

Hacia un nuevo modelo de gestión local

Municipio y Sociedad Civil en Argentina

FLACSO - Biblioteca

Ciclo Básico Común

Director: Alberto Fernández

Oficina de Publicaciones del CBC

Coordinación General: Ernesto Abramoff

Dirección: Darío Sztajnszrajber

Dirección de Arte: María Laura Piaggio

Relaciones Institucionales: Martín Unzué

Diseño de interior y tapa: María Laura Piaggio

Imagen de tapa: *El barrio* de Xul Solar, 1953.

Corrección y composición general: Oficina de Publicaciones del CBC

Primera edición: noviembre de 1997

© Oficina de Publicaciones del CBC

Universidad de Buenos Aires

Ciudad Universitaria - Pabellón III - P.B.

{1428} Buenos Aires, Argentina

Tel.: 780-1546 / Fax: 786-5601

ISBN: 950-29-0486-9

Queda hecho el depósito que establece la ley 11.723.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su almacenamiento en un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia u otros medios, sin el permiso previo del editor.

Hacia un nuevo modelo de gestión local

Municipio y Sociedad Civil en Argentina

DANIEL GARCÍA DELGADO
COMPILADOR

FLACSO - Biblioteca

Coordinación editorial

Gabriel Nicolás Katopodis

Escriben:

J. Arocena, M. Díaz de Landa, C. Parmigiani de
Barbará, E. Arnoletto, E. Beltrán, C. Tecco, G.
Nardacchione, O. Madoery, M. Cingolani, M.
Ciuffolini, G. Nafria, D. Arroyo, J. Marsiglia, H.
Cormick.



FLACSO

Facultad Latinoamericana
de Ciencias Sociales
Sede Académica Argentina



Oficina de Publicaciones del CBC
Universidad de Buenos Aires



Universidad Católica
de Córdoba

ÍNDICE

FLACSO . Biblioteca

Presentación	7
Introducción: Nuevos escenarios locales. El cambio del modelo de gestión	13
Daniel García Delgado	

PARTE 1

La Gestión Pública Local

El desarrollo Local frente a la Globalización	43
José Arocena	
Redes de influencia política, poder y desarrollo local	59
Martha Díaz de Landa	
M. Consuelo Parmigiani de Barbará	
Gestión pública y participación ciudadana en el ámbito municipal	73
Eduardo Jorge Arnoletto	
Eduardo Beltrán	
El gobierno municipal como promotor del desarrollo local-regional. Acerca de la adecuación organizacional de los Municipios a los nuevos desafíos y roles institucionales	107
Claudio Tecco	
De aquello que se globaliza y aquello que no: ¿localización?	125
Gabriel Nardacchione	

PARTE 2

El desarrollo local

La gestión estratégica del desarrollo en el área del Gran Rosario.....	155
Oscar Madoery	
Influencia política y desarrollo económico local. Estudio comparativo en dos localidades de la provincia de Córdoba	187
Martha Díaz de Landa, M. Consuelo Parmigiani de Barbará	
La Cooperación Intermunicipal como Instrumento de la Política de Desarrollo. Estudios de caso de dos Entes de Cooperación Intermunicipal en la Provincia de Córdoba	233
Mónica Cingolani	
Problemas y estrategias para el desarrollo económico en la Región del Valle de Punilla. La perspectiva de los actores	263
María Alejandra Ciuffolini	
El municipio entre la transformación y la crisis. Los corredores productivos en la provincia de Buenos Aires	293
Graciela S. Nafría	

PARTE 3

La política social local

Estilos de gestión y políticas sociales municipales en Argentina	315
Daniel Arroyo	
La gestión social a nivel local. Temas y actores en un escenario cambiante	329
Javier Marsiglia	
Algunos problemas de gobierno y gestión en los municipios del conurbano bonaerense	341
Hugo Cormick	

EL MUNICIPIO ENTRE LA TRANSFORMACIÓN Y LA CRISIS. LOS CORREDORES PRODUCTIVOS EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Graciela S. Nafria

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo comienza con la construcción de un marco teórico a partir de: el análisis y evaluación de los cambios demográficos, económicos y sociales que se produjeron en América Latina, como consecuencia de los procesos de democratización; las demandas crecientes y heterogéneas de este nuevo modelo de sociedad; las recíprocas influencias de los cambios económicos-sociales y las transformaciones políticas y la necesidad de un nuevo modelo de gestión para responder a estos requerimientos.

A continuación se analizan las sucesivas etapas de Reforma del Estado en la República Argentina; la Reforma Constitucional y la precisión de los nuevos roles y la articulación entre los diferentes niveles de gobierno.

Frente a este nuevo escenario se analiza el rol del Municipio y la problemática que debe enfrentar; la coordinación de acciones entre los diferentes niveles y poderes del Estado; la identificación de sus responsabilidades indelegables y las de inductor de la participación comunitaria; la definición de sus responsabilidades como promotor del desarrollo local.

Tomando la situación del Conjunto de Municipios de la Provincia de Buenos Aires, se plantea la conformación de Consorcios de Municipios como propuesta de desarrollo regional, seleccionando al Corredor Productivo del Sudoeste para llevar a cabo una Experiencia Piloto que contemple la transformación y moderniza-

ción de la gestión, la promoción productiva, la promoción social y capacitación. Cabe destacar que esta experiencia piloto forma parte del Proyecto "Plan Integral de Transformación, Modernización, Promoción Productiva, Promoción Social y Capacitación de los Municipios de General La Madrid y Laprida".

2. EL CONTEXTO ECONÓMICO SOCIAL LATINOAMERICANO: LAS TRANSFORMACIONES SOCIALES, ECONÓMICAS Y POLÍTICAS

En el conjunto de países de América Latina se han producido importantes cambios que podríamos agrupar en tres grandes grupos: cambios demográficos, cambios sociales y cambios económicos, los cuales generan nuevos requerimientos, nuevos tipos de demandas.

Los programas y las políticas que se diseñen e implementen deben tener en cuenta que se insertan en un proceso de cambio y transformación de trascendental importancia (y no en una coyuntura determinada).

Dos fenómenos distinguen a América Latina de otras experiencias: por un lado la celeridad con que los procesos de cambio ocurren y se suceden; y por otro, la confluencia de problemas que en otras realidades se plantearon en momentos distintos. "Vivimos en una sociedad en profundo proceso de transformación, con enorme rapidez en los procesos, con acumulación de tiempos históricos distintos y donde se influyen mutuamente los cambios económicos, los cambios sociales y las transformaciones políticas."¹

Históricamente existieron patrones centralistas de organización de las relaciones territoriales -municipales o regionales que durante "los años '80 colocaron a buena parte de los países latinoamericanos ante un desafío particular: la combinación entre la voluntad de construcción de regímenes democráticos y una gran crisis económica, que obliga a redefinir las relaciones entre Estado y Sociedad; entre Gobierno y Mercado; entre Política y Economía".²

La democratización implicaría la superación de la inestabilidad política de la región, la ampliación de la legitimidad para el manejo de la crisis y la mayor satisfacción de las necesidades sociales.

1. E. Faletto, "Problemas de Transformación Social en América Latina", en *Cómo Enfrentar la Pobreza*, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano, 1990.

2. J. C. Portantiero, "La Múltiple Transformación del Estado Latinoamericano", Caracas, Nueva Sociedad N° 104, 1989.

"Dado los cambios sociales y económicos experimentados a nivel local, como las demandas de democratización municipal o regional, las actuales formas de organización territorial están cambiando. El nuevo Estado, para tener una mayor eficacia política y económica, necesita ser mas legitimo desde el ámbito local."³

La descentralización administrativa constituye uno de los espacios más privilegiados de integración entre los procesos de modernización y democratización: "... las políticas de descentralización que impulsen y refuercen, tanto mecanismos locales de eficacia y racionalización de la gestión, como de una mayor participación y representación en el sistema local de toma de decisiones, fortalecerán la articulación entre los distintos niveles del Estado y las condiciones de las sociedades regionales o locales con las consiguientes ventajas para la inserción dinámica de cada espacio económico específico en la economía global, además de lograrse una representación más genuina de los intereses locales a nivel central".⁴

En los últimos años, a partir de la crisis del sector público se instaló a nivel internacional el debate sobre los alcances y el funcionamiento del Estado: "¿Cómo hacer eficiente el Estado actual, que presenta bajos niveles de productividad en extensas áreas? ¿Cómo abrir ese Estado y transformarlo en un Estado a tono con las bases del proyecto democrático, en un Estado cercano a la ciudadanía, transparente y dispuesto a la comunicación, al diálogo y al control social?..."⁵

3. LA REFORMA DEL ESTADO. LA NUEVA DISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES. EL NUEVO ROL DEL MUNICIPIO

En Argentina, los fundamentos esenciales del Programa de Reforma del Estado fueron debatidos y aprobados por el Congreso Nacional, a través de las leyes de Reforma del Estado y Emergencia Económica, en agosto de 1989, conformando el marco normativo para su implementación.

"Los lineamientos de política establecidos son: desestatización, externalización, descentralización, subsidiariedad y desregulación a partir

3. F. Calderón y M. Dos Santos. "Hacia un nuevo orden estatal en América Latina: Veinte Tesis sociopolíticas y un corolario de cierre", CLACSO, Buenos Aires, 1990.

4. F. Calderón y M. Dos Santos, *op. cit.*

5. Coloquio Internacional "La Reforma del Estado: Desafío para la Democracia", Caracas, 1988.

del objetivo de conformar un sector público con capacidad de decisión, moderno, eficiente y mejorar la asignación y utilización de los recursos." 6

Se avanzó en un proceso global de reconversión del Sector Público Nacional y Provincial que incluyó el saneamiento financiero, la reforma estructural y la redefinición de las competencias de estos dos niveles de gobierno. En 1992 se concretó la transferencia de servicios educativos, de servicios de salud y programas sociales del ámbito nacional al provincial, con la finalidad de "acercar la función pública a los ciudadanos, incrementar la influencia de los residentes en provincias y municipios y dotar de capacidad plena de gestión al poder local".7

La firma de los Pactos Fiscales permitió visualizar un ordenamiento secuencial de medidas que responden al intento por lograr una transformación estructural en las relaciones económico-financieras intergubernamentales.

La Nación y las Provincias se comprometen a definir una estrategia conjunta para la resolución de los problemas y el sano funcionamiento de la economía.

El Pacto Fiscal I apuntó a mejorar la asignación macro de los recursos estatales y contribuyó a configurar relaciones más estables entre la Nación y las Provincias.

Con el Pacto Fiscal II, en tanto, se buscaron atacar los efectos negativos que ocasionaron sobre la competitividad de la producción local, las distorsionadas estructuras impositivas provinciales.

La tercera etapa en la relación Nación-Provincias deberá concentrarse en los problemas de eficiencia del gasto y calidad de los servicios sociales a cargo de los estados provinciales.

De no producirse avances en este sentido se corre el riesgo de que se desarticulen los sistemas, que las propuestas de descentralización y la acción de los Ministerios nacionales no encuentren contrapartida provincial adecuada y que se profundicen las desigualdades existentes entre jurisdicciones, regiones y distintos grupos sociales.

Los servicios educativos y de salud transferidos a las Provincias requieren de un considerable esfuerzo de transformación y reequipamiento, que sólo será posible enfrentar en el marco de programas de reforma administrativa.

Los pactos fiscales resultan instrumentos necesarios pero insuficientes para lograr el reordenamiento económico financiero global de las provincias. En este

6. H. Domeniconi; R. Gaudio y A. Guibert, "Hacia un Estado Moderno: el Programa de Reforma Administrativa", Boletín Informativo Techint Nº 269, Buenos Aires, 1992.

7. A. Rofman, "El Proceso de Descentralización en América Latina: Causas, desarrollo y perspectivas", CLAD, Caracas, 1990.

sentido, se sostiene que la única forma de seguir avanzando con las reformas tributarias provinciales y con las medidas tendientes a mejorar la calidad y eficiencia de los servicios públicos descentralizados es mediante la formulación de una nueva Ley de Coparticipación Federal.

Esta ley sería un instrumento para marcar el rumbo de la reconversión del sector público y privado en las provincias y tendría la fuerza institucional que requiere una política de largo plazo. Asimismo, apuntaría a corregir las asimetrías estructurales en los mecanismos de distribución espacial del ingreso existentes.

El Dr. Carlos Saúl Menem, en su discurso ante la Asamblea Legislativa con motivo de la asunción de su segundo mandato presidencial, expresó: "La democracia federal es una democracia dinámica, basada en relaciones de coordinación entre las provincias, de las provincias con sus municipios y de las provincias con la Nación".

Consecuencia de lo anterior es la necesidad de coordinación intergubernamental "abarcando el debate, diseño y ejecución de políticas públicas consensuadas en todo el ámbito del país".

"El desafío de fortalecer el federalismo a través del nuevo régimen de coparticipación federal de impuestos implica la necesidad de definir y/o redefinir la distribución de competencias y funciones de cada nivel de gobierno, incluyendo al sector municipal."⁸

Virtualmente concluida la fase inicial de ajuste cualitativo en las estructuras organizativas del sector público, la nueva etapa deberá estar signada por la prestación eficiente de los bienes y servicios del Estado y donde el aspecto clave de las políticas será la calidad de la gestión pública. La meta es iniciar el próximo siglo con una configuración diferente del Estado, partiendo de una premisa básica: acercar las estructuras públicas a los usuarios.

La nueva Constitución avanza en el reconocimiento de la autonomía de los municipios, delegando en las Constituciones provinciales la determinación de su alcance y contenido. Esta nueva jerarquía se condice con el fortalecimiento institucional de los niveles provinciales y municipales de gobierno. Es fundamental que en una estrategia de descentralización de servicios se priorice la proximidad entre prestatarios y usuarios, la eficiencia y el control.

En relación directa al grado de avance y profundización del proceso de descentralización iniciado con la finalidad de aproximarse a los beneficiarios de las

8. "Bases y Propuestas para un nuevo Régimen de Coparticipación Federal de Impuestos", Asap, 1995.

políticas, el sector público municipal habrá de adquirir un creciente protagonismo en la provisión de bienes y servicios de naturaleza esencialmente local.

En el nuevo escenario que vive la Argentina hoy, la reforma de la administración municipal aparece como impostergable.

Si bien la reforma plantea componentes comunes a todos los municipios, es necesario diferenciar las características que conforman cada realidad local, y de allí definir las estrategias aplicables.

4. LA SITUACIÓN DE LOS MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. LOS CONSORCIOS MUNICIPALES COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO REGIONAL

Entre 1991 y 1995 el gasto público municipal aumentó el 70%, destinándose 55% al Gasto en Personal y el 30% a Bienes y Servicios No Personales.

En 1995 el gasto total del conjunto de los Municipios bonaerenses se estima en \$ 3.200 millones, ascendiendo los Ingresos Jurisdiccionales a \$ 1.530 millones y los Ingresos por coparticipación a \$ 826 millones.

El sistema tributario municipal puede resumirse en tres tasas, de importante peso relativo en los ingresos: Tasa por Alumbrado, Barrido y Limpieza, representa el 35% del total de los ingresos municipales y tiene particular incidencia en los Municipios de Conurbano; la Tasa de Inspección por Seguridad e Higiene significa el 13% de los recursos y su mayor incidencia recae en el Conurbano; la Tasa Vial representa el 3% y tiene mayor incidencia en los distritos de base rural.⁹

En términos generales la problemática actual de los municipios es la siguiente:

En lo económico financiero, ausencia de programación presupuestaria del gasto e inexistencia de programación de caja; alta incidencia de la deuda flotante de arrastre; baja cobrabilidad y ausencia de mecanismos de fiscalización.

En el área de personal, desactualización e inexistencia de programas de capacitación; desjerarquización y desprofesionalización; marcada incidencia del gasto en personal.

En el área organizacional, estructuras rígidas; inexistencia de delegación de funciones en los diferentes niveles de decisión del ámbito municipal.

9. Fuente: Subsecretaría de Asuntos Municipales, Ministerio de Gobierno y Justicia de la Provincia de Buenos Aires.

En el área de sistemas, desconexión entre las áreas de informática del municipio y de contaduría; procesamiento manual de la información; inexistencia de información gerencial para la toma de decisiones.

Las dificultades de orden económico y las crecientes demandas sociales en el ámbito municipal, requieren intensificar en las regiones la búsqueda de soluciones efectivas que deberán involucrar a productores, empresarios y organizaciones sociales para encontrar alternativas de organización económica que posibiliten ampliar y diversificar los negocios locales, racionalizar el uso de los recursos financieros e intensificar la utilización productiva de los recursos disponibles.

Considerando que 23 provincias argentinas tendrán que activar el desarrollo intermunicipal y que en cada una deberán ocurrir procesos de asociación de municipios para la institucionalización de, al menos, 4 ó 5 microrregiones de programación, se estima que el país asistirá en los próximos años a la formación de más de 100 microrregiones constituidas por el asociativismo intermunicipal.

"En efecto, sólo en sus bases provinciales y municipales se pueden regenerar las células de la organización social, experimentar canales apropiados de participación ciudadana, ampliar los niveles de ocupación, movilizar las comunidades para alcanzar creciente equidad social y consolidar las bases materiales de la producción."¹⁰

La Ley Orgánica Municipal prevé en su artículo 43, la asociación de dos o más Municipalidades, para promover el progreso urbano y rural, a través de la figura de consorcios. En ese marco, se integra en Pigüé el 20 de Noviembre de 1993, el Consorcio del Corredor Productivo del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires, importante antecedente en nuestro país de asociación intermunicipal y compromiso productivo.

El Corredor Productivo del Sudoeste propone el establecimiento de una política de desarrollo propia, a partir de sus municipios integrantes, reales conocedores de las necesidades concretas de sus comunidades. Contempla además el desafío de convertir a cada municipio en empresas sociales, capaces de programar y ejecutar el desarrollo de las comunidades distritales, promoviendo la interacción del sector público y privado mediante un proceso de inversiones de alta complementariedad.

10. M. Figueroa: "La cuestión regional en Argentina", Buenos Aires, Fundación Integración, 1995.

Municipios Integrantes del Corredor Productivo

El denominado Corredor Productivo del Sudoeste comprende el espacio geográfico de los distritos de:

- Adolfo Alsina
- Carmen de Patagones
- Coronel Dorrego
- Tres Lomas
- Coronel Pringles
- Benito Juárez
- Coronel Rosales
- Carlos Pellegrini
- Coronel Suárez
- Salliquelló
- Villarino
- Daireaux
- *General La Madrid*
- Guaminí
- *Laprida*
- Puán
- Saavedra
- Torquinst

La zona se caracteriza por la explotación agropecuaria extensiva propia de la región bonaerense y que en la actualidad se encuentra en decadencia como modelo económico, debido al proceso centralizador y concentrador de riquezas que afectó a nuestro país en las últimas décadas y las desventajas productivas que presenta en la actualidad el mercado internacional.

Como consecuencia de la crisis económica del modelo agrario se da un acelerado proceso de pauperización y marginación social que redundó en el éxodo de pobladores en busca de posibilidades de empleo y/o potenciales mercados a las inversiones productivas (en la última década disminuyó en un 15% la población general de la región).

Las principales demandas municipales de la región se centran en provisión y ampliación de las redes de agua potable y gas, provisión de energía eléctrica, pavimentación, construcción de viviendas del tipo económico, infraestructura escolar y particularmente promoción y desarrollo de proyectos agroindustriales, industriales, de servicios turísticos, petroquímicos, de desarrollo pesquero y de optimización del sistema de regadío en el valle inferior del Río Colorado, entre otros.

Objetivos fundacionales del Corredor¹¹

El Estatuto Social del Consorcio establece principios básicos de cooperación, coordinación y compromiso municipal en la asociación productiva regional, acorde a las exigencias de la reconversión económica, el bienestar de la población y el desafío que implica la modernización de los municipios en el marco de la transformación económico-social.

En el artículo 5 se establecen los objetivos del consorcio:

- Radicación de PyMEs, microemprendimientos y unidades productivas en la región delimitada por el Corredor.
- Reducción de costos productivos.
- Fomento de la asociación de productores bajo las personas jurídicas convenientes para acceder al apoyo crediticio (UTE, Cooperativas, Joint Venture, etc.).
- Fomento del desarrollo de las actividades intensivas y extensivas, respetando el medio ambiente.
- Fomento del turismo regional aprovechando las distintas posibilidades que brindan geográfica y topográficamente los integrantes del Corredor Productivo.
- Gestión y difusión de fuentes de financiamiento.
- Creación de un equipo de coordinación, planificación y ejecución de los proyectos, emprendimientos y trabajos que revistan las características de Proyectos del Corredor.
- Producción de bienes y servicios a través del Consorcio, o la asociación de éste con el sector privado, o del sector privado radicado en las áreas de los municipios miembros, privilegiando las últimas figuras y considerando de total transitoriedad la primera.
- Desarrollo de un organismo regional que posibilite establecer normas de calidad, gestione habilitación de productos y certifique la excelencia de los bienes producidos en la región.

11. Fuente: Estatuto Social del Corredor Productivo del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires.

Estrategia Regional

Los Municipios asociados se comprometen en un esfuerzo conjunto a implementar una estrategia regional que contemple:

- El ordenamiento fiscal e impositivo que permita racionalizar el presupuesto municipal, estableciendo un gasto comunal con alta productividad y eficiencia
- El saneamiento urbano y ambiental de la región
- La sistematización de la información financiera y económica de la región con el objeto de optimizar las decisiones de gerenciamiento y planificación indicativa del distrito
- La coordinación de acciones municipales conjuntas para garantizar la cooperación distrital y la racionalidad productiva de la región
- Determinar, a través del Consorcio, las prioridades regionales y la fijación de objetivos y sectores estratégicos destinados a promoverse por vía de políticas activas de desarrollo.

Identificación de Areas Estratégicas

La región del corredor patagónico bonaerense posee una multiplicidad de recursos y requiere de políticas diferenciales.

Los sectores de mayor relevancia estratégica son los siguientes:

- Petroquímica: incremento de la producción de P.V.C.
- Química fina: empresas con neto sesgo exportador
- Pesca: desregulación del sector y acuerdos realizados con la C.E.E.
- Turismo: infraestructura para estimular el turismo regional
- Explotación de minerales: acuerdo federal minero
- Producción agropecuaria: uso intensivo de recursos para favorecer el crecimiento de pequeños productores.

En este marco el Consorcio define su estrategia productiva, basado en actividades de explotación intensivos que posibilitarán:

- Generar alto nivel de demanda laboral de corto plazo
- Evitar el desarraigo con sus consecuencias sociales adversas
- Promover la utilización intensiva y de alta productividad de los recursos económicos de la región
- Establecer un nuevo desarrollo integrado de los factores de la producción
- Diversificar el sistema productivo, permitiendo el acceso a sectores tradicionalmente excluidos del modelo productivo

Proyecto de Gestión de Financiamiento

El Proyecto de Reconversión agroindustrial de las pequeñas localidades, focaliza su atención en el área estratégica de producción agropecuaria, y está integrado por tres subproyectos específicos, para los cuales el Corredor Productivo solicitó financiamiento al Programa Federal de Solidaridad (PROSOL).

a. Proyecto de Cultivos Forzados

Se trata de la explotación intensiva de 141 módulos productivos de hortalizas, legumbres y berries, que beneficiará a 141 pequeños productores rurales, creando 700 puestos de trabajo.

Los 141 invernaderos programados generarán una producción de 1.680 toneladas anuales de hortalizas, que en su primera etapa alcanzará a abastecer el 6% del mercado zonal; proyectándose un crecimiento estimado de 9.800 toneladas para el año 2.000 (35% del mercado regional).

Los invernaderos se distribuyen entre 40 localidades que integran el Corredor Productivo -donde se desarrollará la explotación de tomates, pepinos, frutillas, lechuga, brócoli y repollos de bruselas- de acuerdo a los siguientes cupos:

Partido de Saavedra	64 invernaderos
Partido de Torquinst	8 invernaderos
Partido de Cnel. Dorrego	12 invernaderos
Partido de Gral. La Madrid	10 invernaderos

<i>Partido de Laprida</i>	<i>10 invernaderos</i>
Partido de Salliquelló	3 invernaderos
Partido de Pringles	8 invernaderos
Partido de Puán	16 invernaderos
Partido de Daireaux	4 invernaderos
Partido de Guaminí	2 invernaderos
Partido de Cnel. Suárez	4 invernaderos

Para garantizar la ejecución del subproyecto de cultivos forzados se establecieron 4 sectores constituidos por subregiones que serán supervisadas por cuatro Ingenieros Agrónomos (uno por zona) y un total de 22 monitores.

Asistencia Técnica

El sistema diseñado para asistir tecnológicamente a los invernaderos que se encuentran en producción, consiste en un programa de visitas cada 15 días, durante el período comprendido entre el 1 de septiembre de 1994 y el 30 de diciembre de 1995, a cargo de los Ingenieros Agrónomos especializados en cultivos forzados.

La visita abarcará los aspectos de manejo global de los cultivos a implantar, elección de variedades, preparación del suelo, manejo de las variables agroclimáticas del invernadero.

Capacitación

Considerando la importancia que tiene la transferencia de tecnología, se implementará un programa de cursos sobre todos los aspectos relacionados con el manejo de cultivos forzados.

b. Subproyecto Creación de un Centro Regional de Control de Calidad

La necesidad de alcanzar altos niveles de producción y eficacia a través del uso intensivo de los recursos se complementa con lograr una excelente calidad de los productos, que posibilitan la captación de nuevos mercados perfilando, a futuro mediato, la posibilidad de exportación de la producción realizada por el Corredor Productivo.

Disponer de un Centro de Control de Calidad, que cuente con los adelantos técnicos necesarios le permitirá al Consorcio tener infraestructura propia para evitar todo tipo de intermediaciones, abaratar costos de investigación y control y garantizar los objetivos previstos en el proyecto en cuanto a producción y distribución.

Es desde una perspectiva global del proyecto que debe dimensionarse la importancia que reviste para el Corredor Productivo la creación de un Centro de

Control de Calidad moderno, que facilite y agilice la información necesaria para la toma de decisiones, garantice la calidad de los productos a comercializar y resulte el componente técnico que garantice la producción intensiva de la región.

c. Subproyecto Creación de un Centro de Estudios, Comunicaciones e Informática

En el artículo 33 del Estatuto del Consorcio del Corredor Productivo se institucionaliza la necesidad de conformar un Centro de Estudios, Comunicaciones e Informática que realice las tareas de planificación, asesoramiento, elaboración y presentación de proyectos al Corredor, centralizar y difundir toda la información inherente a los emprendimientos productivos, etc.

La creación de un Centro de Estudios, Comunicaciones e Informática se plantea como etapa inicial en la ejecución del Corredor Productivo, porque a través de este Centro se procederá a generar y recoger información sobre el estado socioeconómico de la región, la identificación del capital social básico existente, la descripción del funcionamiento del modelo económico y social, el comportamiento de las variables exógenas y endógenas, la articulación del sector privado y público, los indicadores de empleo, la valorización objetiva del acto público, los sectores con ventajas comparativas identificables y las potencialidades productivas de la región.

Además, este Centro debe proyectar y supervisar las actividades de comercialización y distribución de los bienes producidos en el Corredor Productivo. Realizar investigación de mercado, determinar la conveniencia de instalación de bocas de expendio y/o centros de consumo mayoristas y minoristas en las diferentes localidades intervinientes. Efectuar al Consorcio, propuestas de relación con el Mercosur, Comercio Interior y Exterior con el propósito de garantizar la apertura de nuevos mercados.

También se prevén actividades de capacitación y supervisión de los emprendimientos, proponer estrategias productivas y comerciales, o asistir al Consorcio en los aspectos técnicos del Corredor Productivo. Para poder cumplimentar esta tarea los solicitantes plantean la necesidad de contar con equipos de computación modernos que a través de la instalación de una red informática garanticen una comunicación fluida entre los municipios miembros y las localidades involucradas en el Corredor para facilitar la toma de decisiones, responder en forma inmediata a demandas puntuales, racionalizar recursos y elevar los niveles de productividad, entre otros aspectos.

5. PLAN INTEGRAL DE TRANSFORMACIÓN, MODERNIZACIÓN, PROMOCIÓN PRODUCTIVA, PROMOCIÓN SOCIAL Y CAPACITACIÓN - CORREDOR PRODUCTIVO DEL SUDOESTE DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. EXPERIENCIA PILOTO

Situación Actual

El *Plan Integral de Transformación, Modernización, Promoción Productiva, Promoción Social y Capacitación* plantea actuar sobre el Consorcio de Municipalidades "*Corredor Productivo del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires*", que propone el establecimiento de una política de desarrollo propia, a partir de sus municipios integrantes, reales conocedores de las necesidades concretas de sus comunidades. Contempla además el desafío de convertir a cada municipio en empresas sociales, capaces de programar y ejecutar el desarrollo de las comunidades distritales, promoviendo la interacción del sector público y privado, mediante un proceso de inversiones de alta complementariedad. Dentro del Consorcio, dos municipios significativos son los de *General La Madrid* y *Laprida*, razón por la cual han sido priorizados para desarrollar en su ámbito la *Experiencia Piloto*.

El *Plan* contempla brindar respuesta a las necesidades estratégicas de estos municipios, acordes a las exigencias de la reconversión económica, el bienestar de la población y el desafío que implica la modernización de los mismos, en el marco de la transformación económica y social del país y la inserción en el Mercosur que viene instrumentando el Gobierno Argentino en los últimos años.

Los municipios miembros del consorcio presentan en la actualidad situaciones socioeconómicas críticas, sumado a esto, la problemática del desempleo en la Provincia de Buenos Aires, que alcanza uno de los valores más altos de la serie histórica provincial y nacional.

El Plan Integral se sustenta en los Programas de:

- => Transformación y Modernización
- => Promoción Productiva
- => Promoción Social y Capacitación

que para su instrumentación representan los componentes del mismo, en interacción recíproca.

El componente de Transformación y Modernización tiende a garantizar el saneamiento financiero, el reordenamiento y refuncionalización de las estructuras orgánicas de los municipios, la introducción de mejoras en la programación y asignación estructural del gasto, la recomposición del empleo público municipal, el desarrollo integral de sus recursos humanos, la reestructuración y fortalecimiento

to de la recaudación y el mejoramiento de los servicios municipales (Salud, Recreación, Deportes, Cultura y Acción Comunitaria, entre otros).

El componente de Promoción Productiva tiende a garantizar la reubicación laboral, la democratización de las decisiones y el apoyo a la dinamización económica de la región y contempla complementar el esfuerzo del gobierno nacional, provincial y de los municipios del consorcio, aportando a la inserción del mercado productivo del Corredor en el Mercado Común del Sur -Mercosur- como a la concreción de los objetivos parciales de los proyectos en ejecución, a través de su financiamiento. Particularmente en el de Reconversión Agro Industrial, que contempla una amplia participación de los pequeños productores rurales de la región y un alto impacto en la generación de empleo en el corto plazo.

Por último, el componente de Promoción Social y Capacitación tiende a fortalecer la organización comunitaria, para contribuir al saneamiento y reforma del mundo del trabajo y, especialmente, reforzar la solidaridad productiva, social y regional; mejorar la cooperación en materia de planificación y políticas conjuntas; robustecer el rol del consorcio "Corredor del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires" en la escena de la política provincial, nacional e internacional, y mejorar la administración y el gerenciamiento institucional de los municipios.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General:

Preparar un Diagnóstico ejecutivo y diseñar y asistir la ejecución de un Plan Estratégico de Transformación y Modernización de la Gestión Municipal, garantizando la reubicación laboral, apoyando la dinamización económica, mejorando la cooperación en materia de planificación y políticas conjuntas y reforzando la solidaridad productiva, social y regional.

Objetivos Específicos:

- Introducir mejoras en la asignación del gasto
- Incrementar la recaudación y disminuir la evasión impositiva
- Desarrollar integralmente y jerarquizar los Recursos Humanos
- Lograr una mayor eficiencia en la gestión
- Mejorar la calidad de las prestaciones y la atención a los contribuyentes
- Fortalecer la capacidad de los municipios para orientar la transformación productiva

- Transferir a las organizaciones de la sociedad local el “know how” necesario para la realización de diversas actividades relacionadas con la ejecución de instrumentos de desarrollo económico y social
- Estructuras políticas desde las problemáticas específicas de los municipios
- Redefinir el papel del Estado municipal: de prestador de servicios a planificador activo de prioridades de promoción social
- Fortalecer las políticas sociales tendientes a la radicación efectiva de la población potencialmente emigrante a los grandes centros urbanos
- Impulsar y desarrollar acciones de reconversión y reinserción laboral del personal municipal afectado por el redimensionamiento y modernización del municipio

Plan Integral de Transformación, Modernización, Promoción Productiva, Promoción Social y Capacitación de los Municipios de General La Madrid y Laprida

COMPONENTES



<ul style="list-style-type: none"> - Cambio estructural de la organización institucional del municipio - Fortalecimiento de las áreas de recaudación - Modernización de la gestión administrativa - Mejora en la calidad de las prestaciones y en la atención de los contribuyentes 	<p>Definición y evaluación de proyectos productivos en base a las prioridades fijadas por el municipio, tomando como eje fundamental el redimensionamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Invernaderos - Control de Calidad - Investigación de mercado - PyMEs - Microemprendimientos 	<p>Definición de componentes de Promoción Social en función de las prioridades fijadas por el municipio y por los sujetos portadores de necesidades básicas insatisfechas de los grupos asociativos primarios, de acuerdo a su redimensionamiento y a los proyectos productivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconversión laboral - Salud (Medicina Preventiva) - Capacitación (curso de Socioanimadores con Orientación Social y Económica)
---	---	--

Marco General y Objetivos de los Componentes

Componente: Transformación y Modernización de la Gestión Municipal

En la actualidad la situación general de un conjunto importante de municipios de la región Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires es crítica en sus aspectos organizativos, estructurales, administrativos, económicos y financieros. Estructuras de personal sobredimensionadas, ausencia de información integrada a nivel gerencial para la toma de decisiones, desjerarquización de la carrera administrativa municipal, son algunos de los aspectos que afectan la eficiencia de la gestión operativa.

El contexto socioeconómico nacional ha coadyuvado al bajo índice de cobrabilidad de la tasa de servicios, lo que sumado al ajuste en la coparticipación y a la transferencia de algunos servicios que los gobiernos provinciales delegaron a los municipios, genera la necesidad de atención de nuevas temáticas.

Todo esto hace necesario fortalecer institucionalmente a los municipios con el propósito de identificar y definir las medidas técnicas, económicas y sociales a implementar, diseñar un planeamiento preciso para la toma de acciones en tiempo y forma, y minimizar los costos sociales en este inexorable proceso de transformación.

Esta profunda transformación de los roles y funciones del sector público y la necesidad de dinamizar y crear las condiciones para el desarrollo económico, son temas que deben abordarse coordinada y paralelamente.

La complejidad de la problemática requiere la profundización de cada una de las situaciones presentadas y el desarrollo de programas integrales de Transformación y Modernización del Municipio tendientes a garantizar el saneamiento financiero, el reordenamiento y la refuncionalización de sus estructuras orgánicas; mejoras de la programación y asignación estructural del gasto; recomposición del empleo público municipal; el desarrollo integral de los recursos humanos, la reestructuración y fortalecimiento de la recaudación y el mejoramiento de los servicios municipales (salud, recreación, deportes, cultura y acción comunitaria).

Componente: Promoción Productiva

En las pequeñas localidades, como es el caso de los municipios de Gral. La Madrid y Laprida, los niveles de actividad económica de la producción local, y por ende el bienestar social de la población, se encuentran altamente influenciados por las políticas que orientan el gasto público de los gobiernos municipales: un significativo número de familias depende en forma directa del empleo municipal; otra gran proporción se encuentra vinculada a las actividades

y servicios municipales como proveedores de bienes o prestadores de servicios; mientras que la mayoría de los ciudadanos dependen de los servicios sociales prestados por el municipio.

La "idea fuerza" de esta Propuesta, es que, a diferencia de los esquemas tradicionales de ajustes en la administración pública municipal, tanto la transferencia al sector privado o a diferentes formas asociativas de la producción de bienes y prestación de servicios municipales no esenciales, como en el desarrollo de las potencialidades productivas o de servicio del municipio, garantice, por una parte, la reconversión y reinserción laboral del personal actualmente afectado a esas actividades o detectado como excedente en la dotación municipal, y por otra parte, el máximo grado de participación de las organizaciones sociales, productivas y gremiales que tienen actuación en los municipios de Gral. La Madrid y Laprida. Simultáneamente se pretende extender el beneficio de estas propuestas a los sectores socio-productivos no directamente vinculados al aparato municipal, mediante la reconversión, modernización y fortalecimiento de la base económica local.

Componente: Promoción Social y Capacitación

Fortalecer la economía para contribuir al saneamiento y reforma del mundo del trabajo y, especialmente, reforzar la solidaridad productiva, social y regional; mejorar la cooperación en materia de planificación y políticas conjuntas; robustecer el rol del Corredor del Sudoeste en la escena de la política provincial y nacional; mejorar la administración y el gerenciamiento institucional.

Como horizonte de integración, el Corredor Productivo del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires de la República Argentina ha de impulsar la profundización de los contactos comerciales y de intercambio en el emergente contexto del Mercado Común del Sur (Mercosur).

Fundamentación política y socioeconómica

- Estructuración de políticas desde las problemáticas específicas de los municipios integrantes del Corredor, como reales concededores de las N. B. I.
- Interacción de niveles estatales en la definición conjunta de políticas sociales
- Redefinición del papel del Estado Municipal: de prestador de servicios a la planificación activa de prioridades de promoción social
- Fortalecimiento de las políticas sociales, tendientes a la radicación efectiva de la población potencialmente migrante a los grandes centros urbanos

- Adecuación de las planificaciones sociales frente a los procesos de Modernización y Reforma de los Municipios en el Marco de la Transformación Económico-Social de la Argentina de fines de siglo.