompatibles.

6-1-2 Tratamiento del espacio público

Fundamentación

Esta medida se fundamenta a partir de la función que cumplen los espacios verdes y recreativos para el reconocimiento e identificación de una comunidad con su ciudad y en el rol de las especies arbóreas para la preservación de las condiciones ambientales y el embellecimiento urbano.

Objetivo

74- Formular un **Plan Director de espacios de recreación** como referentes del paisaje urbano, en el que se consideren y pongan en valor estos espacios y especies. Preservar y embellecer los espacios referentes de la recreación de la ciudad de General La Madrid, fundamentada a partir de la función que cumplen los espacios verdes y recreativos para el reconocimiento e identificación para una sociedad y una ciudad.

6-1-3 Alumbrado público

Fundamentación

Un buen sistema de alumbrado público es uno de los principales elementos de mejora para las condiciones y la sensación de seguridad en todas las plantas urbanas del partido de La Madrid.

Por otro lado, las luminarias y un eficaz servicio de iluminación del espacio urbano son temas para mejorar en el radio céntrico y en la peatonal de la ciudad cabecera, y en las localidades.

Objetivo

75- Mejorar la iluminación en los accesos a la ciudad y el espacio público a los fines de disminuir los problemas de inseguridad y unificar las condiciones de vida de los barrios y el centro.

6-1-4 Plan de Ordenamiento del Tránsito

Fundamentación

Esta medida se basa en la necesidad de establecer un marco normativo y de aplicación en la regulación del tránsito. Entendiendo esta concreción como una inversión y no como un gasto, dado los beneficios sociales que esta medida trae acarreada.

Objetivo

76- Reorganizar integralmente el tránsito de la planta urbana de La Madrid que contemple la circulación del Transporte liviano y pesado, el estacionamiento de camiones en la ciudad y el control del tránsito y la prevención del delito mediante la presencia de inspectores (zorros).

6-1-5 Preservación del patrimonio arquitectónico

Fundamentación

El partido de La Madrid cuenta con un importante Patrimonio Arquitectónico Urbano y Rural que es necesario preservar y poner en valor. Esta medida también tiende a mejorar las condiciones infraestructurales para el desarrollo del turismo.

Preservar el Patrimonio Arquitectónico urbano y rural a fin de revalidar los elementos que dan identidad a La Madrid y de favorecer el desarrollo turístico rural, conducentes a la reafirmación cultural del sentimiento local.

Objetivo

77- Preservar y poner en valor el Patrimonio Arquitectónico urbano y rural a fin de revalidar los elementos de identidad de General La Madrid y de favorecer el desarrollo turístico rural, conducentes a la *reafirmación cultural del sentimiento local*.

78- Mejorar las condiciones infraestructurales para el desarrollo del turismo.

6-1-6 Regularización dominial de la tierra

Fundamentación

En las plantas urbanas de las localidades existen lotes cuya propiedad es de empresas que en la actualidad se han desmembrado y no existe precisión sobre las condiciones en las que se podrían adquirir. Por otro lado, en algunos barrios de la planta urbana de la ciudad cabecera, existen situaciones de precariedad en cuanto a la propiedad de la tierra.

Objetivos

79- Optimización de uso de la tierra en cercanía a las plantas urbanas cuyos propietarios se desconocen.

80- Permitir la comercialización o cesión de las tierras urbanas como estrategia para el asentamiento de la población en las localidades.

6-1-7 Ordenanza para la limpieza de los lotes baldíos

Fundamentación

En la recorrida por los talleres surgió como una importante demanda la limpieza y desmalezamiento de los lotes baldíos, basando esta solicitud en tres argumentos:

Las alimañas y animales que se pueden suscitar por las malezas, las situaciones de inseguridad y –por último- el desmejoramiento de las condiciones estéticas del barrio.

Objetivo

81- Mantener limpio los lotes baldíos. Generar mejores condiciones de “higiene” urbana.

6-2 Gestión del Ambiente

Fundamentación

Este programa aborda la implementación de una gestión ambiental para lograr un crecimiento equilibrado del Partido y la calidad de vida de sus ciudadanos. La calidad social, económica y ambiental de los entornos de vida, ocio y trabajo se logra mediante las acciones que conllevan la idea del respeto a las generaciones venideras. Y en ese sentido, no puede existir desarrollo sostenible sin el compromiso explícito de todos los miembros de la sociedad, y para ello es imprescindible la socialización de la información y la creación de ámbitos de participación.

Este Programa contiene las medidas que apuntan a proteger los recursos y resolver los problemas estructurales que afectan a la región, tales como las periódicas y cada vez más frecuentes inundaciones, y las problemáticas ambientales ocasionadas por las actividades propias del funcionamiento de los asentamientos urbanos.

6-2-1 El ambiente en la administración pública de General La Madrid

Fundamentación

El partido de General La Madrid carece de personal técnico especializado en la materia. La toma de decisiones respecto de la problemática ambiental se realiza de forma intuitiva y bajo modalidad iterativa (prueba y error). Se considera indispensable que las autoridades y los pobladores conozcan las variables que intervienen en el diagnóstico de problemas y propuestas de soluciones con base en normativa específica y en las características intrínsecas del medio en que desarrollan sus actividades. Las potencialidades y las limitantes de uso de los recursos naturales, humanos, institucionales y económicos.

Objetivos

- 82-** Estudio de la situación legal-institucional de la temática ambiental a nivel municipal.
- 83-** Gestionar una administración ambiental institucional del territorio y los recursos.
- 84-** Identificar y caracterizar los procesos de toma de decisiones en relación con la temática ambiental y urbano ambiental en el partido de General La Madrid.

6-2-2 Oficina Ambiental de General La Madrid

El Partido de General La Madrid se encuentra en una situación crítica, respecto a la disponibilidad de un área de gestión específica que entienda en la materia y atienda la problemática con un grado aceptable de conocimiento y certeza. La ausencia de responsables directos, genera conflictos de intereses intra y extra administración. Existe superposición o solapamiento de funciones entre distintas oficinas que se hacen cargo de la problemática a partir de problemas puntuales. La falta de una entidad orgánica con jerarquía propia dificulta la interacción entre oficinas a cargo de problemáticas semejantes con génesis diferentes. La integración en un área competente facilitaría la gestión a partir de la identificación clara del problema y la respuesta ajustada a la misma.

Objetivos

85- Organización y puesta en marcha de la oficina municipal con injerencia en la problemática ambiental del partido de General La Madrid.

86- Fortalecer institucionalmente la temática ambiental en el partido. Replantear la situación crítica en materia ambiental y, respecto de la disponibilidad de un área de gestión específica que entienda en la materia y atienda la problemática con un grado aceptable de conocimiento y certeza.

6-2-3 Plan de Manejo de Residuos Domiciliarios

Fundamentación

Esta medida refuerza la concepción de un municipio con vocación de preservar las condiciones ambientales ya que los sitios destinados a la disposición final de residuos es una de las principales causas de la contaminación del suelo, el agua y el aire, provocando un deterioro de la calidad de vida de los habitantes de La Madrid.

Los residuos pueden constituir una fuente de ingresos si se los recicla y reutiliza y por otro lado deberá contemplarse la complementación del sistema de manejo de residuos con los de los partidos vecinos que ya cuentan con la infraestructura necesaria.

Objetivos

87- Implementar un Plan de Manejo Integral de los Residuos Domiciliarios, que atienda a la problemática actual de la ciudad cabecera y las localidades, que contemple todas las etapas del proceso, desde la recolección hasta la disposición final de los mismos. Se asume como premisa básica la aplicación de sistemas de manejo basados en criterios de sustentabilidad ambiental. También se deberá observar el cumplimiento de normas ambientales vigentes en el municipio, que aseguren un aumento de la calidad ambiental del distrito

ANEXO III - Matriz MAO

Matriz MAO Eje Estratégico 1

Eje Estratégico	1 -Municipio Moderno y participativo												
Programa	1-1-		1-2-				1-3- Modernización de la gestión municipal						
Proyecto	1-1-1-		1-2-1-	1-2-2-	1-2-3-	1-2-4-	1-3-1-	1-3-2-	1-3-3-	1-3-4-	1-3-5-	1-3-6-	1-3-7-
Objetivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
M	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
HCD	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	-1
CE	1	-1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1
IE	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
DM	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
CC	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1
SR	1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ca	1	-1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	0	-1
UE	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1
IP	1	-1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	0	-1
AB	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CDB	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
S+	12	8	12	6	5	10	11	11	11	10	11	9	8
S-	0	3	0	4	5	2	0	0	0	0	0	0	3

Matriz MAO Eje Estratégico 2

Eje Estratégico	2- Educación y empleo para la inclusión social											
Programa	2-1-			2-2-		2-3-						
Proyecto	2-1-1-		2-1-2-	2-2-1-	2-2-2-	2-3-1-	2-3-2-		2-3-3-		2-3-4-	2-3-5-
Objetivos	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
M	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
HCD	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1
CE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
IE	1	-1	1	1	1	1	1	1	0	-1	-1	-1
DM	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0
CC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SR	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0
Ca	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1
UE	1	1	1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0
IP	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1
AB	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1
CDB	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
S+	10	9	12	6	11	10	11	11	9	9	8	5
S-	0	1	0	5	0	0	0	0	0	1	1	4

Matriz MAO Eje Estratégico 3

Eje Estratégico	3 Políticas de prevención en salud, seguridad y contención a los grupos vulnerables.																		
Programa	3-1-						3-2-					3-3-							
Proyecto	3-1-1-		3-1-2-				3-2-1-	3-2-2-	3-2-3-			3-3-1-			3-3-2-	3-3-3-			3-3-4-
Objetivos	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
M	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
HCD	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CE	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
IE	1	1	1	1	0	-1	-1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
DM	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1
CC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SR	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ca	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
UE	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0
IP	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
AB	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
CDB	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
S+	10	10	11	10	9	7	7	8	9	9	10	11	8	11	10	10	9	10	10
S-	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Matriz MAO Eje Estratégico 4

Eje Estratégico	4 Desarrollo económico productivo											
Programa	4-1-						4-2-					
Proyecto	4-1-1-	4-1-2-				4-1-3-	4-2-1-	4-2-2-	4-2-3-			4-2-4-
Objetivos	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
M	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
HCD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	-1
CE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
IE	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1
DM	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0
CC	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
SR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Ca	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	-1
UE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1
IP	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	-1
AB	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
CDB	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
S+	8	8	6	7	8	8	10	8	7	4	4	6
S-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5

Matriz MAO Eje Estratégico 5

Eje Estratégico	5 Infraestructura para el desarrollo productivo y la mejora en calidad de vida urbana y rural																
Programa	5-1-											5-2-					
Proyecto	5-1-1-		5-1-2-		5-1-3-	5-1-4-				5-1-5-		5-1-6-	5-2-1-	5-2-2-			5-2-3-
Objetivos	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	
M	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
HCD	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	
CE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	
IE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
DM	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	
CC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
SR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	
Caritas	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	
UE	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
IP	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	
AB	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	
CDB	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
S+	11	11	11	11	9	10	12	12	10	10	4	11	11	11	11	11	
S-	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-4	0	0	0	0	0	

Matriz MAO Eje Estratégico 6

Eje Estratégico	6 Plan Urbano-ambiental para mejorar la calidad de vida urbana														
Programa	6-1-									6-2-					
Proyecto	6-1-1-	6-1-2-	6-1-3-	6-1-4-	6-1-5-		6-1-6-		6-1-7-	6-2-1-			6-2-2-		6-2-3-
Objetivos	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87
M	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
HCD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
CE	1	1	1	1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1
IE	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
DM	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
CC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SR	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0
Ca	-1	1	1	-1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1
UE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
IP	-1	1	1	-1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1
AB	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1
CDB	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
S+	7	11	11	8	10	8	5	5	9	12	11	9	10	6	10
S-	2	0	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0

ANEXO IV - Matriz 2 MAO

Matriz 2 MAO Eje Estratégico 1

Eje Estratégico	1 -Municipio Moderno y participativo												
Programa	1-1-		1-2-				1-3- Modernización de la gestión municipal						
Proyecto	1-1-1-		1-2-1-	1-2-2-	1-2-3-	1-2-4-	1-3-1-	1-3-2-	1-3-3-	1-3-4-	1-3-5-	1-3-6-	1-3-7-
Objetivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
M	2	2	3	1	0	1	3	2	2	3	2	2	2
HCD	3	3	2	2	1	-1	3	2	3	3	3	3	-3
CE	2	-3	2	-3	-2	-2	2	1	2	2	2	1	1
IE	1	2	2	0	1	2	2	1	2	2	1	1	0
DM	1	0	3	1	1	2	1	0	1	0	1	2	1
CC	2	3	1	3	-2	3	2	2	2	2	1	2	1
SR	2	2	2	-3	-3	3	2	3	3	2	2	2	1
Ca	1	-2	1	-2	-3	3	1	1	3	1	1	0	-3
UE	2	1	1	0	0	3	1	1	0	0	0	0	2
IP	1	-3	1	-2	-3	3	1	1	1	1	1	0	-3
AB	1	1	2	1	2	3	2	1	3	1	1	1	1
CDB	1	2	2	1	2	2	0	2	2	2	2	2	3
S+	12	8	12	6	5	10	11	11	11	10	11	9	8
S-	0	-3	0	-4	-5	-2	0	0	0	0	0	0	-3

Matriz 2 MAO Eje Estratégico 2

Eje Estratégico	2- Educación y empleo para la inclusión social											
Programa	2-1-			2-2-		2-3-						
Proyecto	2-1-1-		2-1-2-	2-2-1-	2-2-2-	2-3-1-	2-3-2-		2-3-3-		2-3-4-	2-3-5-
Objetivos	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
M	1	1	2	1	2	3	1	2	2	3	2	2
HCD	2	1	3	-3	3	2	2	3	2	2	-3	-3
CE	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	1	2
IE	3	-2	3	2	3	2	2	1	0	-2	1	2
DM	0	0	2	0	1	1	1	1	0	0	0	0
CC	2	1	3	1	2	1	2	3	2	3	2	1
SR	0	0	2	2	3	0	1	3	2	2	0	0
Caritas	1	1	3	-3	1	1	1	1	1	1	-3	-3
UE	2	1	3	-3	0	0	0	0	0	0	0	0
IP	1	2	3	-3	1	1	1	1	1	1	-3	-3
AB	1	1	2	-3	1	2	2	2	2	2	1	1
CDB	2	3	3	1	2	2	2	2	3	3	2	2
S+	10	9	12	6	11	10	11	11	9	9	8	5
S-	0	-1	0	-5	0	0	0	0	0	-1	-1	-4

Matriz 2 MAO Eje Estratégico 3

Eje Estratégico	3 Políticas de prevención en salud, seguridad y contención a los grupos vulnerables.																		
Programa	3-1-						3-2-						3-3-						
Proyecto	3-1-1-		3-1-2-				3-2-1-	3-2-2-	3-2-3-			3-3-1-			3-3-2-	3-3-3-			3-3-4-
Objetivos	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
M	2	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2
HCD	2	3	3	1	2	2	-2	2	3	2	3	2	1	3	1	3	2	1	2
CE	1	1	2	1	1	1	-3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	1
IE	1	1	2	2	0	-2	-1	1	3	3	3	3	0	2	2	3	2	1	1
DM	0	0	2	1	1	2	0	0	0	0	0	1	1	2	0	1	2	0	1
CC	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2
SR	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Caritas	1	2	2	1	2	0	2	0	0	0	3	2	1	1	1	3	2	3	2
UE	1	1	2	0	0	0	1	0	2	3	3	2	0	2	3	3	0	2	0
IP	1	2	2	1	2	0	2	0	0	0	3	2	1	1	1	3	2	3	2
AB	2	1	2	1	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2	3	3	2	2	1
CDB	2	1	3	2	2	1	1	1	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2
S+	10	10	11	10	9	7	7	8	9	9	10	11	8	11	10	10	9	10	10
S-	0	0	0	0	0	-1	-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Matriz 2 MAO Eje Estratégico 4

Eje Estratégico	4 Desarrollo económico productivo											
Programa	4-1-						4-2-					
Proyecto	4-1-1-	4-1-2-				4-1-3-	4-2-1-	4-2-2-	4-2-3-			4-2-4-
Objetivos	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
M	2	1	0	2	1	2	2	1	2	1	2	1
HCD	2	2	1	2	2	2	2	2	2	0	0	-3
CE	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	-3
IE	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2
DM	0	2	2	2	3	0	0	1	0	0	0	0
CC	2	3	0	2	2	2	3	3	3	2	3	2
SR	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	0	1
Ca	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	-3
UE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3
IP	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	-3
AB	1	1	1	1	1	2	2	1	1	0	0	2
CDB	2	1	1	2	2	3	1	3	3	0	2	2
S+	8	8	6	7	8	8	10	8	7	4	4	6
S-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5

Matriz 2 MAO Eje Estratégico 5

Eje Estratégico	5 Infraestructura para el desarrollo productivo y la mejora en calidad de vida urbana y rural															
Programa	5-1-											5-2-				
Proyecto	5-1-1-		5-1-2-		5-1-3-	5-1-4-			5-1-5-		5-1-6-	5-2-1-	5-2-2-			5-2-3-
Objetivos	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
M	3	3	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3
HCD	3	3	2	2	2	-1	2	1	3	2	-3	2	3	1	1	3
CE	3	3	3	2	1	1	2	2	2	3	-3	2	3	2	1	2
IE	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	1	1	2
DM	3	3	3	3	1	3	2	1	0	0	0	1	1	1	1	0
CC	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2
SR	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	-3	3	3	2	1	3
Caritas	3	3	3	2	1	2	1	2	2	1	0	2	2	1	1	2
UE	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
IP	3	3	3	1	1	1	1	2	2	1	0	2	2	1	1	2
AB	2	3	1	1	1	1	3	3	3	2	-3	2	2	1	1	2
CDB	3	3	1	2	2	2	3	2	3	1	1	2	3	3	1	3
S+	11	11	11	11	9	10	12	12	10	10	4	11	11	11	11	11
S-	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-4	0	0	0	0	0

Matriz 2 MAO Eje Estratégico 6

Eje Estratégico	6 Plan Urbano-ambiental para mejorar la calidad de vida urbana														
Programa	6-1-									6-2-					
Proyecto	6-1-1-	6-1-2-	6-1-3-	6-1-4-	6-1-5-		6-1-6-		6-1-7-	6-2-1-			6-2-2-		6-2-3-
Objetivos	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87
M	1	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	3
HCD	2	2	1	3	2	3	2	1	3	2	3	1	1	0	3
CE	1	2	2	2	3	2	-2	-2	1	3	3	2	2	3	2
IE	2	2	3	1	2	2	2	2	0	3	2	2	2	2	2
DM	0	2	2	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
CC	2	3	3	2	1	3	1	1	3	2	1	1	2	1	3
SR	0	1	2	1	1	2	0	0	2	1	1	1	1	2	0
Ca	-2	2	2	-2	2	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1
UE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
IP	-2	2	1	-3	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1
AB	1	3	2	1	1	1	0	0	2	1	1	2	2	0	3
CDB	2	3	3	1	2	3	2	1	3	3	2	2	1	2	2
S+	7	11	11	8	10	8	5	5	9	12	11	9	10	6	10
S-	-2	0	0	-2	0	0	-1	-1	0	0	0	0	2	0	0

ANEXO V - Matriz 3 MAO

Matriz 3 MAO Eje Estratégico 1

Eje Estratégico	1 -Municipio Moderno y participativo												
Programa	1-1-		1-2-				1-3- Modernización de la gestión municipal						
Proyecto	1-1-1-		1-2-1-	1-2-2-	1-2-3-	1-2-4-	1-3-1-	1-3-2-	1-3-3-	1-3-4-	1-3-5-	1-3-6-	1-3-7-
Objetivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
M	2.27	2.27	3.41	2.27	0.00	2.27	3.41	2.27	3.41	3.41	3.41	2.27	2.27
HCD	6.10	6.10	6.10	6.10	2.03	-2.03	6.10	6.10	6.10	6.10	6.10	6.10	-4.07
CE	3.49	-3.49	2.33	-3.49	-2.33	-2.33	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	1.16
IE	1.82	1.22	1.82	0.00	1.82	1.22	1.82	1.82	1.22	1.22	0.61	0.61	0.00
DM	0.33	0.00	0.99	0.33	0.66	0.66	0.99	0.00	0.66	0.00	0.33	0.99	0.33
CC	0.84	0.84	0.84	0.84	-0.56	0.84	0.56	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84
SR	2.38	2.38	3.57	-2.38	-3.57	3.57	2.38	3.57	3.57	3.57	3.57	3.57	3.57
Ca	1.19	-3.56	2.37	-2.37	-3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	1.19	1.19	0.00	-3.56
UE	0.04	0.04	0.03	0.00	0.00	0.04	0.04	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.04
IP	0.12	-0.36	0.24	-0.24	-0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.12	0.12	0.00	-0.36
AB	1.29	1.29	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	1.29	3.86	3.86	2.57	2.57	2.57
CDB	5.31	7.97	7.97	5.31	5.31	5.31	0.00	5.31	5.31	7.97	7.97	5.31	7.97
S+	12	8	12	6	5	10	11	11	11	10	11	9	8
S-	0	-3	0	-4	-5	-2	0	0	0	0	0	0	-3

Matriz 3 MAO Eje Estratégico 2

Eje Estratégico	2- Educación y empleo para la inclusión social											
Programa	2-1-			2-2-		2-3-						
Proyecto	2-1-1-		2-1-2-	2-2-1-	2-2-2-	2-3-1-	2-3-2-		2-3-3-		2-3-4-	2-3-5-
Objetivos	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
M	1.14	1.14	2.27	3.41	3.41	3.41	3.41	2.27	3.41	3.41	2.27	2.27
HCD	6.10	6.10	6.10	-6.10	6.10	6.10	6.10	6.10	6.10	6.10	-6.10	-6.10
CE	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49
IE	1.82	-1.22	1.82	1.22	1.82	1.22	1.82	1.82	0.00	-1.22	1.82	1.82
DM	0.00	0.00	0.66	0.00	0.66	0.66	0.66	0.66	0.00	0.00	0.00	0.00
CC	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84
SR	0.00	0.00	2.38	2.38	2.38	0.00	1.19	3.57	2.38	2.38	0.00	0.00
Ca	2.37	3.56	3.56	-3.56	2.37	2.37	3.56	2.37	2.37	1.19	-3.56	-3.56
UE	0.04	0.04	0.04	-0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IP	0.24	0.36	0.36	-0.36	0.24	0.24	0.36	0.24	0.24	0.12	-0.36	-0.36
AB	1.29	1.29	2.57	-3.86	1.29	2.57	3.86	3.86	2.57	3.86	1.29	1.29
CDB	7.97	7.97	7.97	7.97	7.97	7.97	7.97	7.97	7.97	7.97	7.97	7.97
S+	10	9	12	6	11	10	11	11	9	9	8	5
S-	0	-1	0	-5	0	0	0	0	0	-1	-1	-4

Matriz 3 MAO Eje Estratégico 3

Eje Estratégico	3 Políticas de prevención en salud, seguridad y contención a los grupos vulnerables.																		
Programa	3-1-						3-2-						3-3-						
Proyecto	3-1-1-		3-1-2-				3-2-1-	3-2-2-	3-2-3-			3-3-1-			3-3-2-	3-3-3-			3-3-4-
Objetivos	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
M	3.41	3.41	3.41	3.41	3.41	3.41	2.27	3.41	3.41	2.27	2.27	3.41	3.41	3.41	2.27	3.41	1.14	1.14	3.41
HCD	6.10	6.10	6.10	6.10	6.10	6.10	-4.07	6.10	6.10	4.07	6.10	6.10	2.03	6.10	2.03	6.10	6.10	6.10	6.10
CE	3.49	3.49	3.49	1.16	2.33	1.16	-3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	2.33	2.33	3.49
IE	1.82	1.82	1.82	1.22	0.00	-0.61	-0.61	1.22	1.82	1.82	1.82	1.82	0.00	1.82	1.82	1.82	1.22	0.61	1.82
DM	0.00	0.00	0.99	0.99	0.99	0.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.99	0.99	0.99	0.00	0.66	0.66	0.00	0.33
CC	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.56	0.84	0.84	0.84	0.84
SR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.38	1.19	2.38	1.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ca	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	0.00	3.56	0.00	0.00	0.00	3.56	3.56	1.19	1.19	1.19	3.56	3.56	3.56	3.56
UE	0.03	0.03	0.03	0.00	0.00	0.00	0.03	0.00	0.03	0.04	0.04	0.04	0.00	0.03	0.04	0.04	0.00	0.03	0.00
IP	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.00	0.36	0.00	0.00	0.00	0.36	0.36	0.12	0.12	0.12	0.36	0.36	0.36	0.36
AB	2.57	3.86	3.86	2.57	2.57	2.57	0.00	2.57	2.57	2.57	2.57	2.57	0.00	2.57	3.86	3.86	3.86	2.57	1.29
CDB	7.97	7.97	7.97	7.97	7.97	2.66	7.97	2.66	5.31	5.31	7.97	7.97	7.97	7.97	5.31	7.97	7.97	5.31	5.31
S+	10	10	11	10	9	7	7	8	9	9	10	11	8	11	10	10	9	10	10
S-	0	0	0	0	0	-1	-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Matriz 3 MAO Eje Estratégico 4

Eje Estratégico	4 Desarrollo económico productivo											
Programa	4-1-						4-2-					
Proyecto	4-1-1-	4-1-2-				4-1-3-	4-2-1-	4-2-2-	4-2-3-			4-2-4-
Objetivos	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
M	2.27	2.27	0.00	3.41	3.41	2.27	2.27	2.27	2.27	2.27	2.27	1.14
HCD	4.07	6.10	4.07	4.07	4.07	4.07	6.10	4.07	4.07	0.00	0.00	-6.10
CE	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	-3.49
IE	1.22	0.00	0.00	0.00	0.00	1.82	1.82	0.00	0.00	0.00	0.00	1.22
DM	0.00	0.99	0.99	0.99	0.99	0.00	0.00	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00
CC	0.56	0.84	0.00	0.56	0.56	0.56	0.84	0.84	0.84	0.56	0.84	0.56
SR	3.57	3.57	3.57	3.57	3.57	3.57	2.38	3.57	3.57	2.38	0.00	1.19
Ca	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.19	0.00	0.00	0.00	0.00	-3.56
UE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.04
IP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.12	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.36
AB	1.29	1.29	1.29	1.29	1.29	2.57	2.57	1.29	1.29	0.00	0.00	2.57
CDB	5.31	2.66	2.66	5.31	5.31	7.97	2.66	7.97	7.97	0.00	7.97	5.31
S+	8	8	6	7	8	8	10	8	7	4	4	6
S-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5

Matriz 3 MAO Eje Estratégico 5

Eje Estratégico	5 Infraestructura para el desarrollo productivo y la mejora en calidad de vida urbana y rural															
Programa	5-1-											5-2-				
Proyecto	5-1-1-		5-1-2-		5-1-3-	5-1-4-			5-1-5-		5-1-6-	5-2-1-	5-2-2-			5-2-3-
Objetivos	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
M	3.41	3.41	2.27	3.41	1.14	3.41	3.41	3.41	3.41	3.41	3.41	3.41	3.41	3.41	3.41	3.41
HCD	6.10	6.10	4.07	6.10	4.07	-2.03	4.07	4.07	6.10	6.10	-6.10	6.10	6.10	2.03	2.03	6.10
CE	3.49	3.49	3.49	3.49	1.16	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	-3.49	3.49	3.49	3.49	1.16	3.49
IE	1.82	1.82	1.82	1.82	1.82	1.82	1.82	1.82	1.22	1.22	1.22	1.22	1.82	1.82	0.61	1.82
DM	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.66	0.66	0.00	0.00	0.00	0.33	0.66	0.33	0.33	0.00
CC	0.84	0.56	0.84	0.84	0.56	0.56	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.28	0.56
SR	3.57	3.57	3.57	3.57	3.57	3.57	2.38	2.38	3.57	3.57	-3.57	3.57	3.57	2.38	1.19	3.57
Ca	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	2.37	2.37	0.00	3.56	3.56	3.56	1.19	3.56
UE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01
IP	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.24	0.24	0.00	0.36	0.36	0.36	0.12	0.36
AB	2.57	3.86	2.57	1.29	1.29	1.29	3.86	3.86	3.86	3.86	-3.86	2.57	3.86	1.29	1.29	2.57
CDB	7.97	7.97	5.31	7.97	5.31	5.31	7.97	7.97	7.97	5.31	5.31	5.31	5.31	7.97	2.66	7.97
S+	11	11	11	11	9	10	12	12	10	10	4	11	11	11	11	11
S-	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-4	0	0	0	0	0

Matriz 3 MAO Eje Estratégico 6

Eje Estratégico	6 Plan Urbano-ambiental para mejorar la calidad de vida urbana														
Programa	6-1-									6-2-					
Proyecto	6-1-1-	6-1-2-	6-1-3-	6-1-4-	6-1-5-		6-1-6-		6-1-7-	6-2-1-			6-2-2-		6-2-3-
Objetivos	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87
M	3.41	3.41	3.41	2.27	3.41	2.27	1.14	1.14	2.27	3.41	3.41	3.41	3.41	3.41	3.41
HCD	4.07	4.07	2.03	6.10	6.10	6.10	4.07	2.03	6.10	4.07	6.10	2.03	2.03	0.00	6.10
CE	1.16	2.33	2.33	3.49	3.49	3.49	-1.16	-1.16	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49
IE	1.22	1.22	1.82	1.22	1.22	1.82	1.82	1.22	0.00	1.82	1.22	1.22	1.82	1.22	1.82
DM	0.00	0.66	0.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.33	0.33	0.33	0.00	0.00	0.00
CC	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.56	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84
SR	0.00	1.19	2.38	1.19	1.19	2.38	0.00	0.00	2.38	1.19	1.19	1.19	1.19	2.38	0.00
Ca	-1.19	3.56	3.56	-1.19	3.56	0.00	0.00	0.00	1.19	1.19	1.19	0.00	1.19	0.00	1.19
UE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01
IP	-0.12	0.36	0.36	-0.12	0.36	0.00	0.00	0.00	0.12	0.12	0.12	0.00	0.12	0.00	0.12
AB	1.29	3.86	3.86	1.29	1.29	1.29	0.00	0.00	2.57	1.29	2.57	2.57	2.57	0.00	3.86
CDB	7.97	7.97	7.97	2.66	5.31	7.97	5.31	7.97	7.97	7.97	7.97	5.31	2.66	5.31	5.31
S+	7	11	11	8	10	8	5	5	9	12	11	9	10	6	10
S-	-2	0	0	-2	0	0	-1	-1	0	0	0	0	2	0	0

ANEXO VI: BALANCE DE GESTION

Resumen de respuestas dadas por los actores

CUESTIONARIO 1: Estrategias Explícitas e Implícitas de las organizaciones

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	%S	%N
A1	-1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	37	63
A2	-1	-1	1	-1	1	-1	-1	1	37	63
A3	1	1	1	1	1	1	1	1	100	0
A4	1	1	1	1	1	1	1	-1	87	13
A5	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	1	25	75
A6	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	13	87
A7	1	-1	1	1	1	1	-1	1	75	25
A8	-1	-1	1	-1	1	1	1	1	62	38
A9	1	1	1	1	1	1	1	1	100	0
A10	-1	1	1	1	1	1	-1	1	75	25
A11	-1	1	-1	1	-1	-1	1	1	50	50
A12	-1	1	1	1	1	1	1	1	87	13
% S	30	58	67	75	75	58	50	83		
% N	67	42	33	25	25	42	50	17		

SI	1
NO	-1

CUESTIONARIO 2: Definición de planes de trabajo de las organizaciones

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	%S	%N
A1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	1	1	-1	0	-1	1	1	1	44	50
A2	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	39	61
A3	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	72	28
A4	-1	1	1	-1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	83	17
A5	1	1	1	-1	1	-1	-1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	44	56
A6	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	-1	1	1	1	39	61
A7	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	72	28
A8	1	1	1	1	1	-1	-1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	78	22
A9	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	83	0
A10	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	94	6
A11	1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	83	17
A12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100	0
% S	83	83	100	25	58	33	33	75	42	83	58	92	58	75	67	83	100	100		
% N	17	17	0	67	42	67	58	17	58	17	42	8	42	17	33	17	0	0		

SI	1
NO	-1

CUESTIONARIO 3: Situación General de la política de la organizaciones

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21
A1	1	1	-1	1	-1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	1	1	0	1	1	1	-1	-1	-1
A2	-1	-1	1	1	-1	-1	1	1	-1	-1	1	-1	1	-1	-1	1	-1	1	-1	-1	1
A3	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	-1	-1	1	1
A4	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	-1	1	-1	0	0	1	1	1	-1	-1	-1	1
A5	-1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1
A6	-1	-1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	-1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1
A7	1	1	1	0	-1	1	1	1	0	1	-1	-1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1
A8	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1
A9	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	1	-1
A10	-1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1
A11	1	-1	1	-1	-1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	1	1
A12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	1	1
% S	50	75	67	83	8	67	67	83	42	42	58	25	75	42	75	100	33	42	8	50	58
% N	50	25	33	8	92	33	25	25	50	67	33	75	17	50	17	0	67	58	92	50	42

CUESTIONARIO 3: Situación General de la política de la organizaciones

	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42
A1	1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	0	1	-1	1
A2	1	-1	-1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	0	1	1
A3	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	0	1	1	-1
A4	1	1	1	-1	1	-1	-1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1
A5	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1
A6	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1
A7	1	-1	1	-1	-1	1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1
A8	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	1	-1	1	-1	-1	1	1	1
A9	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	0	1	0
A10	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1
A11	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	1	-1	1	-1	-1	1	1	1
A12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1
% S	83	58	50	25	67	83	83	75	92	42	83	42	33	92	25	58	50	33	75	92	83
% N	17	42	50	75	33	17	17	25	8	58	17	58	67	8	75	42	50	50	8	8	8

CUESTIONARIO 3: Situación General de la política de la organizaciones

	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50	p51	p52	p53	p54	p55	%S	%N
A1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	1	1	49	47
A2	-1	-1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	-1	1	-1	56	42
A3	-1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	-1	69	29
A4	1	-1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	-1	1	-1	62	35
A5	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	25	75
A6	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	-1	1	38	62
A7	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	-1	1	1	60	36
A8	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	0	-1	-1	1	55	44
A9	-1	-1	1	1	0	-1	-1	-1	0	0	-1	1	-1	45	44
A10	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	76	24
A11	-1	-1	1	-1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	1	56	44
A12	-1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	-1	1	1	80	20
% S	8	17	83	58	58	33	25	33	83	67	8	75	58		
% N	92	83	17	42	33	67	67	67	8	17	92	25	42		

SI	1
NO	-1

CUESTIONARIO 4 Balance de problemas en las organizaciones

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	%S	%N
A1	-1	0	0	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	7	64
A2	-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	1	1	43	57
A3	1	1	1	-1	1	-1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	71	29
A4	1	1	1	1	1	-1	-1	1	1	-1	1	1	0	0	64	21
A5	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	14	86
A6	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	14	86
A7	1	1	1	-1	1	1	-1	1	-1	1	-1	1	1	1	71	29
A8	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	50	50
A9	1	0	0	1	1	0	-1	1	-1	-1	1	0	0	0	29	14
A10	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	1	1	1	86	14
A11	-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	43	57
A12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	93	7
% S	58	67	83	50	75	25	17	42	33	25	33	67	58	50		
% N	42	17	0	50	25	67	83	58	67	75	50	25	17	8		

SI	1
NO	-1

ANEXO VII

CUESTIONARIO No 1: Características de las Estrategias Explícitas e Implícitas de la organización

PREGUNTAS	Si	NO
La estrategia de la organización se construyó siguiendo un patrón coherente en la toma de decisiones por parte de las diferentes instancias de la organización.		
Tiene la organización definidos los objetivos de largo plazo.		
Están definidos los programas de acción y las prioridades para la asignación de recursos		
La organización tiene definidas sus principales áreas de acción.		
La estrategia incluye cómo lograr un mayor posicionamiento de la organización en el ambiente externo.		
La estrategia incluye los aspectos directivos, funcionales y operativos.		
La construcción de la estrategia se hizo en forma participativa , incluyendo los distintos niveles jerárquicos		
Cada una de las áreas de la organización tienen definido su contribución a los grupos de interés		

A partir de las respuestas dadas en el Cuestionario 1:

1. Elabore una conclusión.
2. ¿Cuál es el principal desafío de la política y estrategia de la organización?

CUESTIONARIO No 2: Análisis Global de la Definición de Planes de desarrollo por parte de la Organización

PREGUNTAS	SI	NO
El propósito de la organización está claramente definido y apropiado.		
Las relaciones de la organización con los todos grupos de interés están definidas.		
El ámbito geográfico para la intervención de la organización esta definida.		
Existe una definición precisa de cómo lograr los resultados que plantea la organización para diferentes periodos y comunidades.		
Están definidos los mecanismos para integrar las áreas estratégicas		
Existe una planificación estratégica, elaborada por los diferentes involucrados, que incluye la misión, objetivos a largo plazo, estrategias, problemas y un plan financiero.		
La estructura organizativa de la organización refleja las orientaciones estratégicas del plan.		
Los proyectos que ejecuta la organización son coherentes con la visión de la institución.		
Se cuenta con indicadores para el plan estratégico y un permanente monitoreo y evaluación de los avances y cumplimiento de estos.		
Existe una definición de las políticas operativas de la organización		
Hay planes prospectivos de la organización		
La organización entiende la realidad: los factores y actores que influyen en los problemas que la organización desea abordar.		
Se reconoce por parte del personal al interior de la organización el potencial y las oportunidades de crecimiento de la organización.		
Se incorpora la información interna y externa de la organización para la elaboración de orientaciones estratégicas.		
Los planes prospectivos incluyen aspectos filosóficos		
Los planes prospectivos incluyen valores y factores relevantes para la acción de la organización en las comunidades y con los actores sociales.		
Existe en la organización el conocimiento del ambiente externo que incide en la eficacia de la organización.		
Están claramente definidos los factores relevantes de la organización en términos directivos		

A partir del Cuestionario 2:

1. Elabore una conclusión.
2. ¿Cuál es el desafío de la organización para los próximos 5 años?

CUESTIONARIO No 3: Análisis de Situación General de la Política de la organización

PREGUNTAS	SI	NO
Existe un balance integral mensual, trimestral o por semestre de la organización y de la implementación de la política.		
Existe un balance integral anual de la organización y de la implementación de la política		
Se hace una evaluación integral de los proyectos y acciones de las organizaciones		
Conocen los directivos Estatutos y reglamentos		
Existen proyecciones financieras para cinco años.		
En las evaluaciones se ha cuantificado el crecimiento de la organización.		
Conoce la Dirección de la Organización la evolución presupuestaria.		
Cuenta con informes presupuestarios al día		
El crecimiento en diversas áreas obedece a proyecciones previas		
Son iniciativas individuales las que impulsan el crecimiento de proyectos y acciones		
Existen proyecciones de crecimiento de las acciones que ofrecen otras organizaciones en el mismo ámbito de acción del municipio		
Se conoce el límite al crecimiento de la organización		
Se divulgan los resultados obtenidos.		
Existen sistemas adecuados de seguimiento y evaluación de resultados		
La organización responde a políticas y a estrategias previamente definidas.		
Se aplican los estatutos en la organización.		
Existe un sistema reglamentario que incrementa la eficiencia y eficacia.		
Predominan los sistemas informales de decisiones		
Se resuelven los problemas con el incremento de normas y reglamentos		
La estrategia de cambio es una constante en los últimos 5 años		
Coexisten diferentes estrategias en la organización		
Los programas y proyectos responden a iniciativas del personal, grupos asociados o a los liderazgos.		
Se realizan evaluaciones periódicas de los cambios en el ambiente externo de la organización		
La organización cuenta con políticas y planes de relaciones externas		
La organización cuenta con políticas y proyecciones de gestión de fondos externos		
El ámbito y las acciones responden a sistemas únicos, coherentes e integrados		
Se asignan recursos en función a prioridades		
La Junta Directiva define el proyecto de la organización		
Existe reconocimiento del potencial de la organización por parte de la Junta Directiva de la organización.		
Se reconoce externamente el ámbito de acción, las políticas y acciones de la organización		

Las políticas y las estrategia de la organización se definen de manera descentralizada		
Tiene la organización la capacidad de reaccionar positivamente y de manera inmediata frente a opciones de proyectos y de integración con otras organizaciones		
La organización ha desarrollado la capacidad de negociación externa de proyectos		
Logra la organización desarrollar sus propios impulsos tecnológicos de cambio		
Tiene identidad y legitimidad la organización en las comunidades		
La sistematización de proyectos y experiencias esta articulada en forma permanente a la estrategia de trabajo de la organización.		
Los proyectos son formulados con participación de las comunidades		
La organización gestiona - planifica, ejecuta, monitorea y evalúa- en <u>forma</u> participativa sus proyectos		
Es operativo y funcional el sistema de planificación, monitoreo y evaluación de la organización		
La toma de decisiones es oportuna y orientada a los resultados		
Esta el personal de la organización comprometido con los fines y objetivos de la organización		
Es el personal de la organización competente con los requerimientos de la organización		
Se tiene en la organización una política explícita de contratación de personal		
Se tiene un plan de desarrollo de capacidades		
Existe un sistema de información financiera oportuno, transparente y a todos los niveles		
La gestión financiera involucra al desarrollo organizacional		
Existe un equilibrio entre los costos y resultados alcanzados.		
Existe un sistema logístico que atiende oportuna y eficientemente los requerimientos de los proyectos y/ otras actividades que realiza la organización		
La organización cuenta con infraestructura y equipamiento institucional adecuado		
El acceso a sistemas de información (Internet) es eficiente para las instancias operativas de la organización		
Las alianzas y cooperaciones estratégicas son congruentes con los ideales y los principios de la organización.		
Los proyectos son eficaces, mejorando las vidas, con resultados visibles y sostenibles.		
Existe en la organización un sistema de medición de impactos de los proyectos		
Existe en la organización una estrategia de sostenibilidad institucional		
Existe una estrategia de la organización para la consecución de instalaciones propias		

A partir del Cuestionario 3:

1. Elabore una conclusión 3.
2. ¿Cuál es el desafío de planificación de la organización?

CUESTIONARIO No 4: Balance de Gestión Problemas en la organización

PREGUNTAS	S!	NO
Existe una política claramente definida por la organización para responder a problemas de la organización		
La acción de la organización es eficiente a la respuesta de problemas en la organización		
Las acciones de la organización responden a las necesidades de la organización y de los actores de la organización		
El acceso a sistemas de información es eficiente para las instancias operativas de la organización		
Los proyectos responden a las expectativas institucionales de la organización		
La calidad de la infraestructura con la cual cuenta la organización es adecuada		
Se hace Investigación/ desarrollo para mejorar en los sistemas de gestión de la organización		
La organización cuenta con un sistema de monitoreo de conflictos latentes en la organización		
Existe una instancia encargada del procesamiento técnico de la información.		
Existe una instancia encargada del procesamiento de la información política.		
Hay un plan para resolver problemas específicos de la organización		
Existe satisfacción con los resultados obtenidos por la organización hasta hoy		
Los proyectos ejecutados por la organización son eficientes		
Los proyectos ejecutados por la organización son eficaces		

1. Elabore una conclusión.
2. Un desafío de la gestión del municipio.

Balance Global de la Calidad de la Estrategia de la Organización (Año 2006)

Ámbito de la Estrategia	Balance del Nivel del definición de la Estrategia	Balance definición de planes de desarrollo	Balance de la política de SERTA	Balance de Intercambio de problemas
Estrategia implícita y explícita				
Cumplimiento de objetivos				
Eficiencia del Municipio				
Eficacia del municipio				
Balance Global de Gestión				

ANEXO VIII

Descripción de los resultados – Balance de Gestión

En este apartado se procederá a realizar una descripción de los respuesta de los actores estratégicos participantes: Municipalidad, Honorable Concejo Deliberante, Consejo Escolar, Inspección de Enseñanza, Delegaciones Municipales, Cámara Comercial, Sociedad Rural, Caritas (Iglesia Católica), Unión Evangélica, Iglesia Pentecostal, Asociaciones Barriales y Club Deportivo Barracas, en relación a cuatro cuestionarios:

- 1) *Características de las Estrategias explícitas e implícitas de la organización.*
- 2) *Análisis global de la definición de los planes de trabajo por parte de la organización.*
- 3) *Análisis de la situación general de la política de la organización.*
- 4) *Balance global de los problemas en la organización*

1) Características de las Estrategias explícitas e implícitas de la organización.

1-1 *La estrategia de la organización se construyó siguiendo un patrón coherente en la toma de decisiones por parte de las diferentes instancias de la organización.* Solamente el 33 % de las organizaciones tiene definidas sus estrategias, mientras que el 67% fija sus líneas de acción en respuestas a problemáticas de necesidades inmediatas, en un marco de limitaciones sobretodo de tipo financiero y/o recursos humanos.

1-2 *¿Tiene la organización definido los objetivos a largo plazo?* El 58 % manifestaron tener definidos los objetivos a largo plazo, mientras el 42 % realiza acciones en función de la demanda, en el caso especial del HCD plantea la desconexión con el ejecutivo municipal como principal escollo a solucionar para poder plantear objetivos dentro de un plan de gobierno consensuado. Otros actores CE y IE responden a directivas emanadas del gobierno provincial en lo relacionado con el tema educación.

1-3 *¿Están definidos los programas de acción y las prioridades para la asignación de recursos?* El 33 % de las organizaciones ha contestado negativamente, en el caso del Municipio plantea que el 70 % del presupuesto está dedicado al pago de salarios, quedando un reducido presupuesto a distribuir y la mayoría de las acciones sobretodo en lo social se desarrollan en función de programas sociales provenientes de Nación y de Provincia. El 67 % no tiene definido programas y prioridades para la asignación de recursos.

1-4 *¿Están definidos sus principales áreas de acción?* El 75 % de las organizaciones tienen definidas sus principales área de acción, mientras que el 25 % no necesariamente es que no tengan definidas sino que se deberían plantear una revisión y actualización de las mismas.

1-5 *¿La estrategia incluye como lograr un mayor posicionamiento de la organización en el ambiente externo?* Existe una conciencia generalizada en la necesidad de trabajar en función de mejorar el posicionamiento de la organización en el ambiente externo, con un 75% de respuestas positivas, las organizaciones que contestaron en forma negativa esto es consecuencia de situaciones coyunturales, no porque no se lo considere necesario.

1-6 *La estrategia incluye los aspectos directivos, funcionales y operativos.* La respuesta afirmativa (58%) no incluye al municipio y HCD, al igual que a las Delegaciones Municipales, la Cámara Comercial y la Iglesia Pentecostal, obedeciendo a situaciones de conflictos internos en los 4 primeros actores y de estructura propia de la Iglesia en el último de los mencionados.

1-7 *¿La construcción de la estrategia se hizo en forma participativa, incluyendo los distintos niveles jerárquicos?* La mitad de los actores confirman la participación como eje para la construcción de la estrategia institucional, mientras que en las respuestas negativas se deben en casos a estructuras verticalistas en su organización, o procesos de conflictos internos de las mismas.

1-8 *¿Cada una del área de la organización tienen definido su contribución a los grupos de interés?* La respuesta mayoritaria a este punto fue positiva (83%). El Municipio responde

negativamente ya que dicha contribución esta caracterizada por la respuesta a situaciones que demandan inmediata respuesta ya que se cuenta con apoyo en lo social por políticas nacionales y provinciales, y las otras áreas se desenvuelven con bastantes dificultades.

Si analizamos los resultado obtenidos a partir de la posiciones asumidas por los diferentes actores frente la cuestionario podemos observar que el CE, la IE, la SR, la UE, la IP y el CDB que constituyen el 50 % de la población encuestada tienen cubiertos diversos aspectos que hacen a la situación de la organización, sus objetivos y la maneras de alcanzarlos.

En cuanto al municipio y HCD, los dos cuerpos que constituyen el gobierno municipal, en el análisis se refleja la situación local y la falta de posibilidades, a pesar de los esfuerzos realizados para la fijación de estrategias y objetivos a largo plazo. Generalmente los planes que se operan son provenientes de los ámbitos nacional y provincial y son programas que cuentan con sus propias estrategias.

2) Análisis Global de la definición de Planes de Trabajo por parte de las organizaciones.

2-1 *¿El propósito de la organización está claramente definido y apropiado?* Las opiniones muestran que el 83 % de las organizaciones tienen claramente definidos y apropiados su propósito, el HCD plantea que no tiene claramente definido su propósito y por ende su apropiación, debido básicamente a la desconexión interna con el ejecutivo y la IE lo hace desde el punto de vista de su inserción en el medio educativo dentro del marco que impone la regionalización actualmente vigente.

2-2 *¿Las relaciones de la organización con todos los grupos de interés están definidas?* En general las relaciones con los grupos de interés están definidas en el 83 % de los casos, en los dos casos que no (M y CC) responden esto a situaciones internas de conflictos.

2-3 *¿El ámbito geográfico para la intervención de la organización está definido?* En el 100 % de los encuestados expresaron tener claramente definido el ámbito geográfico de su accionar.

2-4 *¿Existe una definición precisa de cómo lograr los resultados que plantea la organización para diferentes períodos y comunidades?* No existe para el 67 % de las organizaciones consultadas una definición precisa, solo el 25 % la posee y el 8 % en una posición intermedia.

2-5 *¿Están definidos los mecanismos para integrar las áreas estratégicas?* El 58 % de los encuestados afirma tener en cierta medida definidos los mecanismos de integración, si bien reconocen que no es fácil su logro, y el 42 % en que están representados el M, HCD, el CE, la CC, SR nuclea a los actores estratégicos de mayor peso dentro de la comunidad.

2-6 *¿Existe una planificación estratégica, elaborada por los diferentes involucrados, que incluye la misión, objetivos a largo plazo, estrategias, programas y un plan financiero?* Solo el 33 % responde positivamente a la consigna.

2-7 *¿La estructura de la organización refleja las orientaciones estratégicas del plan?* El 58 % de los casos responde en forma negativa, solo el 33 % responde afirmativamente.

2-8 *¿Los proyectos que ejecuta la organización son coherentes con la visión de la institución?* El 75 % explica que los proyectos que llevan adelante son coherentes con la visión de la institución, solo el 17 % opina que no.

2-9 *¿Se cuenta con indicadores para el plan estratégico y un permanente monitoreo y evaluación de los avances y cumplimientos de estos?* En general no se cuenta con indicadores (58%), si se tiene en cuenta las opiniones informales sobre la ejecución de diferentes acciones pero no como sistema establecido.

2-10 *¿Existe una definición de las políticas operativas de la institución?* Existe para el 83 % de los consultados una definición de las políticas. El Municipio opina que no cuenta con

una política clara al respecto dada la complejidad de la organización en sí misma y el rol de empleador que le cabe dentro de la comunidad.

2-11 *¿Hay planes prospectivos en la organización?* Las organizaciones consultadas dicen tener el 52 % planes prospectivos de distintas magnitudes.

2-12 *¿La organización entiende la realidad: los factores y actores que influyen en los problemas que la organización desea abordar?* El 92 % opina que conoce la realidad y sus distintos componentes relacionados con la problemática que cada uno quiere abordar.

2-13 *¿Se reconoce por parte del personal al interior de la organización el potencial y las oportunidades de crecimiento de la institución?* Solo el 52 % opina que existe un reconocimiento interno sobre el potencial de crecimiento organizacional, el 48 % opina que no.

2-14 *¿Se incorpora la información interna y externa de la organización para la elaboración de orientaciones estratégicas?* El 75 % opina que se incorpora la información tanto interna como externa para la toma de decisiones y la definición de las estrategias, solo el 17 % (HCD y DM) no las toman en cuenta y el M en algunas veces, las decisiones se toman siguiendo otros parámetros.

2-15 *¿Los planes prospectivos, incluyen aspectos filosóficos?* Los aspectos filosóficos son tomados en cuenta para el 67 % de los encuestados.

2-16 *¿Los planes prospectivos incluyen valores y factores relevantes para la acción de la organización en las comunidades y con los actores sociales?* Existe un consenso generalizado para que eso sea de esta manera, el 83 % opina afirmativamente.

2-17 *¿Existe en la organización el conocimiento del ambiente externo que incide en la eficacia de la organización?* Existe opinión positiva generalizada entre los encuestados

2-18 *¿Están claramente definidos los factores relevantes de la organización en términos directivos?* Las opiniones positivas coinciden en el 100 %

Si analizamos la encuesta desde el punto de vista de los actores posicionados frente a la preguntas vemos 67% de las organizaciones tiene definiciones con distinto grado de complejidad frente a la forma de implementar sus planes de trabajo o acción, dentro de este grupo no reencuentran el M y HCD, quienes son los responsables de los destinos políticos administrativo de la comunidad.

3) Análisis de la situación general de la política de la organización.

3-1 ¿Existe un balance integral mensual, trimestral o por semestre de las organizaciones y de la implementación de la política? El régimen bimestral o semestral de balance integral es realizado por el 50 % de los encuestados, relacionándose con las instituciones tales como M, CE, IE SR, IP y CDB, el resto de las organizaciones tiene un balance integral anual. Con respecto a la IP no presenta otro tipo de balance.

3-2 ¿Existe un balance integral anual de las organizaciones y de la implementación de la política? La presentación anual del balance integral anual lo realizan el 75 % de las instituciones.

3-3 ¿Se hace una evaluación integral de los proyectos y acciones de las organizaciones? Una adecuada proporción de instituciones 67 % hace una evaluación integral de los proyectos y acciones. Dentro de las instituciones que no realizan una evaluación integral se encuentran el M, DM, CC y la IP.-

3-4 ¿Conocen los directivos Estatutos y reglamentos? De acuerdo a la respuestas recibidas el 83 % de los directivos de las instituciones conocen los estatutos y reglamentos, la SR opina que más o menos, y la IP reconoce que no son conocidos plenamente.

3-5 ¿Existen proyecciones financieras para cinco años? Es rotunda la respuesta ya que el 92 % de las instituciones no realiza proyecciones financieras, solamente lo realiza el CDB quienes trabajan con diversas ONG's de orden nacional e internacional en función de demandas específicas.

3-6 *¿En las evaluaciones se ha cuantificado el crecimiento de las organizaciones?* La cuantificación de modo expreso o bien aproximada, la realiza el 67 % de las instituciones, y el 33 % no realiza este tipo de proyecciones, incluidos en este grupo se encuentra el M, HCD, DM y Caritas.

3-7 *¿Conocen las organizaciones la evolución presupuestaria?* Existe un 75 % de organizaciones que conocen la evolución presupuestaria, Las DM no manejan presupuesto independiente, dependen de la decisión del municipio, el resto del grupo son la CC, Ca, UE.

3-8 *¿Cuentan con informes presupuestarios al día?* El 75 % cuenta con informes presupuestarios al día.

3-9 *¿El crecimiento en diversas áreas obedece a proyecciones previas?* El 50 % de los encuestados no hace programación del crecimiento de las áreas, incluyendo instituciones tales como el M, HCD y otras. El 42 % hace proyecciones y una institución la SR que hace algo de proyecciones peor no lo tiene incorporado en forma sistemática.

3-10 *¿Son iniciativas individuales las que impulsan el crecimiento de proyectos y acciones?* En general las iniciativas que impulsan el crecimiento de proyectos y acciones no son de tipo individual para el 52 % de los encuestados.

3-11 *¿Existen proyecciones de crecimiento de las acciones que ofrecen otras organizaciones en el mismo ámbito de acción?* El 58% realizan proyecciones sobre acciones que realizan otras instituciones en áreas del mismo ámbito; el 42 % no hace estas apreciaciones sobre el tema.

3-12 *¿Se conoce el límite al crecimiento de las organizaciones?* En general no se conoce los límites en el crecimiento de las instituciones para el 75 % de los encuestados, solo 2 instituciones lo conocen, una es la UE y la otra son las DM.

3-13 *¿Se divulgan los resultados obtenidos?* Aunque la intención de difusión de los resultados obtenidos en el accionar de las instituciones se trata de realizar mediante diversos medios, ya sea de forma formal o informal, solo lo realiza el 75 % de las organizaciones.

3-14 *¿Existen sistemas adecuados de seguimiento y evaluación de resultados?* Prevalece el no con un 50 % en este tema, el 42 % que opinó que sí pero con ciertas reservas en cuanto a la metodología utilizada.

3-15 *¿Las organizaciones responden a políticas y a estrategias previamente definidas?* La respuesta del 75 % corresponde al sí, con la salvedad de que en el caso del Municipio que opina que lo logra en forma parcial y el no de las DM.

3-16 *¿Se aplican los estatutos en la organización?* La opinión unánime (100 %) es que se aplican los estatutos de la organización.

3-17 *¿Existe un sistema reglamentario que incrementa la eficiencia y eficacia?* No existe para el 67 % un sistema reglamentario que incremente la eficiencia y la eficacia.

3-18 *¿Predominan los sistemas informales de decisiones?* Para el 42 % predominan los sistemas informales de decisiones, para el 58 % las decisiones parten de sistemas formales.

3-19 *¿Se resuelven los problemas con el incremento de normas y reglamentos?* El 92 % de las organizaciones opinan que no se resuelven los problemas con el incremento de normas y reglamentos.-

3-20 *¿La estrategia de cambio es una constante en los últimos 5 años?* Las opiniones fueron divididas en este punto, con el 50 % por el sí y el 50 % por el no.

3-21 *¿Coexisten diferentes estrategias en las organizaciones?* Para el 58 % de las opiniones coexisten estrategias en las organizaciones.

3-22 *¿Los programas y proyectos responden a iniciativas del personal, grupos asociados o a los liderazgos?* En este punto el 83 % plantearon que los programas y proyectos responden a iniciativas tales como las propuestas, prevaleciendo en cada organización alguno de los tipos propuestos.

3-23 *¿Se realizan evaluaciones periódicas de los cambios en el ambiente externo de las organizaciones?* Las opiniones recibidas fueron un 58 % por el si, y el 42 % por el no.

3-24 *¿Las organizaciones cuentan con políticas y planes de relaciones externas?* Las opiniones vertidas corresponden al 50 % por el si que cuentan las organizaciones con políticas y planes de relaciones externas y el 50 % con la opinión del no.

3-25 *¿Las organizaciones cuentan con políticas y proyecciones de gestión de fondos externos?* En general las organizaciones no cuentan con políticas de proyecciones de gestión de fondos externos con el 75 % de las opiniones.

3-26 *¿El ámbito y las acciones responden a sistemas únicos, coherentes e integrados?* El 67 % opinan que el ámbito y las acciones responden por lo menos a sistemas coherentes y únicos.

3-27 *¿Se asignan recursos en función a prioridades?* El 83 % de las organizaciones asignan recursos en función a prioridades.

3-28 *¿Las organizaciones definen el proyecto de la organización?* Las organizaciones definen su propio proyecto de organización en el 83 % de los encuestados.

3-29 *Existe reconocimiento del potencial de las organizaciones por parte de la Directiva?* En las organizaciones hay un sentimiento de reconocimiento del potencial en un 75 % de las opiniones, no coinciden el HCD, el CE y las DM.

3-30 *¿Las políticas y las estrategias de las organizaciones se definen de manera descentralizada?* El 92 % opinan que si s definen de manera descentralizada, salvo en las DM donde dependen de la decisión del ejecutivo municipal.

3-31 *¿Tienen las organizaciones la capacidad de reaccionar positivamente y de manera inmediata frente a opciones de proyectos y de integración con otras organizaciones?* El 58 % opina que no hay una capacidad de reacción como la que se plantea y que esto es un escollo al momento de planteos como en el caso del Plan Estratégico, o iniciativas similares.

3-32 *¿Las organizaciones han desarrollado la capacidad de negociación externa de proyectos?* Si bien el 83 % de las organizaciones se ha expresado por el sí, el 17 % que lo ha hecho por no, involucra al M y DM .

3-34 *¿Logran las organizaciones desarrollar sus propios impulsos tecnológicos de cambio?* La respuesta negativa alcanza al 67 % de la población consultada involucrando al M, CE, DM, CC, SR, Ca, UE, AB.

3-35 *¿Tienen identidad y legitimidad las organizaciones en las comunidades?* EL 92 % de las organizaciones dicen tener legitimidad en las comunidades, el no corresponde a la SR que plantea como desafío lograr cambiar la imagen de institución elitista que tiene por la de una organización que involucre a todo el sector agropecuario.

3-36 *¿La sistematización de proyectos y experiencias está articulada en forma permanente a la estrategia de trabajo del Municipio?* Existe una desarticulación entre las organizaciones y el municipio que esta expresada en la opinión con el 75 % por el no.

3-37 *¿Los proyectos son formulados con participación de las comunidades?* Existe una cierta actitud a generar proyectos con participación de la comunidad en el 58% de las organizaciones, representada por el HCD, CE, DM, Ca, UE, AB, CDB.

3-38 *¿Las organizaciones gestionan - planifican, ejecutan, controlan y evalúan- en forma participativa sus proyectos?* El 50 % opina que si (HCD, CE, SR, UE, IP, CDB) y el 50 % que no (M, IE, DM, CC, Ca, AB).

3-39 *¿Es operativo y funcional el sistema de planificación, monitoreo y evaluación de las organizaciones?* Solo el 33 % de los encuestados considera tener un sistema operativo y funcional de planificación y monitoreo y evaluación de las organizaciones, mientras que el 50% opina que no.

3-40 *¿La toma de decisiones es oportuna y orientada a los resultados?* El 75 % opina que si, mientras que el HCD y UE consideran que a veces o bien las respuestas no son oportunas o no están relacionadas a los resultados, mientras que las DM opinan directamente que no.

3-41 *¿Está el personal de las organizaciones comprometido con los fines y objetivos de la organización?* El 92 % considera que si, que cuentas con personal comprometido, el M opina que no.

3-42 *¿Es el personal de las organizaciones competente con los requerimientos de la organización?* La opinión del 83 % de las organizaciones considera que si el personal es competente, en el caso del CE que opina que no plantea la necesidad de una adecuada capacitación de personal es adecuada al igual que la renovación de los equipos de trabajo.

3-43 *¿Se tiene en las organizaciones una política explícita de contratación de personal?* Hay casi plena coincidencia (92 %) en que no existe una política explícita de contratación de personal.

3-44 *¿Se tiene un plan de desarrollo de capacidades?* Salvo en el caso del M y IP, (17%) el 83 % no tienen un plan de desarrollo de capacidades.

3-45 *¿Existe un sistema de información financiera oportuno, transparente y a todos los niveles?* El 83 % de las respuestas está dada por el si, consideran que no el M y las DM.

3-46 *¿La gestión financiera involucra al desarrollo organizacional?* Las organizaciones que involucran el desarrollo organizacional en su gestión financiera son el 58 % de las consultadas. El M, DM, CC, Ca, AB, no incluyen este aspecto en su gestión financiera.

3-47 *¿Existe un equilibrio entre los costos y resultados alcanzados?* El 58 % de las instituciones contestan afirmativamente a esta pregunta, el 33 % (M, IE, CC, Ca) opinan que no y la UE tiene una posición intermedia.

3-48 *¿Existe un sistema logístico que atiende oportuna y eficientemente los requerimientos de los proyectos y/ otras actividades que realizan las organizaciones?* El sistema logístico según el 33 % lo posee, mientras que el 67 % restante no lo ha tenido en cuenta en sus organizaciones.

3-49 *¿Las organizaciones cuentan con infraestructura y equipamiento institucional adecuado?* El 75 % opinan que no cuentan con infraestructura y equipamiento adecuado.

3-50 *¿El acceso a sistemas de información (Internet) es eficiente para las instancias operativas de las organizaciones?* El 67 % den como respuesta que no tienen acceso adecuado a Internet. El 33 % cuenta con este servicio.

3-51 *¿Las alianzas y cooperaciones estratégicas son congruentes con los ideales y los principios de las organizaciones?* Las organizaciones en el 83 % tienen una predisposición a efectuar alianzas y cooperaciones.

3-52 *¿Los proyectos son eficaces, mejorando las vidas, con resultados visibles y sostenibles?* El 67 % opinan que si, no así el 17 % (M y HCD) y Ca y la UE que opinan que a veces se logra eficacia aunque no siempre.

3-53 *¿Existen en las organizaciones un sistema de medición de impactos de los proyectos?* Para la mayoría no existe un sistema de medición de impacto de los resultados de los proyectos.

3-54 *¿Existe en las organizaciones una estrategia de sostenibilidad institucional?* El 75 % contesta que si existe una estrategia de sostenibilidad institucional, las opiniones negativa corresponden a DM, CC, y Ca.

3-55 *¿Existe una estrategia de las organizaciones para la consecución de instalaciones propias?* La opinión vertida está en relación con la situación actual de las organizaciones, es decir

sin una proyección de crecimiento institucional, coincidiendo con la respuesta afirmativa el 58 % de los consultados mientras que el 42 % expresaron su conformidad con su situación actual.

El análisis de la información relevada desde el punto de vista de los actores, vemos que las organizaciones mejores posicionadas son el CE, UP y el CDB, mientras las DM y la CC son de una situación más precaria, debido esto a la dependencia total de su accionar por el Municipio y la situación de reorganización en el caso de la CC..

4) Balance global de los problemas en la organización

4-1 *¿Existe una política claramente definida por la Organización para responder a problemas de la organización?* La opinión positiva corresponde al 58 % de las instituciones, el 42 % responde por no (M, HCD, DM, CC, AB).

4-2 *¿La acción de la organización es eficiente a la respuesta de problemas en la organización?* El 67 % coincide en que la acción de la organización es eficiente en la respuesta a problemas de la organización, el 17 % opina que no y el 16 % que no siempre.

4-3 *¿Las acciones de la organización responden a las necesidades de la organización y de sus actores?* El 83 % opinan que sí, y el 17 % que a veces.

4-4 *El acceso a sistemas de información es eficiente para las instancias operativas de las organizaciones?* Las respuestas están divididas, el 50 % opinan que sí e igual proporción que no.

4-5 *¿Los proyectos responden a las expectativas institucionales de las organizaciones?* El 75 % opinan que sí, y el 25 % que involucra al M, DM y CC la respuesta es no.

4-6 *¿La calidad de la infraestructura con la cual cuenta las organizaciones es la adecuada?* El 67 opina que la calidad no es la adecuada, solo el 25 opina que sí.

4-7 *¿Se hace Investigación/ desarrollo para mejorar en los sistemas de gestión de las organizaciones?* El 83 % dice que no se hace esta tarea en la organización, responden que si lo hacen el CE y el CDB conformando el 17 % de la muestra.

4-8 *¿Las organizaciones cuentan con un sistema de monitoreo de conflictos latentes en las organizaciones?* Positivamente contestaron la IE, SR, UE, IP y CDB que conforman el 42 % de la muestra, el resto se inclino por el no.

4-9 *¿Existe una instancia encargada del procesamiento técnico de la información?* Solo el 33 % cuenta con una instancia encargada del procesamiento de la información, el 67 % no cuenta en su organización con tal instancia.

4-10 *¿Existe una instancia encargada del procesamiento de la información política?* El 75 % opina que no tiene esta instancia en su organización.

4-11 *¿Hay un plan para resolver problemas específicos de la organización?* El 67% contesta que no existe un plan para resolver los problemas de la organización, el 33 % representa dos por el CE, la IE, la UE y la IP.

4-12 *¿Existe satisfacción con los resultados obtenidos por las organizaciones hasta hoy?* El 67 % opina que existe satisfacción con los resultados obtenidos hasta hoy, no así el 25 % y el 8% que hay conformidad pero no satisfacción plena.

4-13 *¿Los proyectos ejecutados por el municipio son eficientes?* El 58 % opina que si, el 17 % que no y el resto más o menos.

4-14 *¿Los proyectos ejecutados por el municipio son eficaces?* En cuanto a la eficacia solo el 50 % opina que si, el 8 % que no y el 42 % que a veces se logra y otras no.

De acuerdo a los actores con un balance de gestión mejor posicionada se encuentran el CE, la SR, la IP y CDB, siendo las peores posicionadas, son la M, las DM y la CC.-

Balance Global de la calidad de la estrategia de las organizaciones

Del análisis de los resultados se observa que en el:

a. ***Balance del nivel de definición de la estrategia de las organizaciones.*** hay un 64 % de repuestas positivas y un 36 % de repuestas negativas, mostrando como las organizaciones mejor posicionadas en este tema a 6 instituciones; CE, IE, SR, UE, IP, CDB.; en una situación intermedia encontramos al M, Ca y AB, en situación peor posicionado HCD, DM y CC.

b. ***Balance de la definición de problemas -Cumplimientos de objetivos.*** El 69 % de las organizaciones dan respuesta positivas y el 29 % negativas, dando un 2 % de repuestas ambiguas. Dentro del grupo mejor posicionadas tenemos las siguientes instituciones, IP y CDB, en una situación intermedia CE, IE, SR, Ca, UE, AB, y en el grupo situación desfavorable M, HCD, DM, CC.

c. ***Balance de la política de las organizaciones- eficiencia de las organizaciones:*** el 56 % las repuestas son positivas y el 42% negativas y un 2 % de repuestas imprecisas. El grupo de organizaciones mejor posicionados está conformado por CE, IP, CDB, el grupo intermedio lo constituye M, HCD, IE, SR, Ca, AB y el tercer grupo por DM, CC, UE.-

d. ***Balance de intercambio de problemas – eficacia de las organizaciones:*** el grupo de repuestas positivas representa el 49 %, las repuestas negativas 44 % y el 7 % de repuestas imprevistas. El grupo de mayor proporción de repuestas positivas está constituido por CE, SR, IP, CDB, el grupo intermedio HCD, IE, Ca, UE, AB, y en el tercer grupo, M, DM, CC.