



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Diagnóstico institucional y propuestas de trabajo para el Instituto de Promoción y Estudios Municipales (IPEM)

Kinen, Eduardo

1988

Cita APA: Kinen, E. (1988). Diagnóstico institucional y propuestas de trabajo para el Instituto de Promoción y Estudios Municipales (IPEM). Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



*Universidad de Buenos Aires*  
*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Maestría en Administración Pública*

## TESIS DE MAESTRÍA

# DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTAS DE TRABAJO PARA EL INSTITUTO DE PROMOCIÓN Y ESTUDIOS MUNICIPALES ( IPEM)

**Autor: Lic. Eduardo KINEN**

**Tutor: Lic. Norberto Góngora**

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA

ASUNTO: PASANTIA EN EL INSTITUTO DE PROMOCION Y ESTUDIOS MUNICIPALES  
DEL MINISTERIO DE GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

TRABAJO: DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTAS DE TRABAJO PARA EL  
INSTITUTO DE PROMOCION Y ESTUDIOS MUNICIPALES (IPEM)

TUTOR: DR. NORBERTO GONGORA.

PASANTE: LIC. EDUARDO N. KINEN.

## SUMARIO

<u>INTRODUCCION</u> .....	pág.	3
<u>I. OBJETIVOS Y METODOLOGIA</u> .....	pág.	8
A. OBJETIVOS .....	pág.	8
B. METODOLOGIA.....	pág.	11
<u>II. CARACTERISTICAS DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS MUNICIPALES...</u>	pág.	14
A. ORIGENES .....	pág.	14
B. ESTRUCTURA ORGANICA AL 10-12-87 .....	pág.	18
C. EVALUACION DE LO ACTUADO POR EL I.E.M. ....	pág.	20
D. CREACION DEL INSTITUTO DE PROMOCION Y ESTUDIOS MUNI- CIPALES (IPEM) .....	pág.	24
E. SITUACION ACTUAL DEL I.P.E.M. ....	pág.	30
<u>III. ANALISIS DE LO ACTUADO Y DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS....</u>	pág.	36
A. ESTABLECIMIENTO DE LA RELACION DE TRABAJO Y PROBLEMA- TICA DE LA PASANTIA EN EL EL I.P.E.M. ....	pág.	36
B. REFERENCIA A LOS OBJETIVOS DEL I.P.E.M. ....	pág.	40
C. ESTRUCTURA ORGANICO-FUNCIONAL .....	pág.	42
D. PRESUPUESTO DE RECURSOS Y GASTOS .....	pág.	44
E. PERSONAL .....	pág.	45
F. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS .....	pág.	46
G. DESEMPEÑO .....	pág.	47
H. CONTEXTO OPERATIVO .....	pág.	48

I. FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	pág. 50
J. ANALISIS COMPARATIVO .....	pág. 55
V. <u>PROPUESTAS</u> .....	pág. 62
1o) PROGRAMA DE COOPERACION ENTRE EL IPEN Y UNIVERSIDADES CON SEDE EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES .....	pág. 70
2o) OPTIMIZAR EL DICTADO DE CURSOS DE CAPACITACION .....	pág. 84
3o) CREACION DE UN CENTRO PROVINCIAL DE DOCUMENTACION E INFORMACION EN POLITICAS LOCALES Y GESTION PUBLICA MUNICIPAL .....	pág. 90
4o) INCENTIVAR LAS RELACIONES CON CENTROS DE ESTUDIO E INVESTIGACION EN ADMINISTRACION PUBLICA .....	pág. 95
VI. <u>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</u> .....	pág. 102

## INTRODUCCION

La sociedad contemporánea enfrenta una serie de transformaciones, que pueden calificarse como revolucionarias, surgidas a partir de un permanente desarrollo en áreas científicas y técnicas. Los complejos procesos de asimilación y adaptación a las nuevas circunstancias significan también un estado dinámico que implica un serio desafío para quienes actúan como decisores políticos en los diversos niveles de la administración pública.

La instancia de un continuo reacomodamiento que lo expresado trajo aparejado, generó la necesidad de incentivar la investigación y los relevamientos, procurando contar con información de calidad superior que coadyuven a la toma de decisiones oportunas y adecuadas en tiempo y oportunidad.

Se buscó optimizar la gestión, atendiendo a la eficiencia como medio y a la eficacia como objetivo. El planeamiento se convirtió en la gran panacea: con el fin de implementar las ideas generales de los decisores se elaboraron planes y programas.

Simultáneamente, Iberoamérica atraviesa una de sus etapas políticas y sociales más críticas. Los países del área afrontan serias limitaciones de orden económico que repercuten negativamente

en su calidad de vida y expectativas. Todo ello conlleva a una instancia de estancamiento -con consecuencias regresivas- que agudizan y agravan los problemas estructurales que ellos presentan.

La unánime aspiración de los pueblos de la región a vivir en marcos democráticos que posibiliten su plena expresión y conduzcan a programas de gobierno que respondan a sus intereses de fondo, está materializándose en diversos países a instancias de continuadas luchas populares, en la profundización de democracias en funcionamiento y en el reemplazo de modelos autoritarios por nuevas democracias. (Cfr. "Crisis Económica, democratización y administración pública". Bernardo Kliksberg).

Los años recientes son una clara muestra de lo expresado. El impulso "democratizador" se vió sustentado en las inquietudes y luchas de los pueblos, que se encaminaron por un proceso de transición para reinstaurar, afianzar y consolidar gobiernos de signo democrático, acordes a las normas legales de cada Estado.

Al respecto, Kliksberg (op. cit.) señaló que "por una parte, el aparato del estado, uno de los protagonistas centrales del desenvolvimiento histórico de la región, puede jugar roles determinantes en la creación de condiciones favorables a la consolidación democrática, o por el contrario, obstruirla y debilitarla. Por otro lado, la capacidad del Estado democrático de producir una gestión eficiente, ha sido tomada repetidamente como test de su misma legitimidad".

La problemática que presenta la gestión de un aparato público que debe hacer frente a tales exigencias, en un medio turbulento y contando con una estructura que a simple vista se presenta como inadecuada, demanda el empleo de nuevos y más aptos instrumentos para el manejo de la creciente "complejidad" que se da en el ámbito de la administración pública.

Es por ello que, tanto en las luchas preelectorales como en las expresiones programáticas de los gobiernos elegidos popularmente, la reforma del Estado aparece como una referencia obligada en el discurso, ya que es en el manejo y control del aparato público donde se concentran los recursos de la dominación política y de su eficaz combinación y empleo dependen, desde la propia legitimidad del régimen gobernante, hasta las expectativas de crecimiento económico y justicia social.

Sin embargo, y a pesar de lo sostenido en los párrafos precedentes, no siempre se consideró la cultura, las inquietudes y expectativas y, por que no, las desesperanzas y frustraciones de la sociedad. La participación generalmente se tornaba un enunciado y la representación casi un formulismo.

Nació así una confrontación en la que los "tecnócratas" fueron el centro de discusión. El ciudadano común, soslayado de la cosa pública y con dificultades serias en la relación con sus gobernantes, vio desaparecer o restringirse los canales de expresión y su opinión

fue muchas veces ignorada.

Como contrapartida -o mejor dicho como reacción-, empezaron a impulsarse como principios la participación y la revitalización de la vida municipal. La primera como elemento básico del sistema democrático, mientras que la otra era el punto de partida del federalismo, pero ambas como pilares para legitimar el poder democrático.

Paralelamente fueron reivindicadas las adjetivaciones de social y participativa para la democracia, impulsándose cambios profundos en las estructuras sociales y de gobierno. La revalorización del ciudadano y la extensión del derecho a la participación a todos los habitantes fueron las expresiones concretas de lo señalado.

El creciente protagonismo -en términos reales- de los integrantes de la sociedad fue imponiendo límites a entelequias y tecnocracias. Algunas expresiones de desobediencia civil (ej. negativa al pago de tasas e impuestos) fueron el termómetro de una comunidad que empezaba a asumir sus responsabilidades y derechos.

Los gobiernos municipales, provinciales y nacional apoyaron con distinto énfasis la transición hacia metodologías de gestión que contemplaran la realidad social imperante. Es en ese marco que creció en importancia el interés por el estudio de la administración pública, en procura de plantear probables soluciones a los problemas y deficiencias que mostraba, a la par de adaptarla a las nuevas cir-

cunstancias históricas.

La investigación y la difusión de los conocimientos adquiridos parecen ser el medio más factible para tal fin. Los beneficiarios serán en primera instancia los decisores, quienes tendrán la responsabilidad de irradiar lo aprendido hacia el resto de la administración. El resultado puede llegar a ser la optimización de la gestión y una mayor participación popular.

Finalmente cabe concluir que, de acuerdo a las experiencias de gobiernos de neto corte autoritario vividas en la mayor parte de América Latina, el sistema democrático es el único medio que cuenta con la aptitud, viabilidad y legitimidad necesarias para enfrentar con las mayores posibilidades de éxito, la crisis en que están inmersos los países de la región y que posee, además, el marco adecuado para la transformación de la administración pública que se requiere para afrontar tal desafío.

## I. OBJETIVOS Y METODOLOGIA

### A. Objetivos

La Maestría en Administración Pública, organizada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y el INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública), establece como etapa final de esta carrera de post-grado, una pasantía de los cursantes en organismos pertenecientes al sector público.

La finalidad de dicha pasantía es la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos y de las experiencias realizadas en el cursado de las distintas asignaturas de la carrera.

A los efectos de determinar el lugar de la pasantía se tomó contacto con diversas unidades funcionales de la administración central, con fines exploratorios. Se procuró conocer básicamente el campo de acción, las actividades a realizar y la intencionalidad del funcionario que aceptaba al pasante.

El panorama global que se pudo observar no puede describirse como el más favorable. Se desconocía, o no se tenía en cuenta, la significación de efectuar un análisis organizacional por parte del pasante y sólo se consideraba la posibilidad de contar transitoriamente con un profesional para colaborar en las tareas

específicas de los organismos respectivos.

Sin embargo, al establecerse contacto con las autoridades del gobierno de la Provincia de Buenos Aires, se tomó conocimiento de que en una de las organizaciones existentes dentro del ámbito provincial se les presentaba un problema: reorganizar integralmente un instituto de estudios municipales.

Ello significó la posibilidad de aplicar los conocimientos y experiencias adquiridas en lo referente a estudios de diagnóstico y cambio organizacional, en procura de lograr una optimización en el funcionamiento de dicho organismo. Paralelamente, implicó la alternativa de trabajar sobre un ámbito clave en el que la representación y participación popular se encuentran en un primer plano (el municipio), desde una perspectiva provincial.

La unidad objeto de análisis fue, entonces, el Instituto para la Promoción y Estudios Municipales (IPEM) sito en La Plata, Provincia de Buenos Aires.

A sus directivos y personal debe agradecerse su apertura y amplia colaboración, sin las cuales el presente estudio no podría haberse efectuado. La información recopilada y las inquietudes que aportaron fueron de fundamental importancia para el diagnóstico que se realizó.

En el mismo se registran apreciaciones que podrían calificarse como "hiper-críticas", pero las mismas son, básicamente, descriptivas

y propias de toda instancia de transición, sin las cuales todo intento de cambio organizacional del IPEM podría expresar una actitud de "conformismo" que llegaría a atentar contra el mismo.

Así, puede esbozarse con claridad este documento que intenta configurar un instituto -en la frialdad de su estructura- con las necesidades y objetivos perseguidos por sus integrantes, para evaluarlo y procurar una mayor eficiencia en su desempeño.

Toda lectura que se haga de este trabajo sin tener en cuenta lo mencionado en los párrafos precedentes, obviando considerar que las críticas que se realizan son para reestructurar y lograr un mejor rendimiento de la organización -y no para que las mismas se tomen como descalificatorias, afectando a sus integrantes o a la institución en su conjunto- puede llevar a distorsiones conceptuales, por lo cual se considera conveniente volcar la presente aclaración.

## B. METODOLOGIA UTILIZADA

El estudio realizado en el IPEM puede considerarse en tres instancias claramente diferenciadas que estuvieron destinadas a su reconocimiento, evaluación y algunas proposiciones tendientes a optimizar su gestión e imagen. Las citadas etapas fueron las que a continuación se detallan:

a) Relevamiento del organismo: consistió en la obtención y sistematización de una masa crítica de información respecto al origen del IPEM, la configuración y diseño de su estructura organizativa, productos externos y distribución de puestos según áreas funcionales y niveles de responsabilidad, régimen económico financiero y distribución de las erogaciones.

b) Análisis: se intentó abordar los principales aspectos del funcionamiento de la unidad relevada y el mismo fue de carácter descriptivo-explicativo. Para la elaboración del análisis se tomó una serie de variables interdependientes que se priorizaron en base a los datos que se pudieron obtener, tratando de observar los puntos disfuncionales de la organización y las condiciones contextuales en las que se desenvuelve. Para esta tarea se utilizó una técnica de bajo grado de estructuración como lo es la de "observación participante". Conforme a ello, la misma se efectuó manteniendo una

relación "cara a cara" con los miembros integrantes del organismo.

c) Propuestas: Conociendo las características de la unidad de análisis y evaluada la información básica obtenida, surgieron capacidades y debilidades del IPEN, a partir de las cuales se esbozaron algunas líneas de acción cuyo objeto es la optimización de sus potencialidades y gestión.

La primera instancia requirió métodos diversos de trabajo tales como la recopilación de normas en procura de determinar las características jurídicas; el relevamiento de los circuitos y metodologías de trabajo para precisar el sistema utilizado y sus particularidades; su historia, en la búsqueda del desempeño y aptitudes; consulta de archivos sobre utilización de los productos, con el fin de precisar el reconocimiento de la actividad y como indicador de rendimiento; y diálogo con funcionarios y personal, en procura de establecer las pautas de la cultura propia e inquietudes.

En cuanto a la etapa de análisis, se efectuó una evaluación crítica de las relaciones objetivos-actividades y de eficiencia-desempeño, a partir de la aptitud de la orgánica, la capacidad del personal, la aplicación de los medios económicos, la historia y los logros alcanzados.

La elaboración de las propuestas surgió como consecuencia de las necesidades específicas del organismo en la actualidad, de un análisis comparativo con institutos semejantes y de las inquietudes

propias de funcionarios y personal, con miras al mayor y mejor rendimiento del organismo relevado. Se tuvieron también en cuenta la historia, las políticas provinciales para el ámbito municipal y la tendencia hacia un fortalecimiento de la institución municipal. La atención al futuro en un marco económico restringido y el impulso de la imagen del organismo, fueron también elementos considerados para la elaboración del horizonte estratégico del IPEM a través del estudio y análisis de nuevas perspectivas en su espectro de acción.

## II. CARACTERISTICAS DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS MUNICIPALES (I.E.M.)

### A. ORIGENES

El Instituto de Estudios Municipales (IEM) comenzó su existencia el 30 de septiembre de 1986 en La Plata, provincia de Buenos Aires mediante un convenio firmado entre la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de La Plata, el Ministerio de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y el Instituto de Estudios de Administración Local (I.E.A.L.) de Madrid, España.

El citado instituto tuvo su sede en La Plata y el Ministerio de Gobierno se comprometió a disponer un inmueble apropiado para su normal funcionamiento y para la ejecución de las actividades previstas. Dicho ministerio y la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales (Universidad Nacional de La Plata) se obligaron a disponer los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios a tal fin.

Por su parte el IEAL se comprometió, con la firma del convenio, a brindar asesoramiento para la formación del Instituto, cooperación e intercambio técnico y científico que aseguraran el logro de los fines propuestos.

Por medio del Decreto 8.508, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires aprobó el convenio firmado entre las tres instituciones

citadas respecto de la creación del IEM.

Los objetivos perseguidos por el Instituto eran los siguientes:

a) la realización de actividades de formación de administradores y funcionarios locales.

b) la asistencia y extensión formativa a los municipios de la Provincia de Buenos Aires.

c) la difusión y documentación sobre temas de interés municipal y regional.

d) la cooperación técnica y científica con organismos e instituciones afines de nivel provincial, nacional e internacional.

e) la investigación sobre la problemática local y regional.

Quando el IEM comenzó su accionar, su funcionamiento se daba a través de tres áreas, que comprendían la labor específica, y una más de carácter administrativo contable:

a) Area 1: CEF (Centro de Formación) "Este centro constituye el núcleo de la actividad del IEM, pues en él se cumple el objetivo de formación de administradores, funcionarios y técnicos para modernizar y eficientizar el rol del municipio. A través de él se realizarán cursos permanentes de enseñanza técnica y profesional, a nivel de post-grado, en las siguientes áreas del conocimiento:

1.) Gobierno y política municipal.

2.) Administración municipal.

3.) Desarrollo regional.

4.) Planeamiento y diseño urbano.

b) Area 2: CEAM (Centro de Extensión y Asistencia a los Municipios). "Se trata del centro que asume el rol de llevar al municipio las actividades de cooperación, asesoramiento técnico, servicios y divulgación que contribuyan a su modernización y a la eficientización de su administración local". "Se ofrecerá asistencia técnica para programar acciones que por su complejidad interdisciplinaria, intersectorial o interjurisdiccional sean de difícil resolución local".

c) Area 3: CED y D (Centro de Difusión y Documentación). "Es la componente informática del IEM, tanto en su faceta de comunicación social como de banco de datos al servicio de las cuestiones locales y microregionales". "Se trata de desarrollar un servicio permanente de publicaciones, tanto de difusión masiva (folletos, boletín informativo), como de material de trabajo (documentos, investigaciones) y libros acordes con los objetivos del IEM". "Organiza la biblioteca del IEM, especializada en la cuestión municipal".

d) Area 4: Dirección de Administración. "Implementación adminis-

d) Area 4: Dirección de Administración. "Implementación administrativa del IEM, en sus aspectos de gestión económico-financiero, atención y funcionamiento interno".

**B. ESTRUCTURA ORGANICA EXISTENTE AL 10/12/87**

Al asumir las nuevas autoridades provinciales el 10 de diciembre de 1987, la estructura del Instituto era la que se consigna:

- a) Comité Directivo: Integrado por : 1) Decano de la U.N.L.P.  
2) Ministro de Gobierno (o un representante a tal efecto)
- b) Consejo Asesor: órgano deliberativo, que funcionaba a través de reuniones de tipo ordinario y extraordinario. Reuniones ordinarias: integradas por Comité Directivo, Sec. Ejecutiva, Coord. de Areas, Dir. Administrativo, Representante de Organismo Internacional (IEAL). Reuniones extraordinarias: integradas por los integrantes de las reuniones ordinarias más miembros ordinarios y de honor, representantes municipales, rep. de organismos públicos y/o privados.
- c) Secretaría Ejecutiva: Integrada por: 1) Representante del Ministerio.  
2) Representante de la Facultad Integrante del convenio.
- d) CEF: Integrado por: Coordinador nombrado por la U.N.L.P.
- e) CEAM: Integrado por: Coordinador nombrado por el Ministerio.

f) CED y D: Integrado por: Coordinador nombrado por el Ministerio.

g) Dir. de Administración:

Integrada por: Personal dispuesto por el Ministerio, a cargo de un Director

En cuanto a la orgánica, cabe consignar que los distintos centros se subdividían en las direcciones y departamentos de las áreas que a continuación se enumeran:

- a) CEF: 1). Dir. de Gobierno y Política Municipal.  
2). Dir. de Administración Municipal.  
3). Dir. de Desarrollo Regional.  
4). Dir. de Planeamiento y Diseño Urbano.

Por lo general, estas Direcciones estaban a cargo de los docentes de de los cursos.

- b) CEAM: 1). Departamentos de Extensión.  
2). Departamento de Cooperación.

Por lo general a cargo de los investigadores participantes en esta área.

- c) CED y D: 1). Departamento de Publicaciones e Imprenta.  
2). Departamento Biblioteca y Documentación.  
3). Departamento de Banco de Datos.

A cargo de personal nombrado por el Ministerio.

### C. EVALUACION DE LO ACTUADO POR EL IEM

Una visión general permite apreciar una diferencia bastante amplia entre los objetivos con que fue creado el IEM, y los resultados obtenidos luego de un año de gestión, -al mes de diciembre de 1987- apreciándose un virtual abandono de los planteos originales del organismo y registrándose cuestionamientos por la forma en la que se organizaron y realizaron sus actividades.

Al efectuarse un análisis de lo actuado por el Instituto, se observa que se centró en mejorar lo que las administraciones locales podían ofrecer ya como solución, sin observarse la existencia de un real interés por buscar los caminos que posibilitaran una mayor participación de las estructuras sociales primarias, como gestionarias de la actividad de gobierno.

En lo referente a las áreas de asistencia y extensión, las mismas se limitaron al desarrollo de seminarios técnicos. No se registró elaboración de proyectos, ni estudios concretos.

El hecho de que estos seminarios surgieron como voluntad única del IEM, sin que se hayan considerado posibles requerimientos de gobiernos o entidades locales, fue un aspecto criticado por los destinatarios.

El Centro de Difusión y Documentación cuenta en la actualidad con una escasa bibliografía de aproximadamente 50 (cincuenta) volúmenes y la recopilación de los apuntes de los cursos dictados.

Se nos informó que estos materiales no fueron objeto de consulta por ningún ente municipal y que además no se encuentran inventariados de manera correcta para su prestación.

La actividad de difusión se limitó al envío de cartillas al comienzo de cada curso a todos los municipios de la Provincia, obteniendo respuesta de un par de ellos.

Por lo dicho se puede apreciar que existió deficiencia en la forma de comunicación empleada, producto de la autolimitación de los medios utilizados o de los problemas de concepción.

Con respecto a los convenios, se observa que en la práctica no se efectivizó ninguno de ellos.

El correspondiente a la U.N.L.P. se revocó por renuncia de su representante motivada en la falta de apoyo que la Universidad tuvo para con él y, en segundo lugar, por la presentación que ésta hace de un estatuto alternativo ante la Gobernación y del cual no se tienen datos.

El IEAL de España, por su parte, solo se limitó a la donación de la bibliografía mencionada, negándose expresamente a establecer un sistema de becas y prestaciones docentes, y dejando sin respuesta al

Aplicación de Fondos

Egresos por papelería e impresos .....	A	368,00
Egresos por gastos reservados .....	A	316,55
Egresos por útiles de escritorio .....	A	112,70
Egresos por muebles y útiles .....	A	377,40
Egresos por reparación de inmuebles .....	A	18,20
Egresos por servicios públicos .....	A	<u>187,15</u>
		A 1.380,00

El organismo no cuenta con información respecto a los gastos de personal y de funcionamiento. Asimismo se desconoce el destino de la aplicación de los gastos reservados.

#### D. CREACION DEL INSTITUTO DE PROMOCION Y ESTUDIOS MUNICIPALES

A partir del cambio de la administración provincial -en diciembre de 1987-, se encaró un proceso de reforma del IEM, que se transformó en el Instituto de Promoción y Estudios Municipales (I.P.E.M.) el 22 de abril de 1988 y se designó como Secretario Ejecutivo al Ing. Carlos G. Gianella.

Las principales características de la unidad nueva son las que se enumeran:

- a) Se mantiene en la órbita del Ministerio de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.
- b) Se le asignó autonomía funcional.
- c) Se procura darle continuidad en el tiempo, intentando limitar las contingencias propias de cada cambio de autoridades.
- d) Se intentan desarrollar mecanismos adecuados para posibilitar la participación de la comunidad como apoyatura de la gestión municipal.
- e) Se asignó participación directa en la estructura del IPEM a intendentes de la provincia, como representantes de la región.
- f) Se firmó un acuerdo con la Universidad Nacional de Luján (6 MAY

89) -en reemplazo de la Universidad Nacional de La Plata-, señalándose en el convenio que los objetivos eran: instrumentar la cooperación técnica, tendiente a realizar tareas de interés común, con el fin de incentivar el estudio de bases estructurales que permitan un mejor accionar de la administración municipal. Se incluía también la actividad de investigación y desarrollo de propuestas que activen la participación de la comunidad en la resolución común de la problemática municipal.

g) Los convenios con otras instituciones -cuya firma es arbitrio del Ministro de Gobierno- integran el cuerpo de normas que rigen el funcionamiento del IPEM.

h) Los fines que se le asignaron se detallan a continuación:

1) La formación y perfeccionamiento de funcionarios de las administraciones municipales y/o personas físicas o jurídicas relacionadas con el quehacer local.

2) La asistencia técnico-académica a los municipios u otras personas jurídicas de carácter público o privado, como así también a las áreas de gobierno vinculadas a cuestiones que hacen al desarrollo de la política municipal.

3) La investigación y el estudio de materias propias que afecten a la administración local o regional.

4) La difusión y documentación de temas de interés municipal o

regional.

5) La cooperación técnica y científica con organismos o instituciones de nivel provincial, nacional o internacional, afines con los objetivos de creación del presente Instituto.

6) Toda otra actividad acorde que, siendo oportunamente aprobada por las autoridades del Instituto, estén comprendidas en los objetivos propios del mismo.

Respecto a los recursos económicos financieros, los mismos se componen de:

a) Los aportes originarios realizados por el Ministerio de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

b) Los derechos de arancelamientos que se establezcan para el desarrollo de sus actividades.

c) De las contraprestaciones recibidas por el asesoramiento, los servicios, las investigaciones u otras actividades que las municipalidades u otros entes públicos o privados requieran.

d) De las utilidades obtenidas por las publicaciones realizadas.

e) De los donativos o subvenciones de personas físicas o jurídicas de carácter público o privado.

A partir de la reformulación de sus objetivos se estableció que: "serán miembros ordinarios del Instituto, junto con el Ministerio de

Gobierno, toda otra entidad de carácter público o privado que se incorpore al mismo mediante convenio de participación en donde se establezcan los niveles de responsabilidad. Sin perjuicio de ello se podrán incorporar al Instituto Miembros Honorarios de acuerdo a los procedimientos que establezca el reglamento del IPEM".

Con relación a su estructura, los órganos de gobierno del Instituto son: el Presidente, el Consejo Asesor de Intedentes, el Consejo Directivo, la Secretaría General y la Coordinación General, cada uno en el ámbito de sus respectivas competencias.

A continuación se describen la conformación, las misiones y las competencias de los Centros y Departamentos del Instituto:

a) Centro de Formación

Estará integrado por todos aquellos docentes que se desempeñen como coordinadores de programas destinados a la formación y capacitación de recursos humanos de la administración municipal, regional o provincial.

Este centro tiene como misión fundamental la realización de cursos, seminarios, jornadas o eventos, en el ámbito del IPEM o en los lugares donde se requieran sus servicios, para facilitar la participación deseada, serán competencias del mismo, las que deriven de las siguientes áreas:

1. Administración Municipal

2. Desarrollo Regional
3. Gobierno y Política Municipal
4. Planeamiento

b) Centro de Extensión y Asistencia a los Municipios

Este Centro estará integrado por todos aquellos docentes que se desempeñen como coordinadores de programas destinados a la extensión, asistencia e investigación en las áreas de competencia del Instituto.

Su misión será de la implementar una efectiva colaboración con los gobiernos municipales, regionales y áreas del gobierno provincial mediante proyectos, programas de investigación y asistencia. La competencia de este Centro abarca toda el área de la problemática municipal y/o regional, siendo la Secretaría General la encargada de establecer las limitaciones de la misma.

c) Centro de Evaluación, Comunicación y Difusión

Este Centro estará a cargo de un responsable designado por el Presidente. En su esfera se desarrollará un ámbito de documentación y comunicación para la difusión y el intercambio de información con los destinatarios del Instituto, como así también la de cumplir un servicio como fuente de consulta, de recopilación y seguimiento de las tareas del Instituto, a los efectos de posibilitar la evaluación periódica del funcionamiento del mismo. A este Centro le competen las siguientes áreas:

1. Comunicación

2. Biblioteca
3. Banco de datos
4. Evaluación (en lo referente a la recopilación y ordenamiento del material).

Departamento administrativo

El responsable de este departamento será designado por el Presidente. En el mismo se ordenará el funcionamiento interno del Instituto en cuanto al aspecto administrativo y la atención de las cuestiones económico-financieras.

## E. SITUACION ACTUAL DEL I.P.E.M.

En lo referente a los objetivos reales del IFEM se puede agregar que el mismo procura sistematizar, a través de la investigación, experiencias que puedan ser retransmitidas y utilizadas por las administraciones municipales como una herramienta de apoyatura para el mejor desenvolvimiento de su gestión, a la vez que responden a los planes de descentralización del gobierno provincial.

En lo que atañe a la situación actual, el mejor medio para presentar un panorama general del Instituto parece ser el de hacer una reseña de los diversos elementos que lo constituyen o inciden en su funcionamiento y desempeño. Tal información, si bien fraccionada, permitirá por un lado obtener una visión de conjunto y además establecer cuales son las necesidades que existen en la organización.

La situación actual que presenta el Instituto se esboza en los items siguientes:

a) Bagaje histórico: La escasa actividad que desarrollara desde su creación y las dificultades de relación con los destinatarios de su acción crea un serio desafío para la conducción actual, tal como es la necesidad de superar la instancia de inercia

inicial, y optimizar las potencialidades del Instituto.

b) Dependencia orgánico-funcional: Pertenece al Poder Ejecutivo Provincial, dependiendo del Ministerio de Gobierno, pero cuenta con autonomía funcional "para el cumplimiento de sus fines".

c) Organismos relacionados con los fines del Instituto: En el área del Ministerio de Gobierno hay una secretaria de Asuntos Municipales que tiene la responsabilidad de las políticas en el ámbito comunal. El mantenimiento de fluidas relaciones entre esta Secretaría y el IPEM sería conveniente para la realización de emprendimientos conjuntos.

d) Destinatarios primarios de su acción: Los desencuentros entre el Justicialismo -que actualmente gobierna en la provincia- y el radicalismo -que posee mayoría en ambas cámaras y la titularidad de la Municipalidad de La Plata, capital provincial- dificultan el adecuado funcionamiento del Instituto. Cabe recordar que de los 126 municipios bonaerenses, 61 responden al justicialismo, 60 al radicalismo, 2 al Partido Intransigente, 2 a uniones vecinales y una a la Unidad Socialista. En el Gran Buenos Aires, donde se encuentran las comunas de mayor peso, el peronismo muestra una presencia hegemónica. (ver APENDICE No.1)

Cabe agregar que otro elemento de peso es la situación de emergencia que existe en algunas comunas debido al problema irresuelto de las tierras anegadas por las inundaciones. La urgencia

por dar una respuesta adecuada a este fenómeno posterga, lógicamente, toda inquietud por reformar la política y acción municipal.

Asimismo, los prolegómenos de los comicios presidenciales de 1989 y las expectativas de algunos jefes comunales que también desempeñan la titularidad local del partido que representan, muchas veces redundó en una virtual desatención de la acción de gobierno.

Otro elemento para considerar es la poca significación que se le concede al análisis organizacional, a la capacitación de personal y a los estudios municipalistas.

e) Recursos económicos: Hasta el momento los únicos ingresos que se contabilizan para el funcionamiento del organismo son los provenientes del Ministerio de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Sin embargo se prevé otro tipo de ingresos provenientes del arancelamiento de los cursos que se dicten y de actividades de asesoramiento e investigación.

Hasta el momento, puede afirmarse que depende para su sustento del presupuesto provincial.

f) Sustento académico: El convenio firmado con la Universidad Nacional de Luján, pese a la distancia geográfica, presta un sustento académico al Instituto.

Como elemento vulnerable, cabe mencionar la reciente recreación de esa casa de altos estudios, la falta de trayectoria en lo

referido al estudio específico de la administración pública y problemas presupuestarios propios de la universidad. Esto último no va en desmedro de los docentes destacados por la UNLu en el IPEM, quienes, a título individual, poseen vasta experiencia en este terreno.

g) Relación con Institutos similares: Orgánicamente no posee relación con centros de estudio e investigación con fines análogos a los que posee el Instituto. Sin embargo, sus actuales directivos, en forma personal, mantienen relaciones con grupos y entidades dedicadas a la investigación de la temática municipal.

h) Personal: el efectivo total es de siete personas, de los cuales tres son jerárquicos, tres administrativos y uno de maestranza. En cuanto a la dependencia, tres pertenecen al Ministerio de Gobierno y los restantes al Registro Provincial de las Personas, a la Jefatura de Policía de la Plata y a la Universidad de Luján.

• El nivel de estudios es el siguiente: dos universitarios, dos universitarios incompletos, dos con nivel medio completo y el restante con estudios primarios.

Los principales datos se detallan en el siguiente gráfico:

CARGO O FUNCION	SEXO	EDAD	ESTUDIOS	DEPENDENCIA
Sec. General	M	40	Univ.	Min. de Gob.
Sec. Académico	M	45	Univ.	UNLu

Coord. Gral.	M	26	Univ. Inc.	Min. de Gob.
Administrativo	F	48	Secund.	Min. de Gob.
Administrativo	M	18	Secund.	Reg.Pcial de las Personas
Administrativo	M	30	Univ. Inc.	Jef. de Polic.
Maestranza	M	34	Primario	Min. de Gob.

En este cuadro no se han incluido los docentes que dictarán los cursos que organiza el IPEM.

La dedicación horaria es de 50 horas semanales, desarrollando actividades de lunes a viernes entre las 8 y las 18 hs, coincidente con la administración pública provincial.

Los salarios son los mismos que percibe el personal dependiente del Poder Ejecutivo Provincial, que pueden calificarse como bajos para los tramos superiores del IPEM.

El promedio de edad es de 34 años, por lo cual puede calificarse al universo como joven. Respecto a la trayectoria del personal en el instituto, la misma no es de significación, dado que la planta fue reestructurada a partir de diciembre de 1987.

i) Actividades: Las principales actividades están centradas en la reforma del Instituto y en la planificación de sus futuras actividades. Sin embargo han sido previstos cursos sobre diferentes aspectos vinculados a la administración y al accionar municipal.

Entre los mismos se cuentan algunos sobre "Administración

Municipal", "Diagnóstico social para el desarrollo de acciones comunitarias" y "Actualización técnico-jurídica del personal municipal". (Ver APENDICE No. 2).

Por el momento no se ha tomado conocimiento de que se estén efectuando tareas de investigación o asesoramiento en municipios. Aunque cabe agregar que, en este último aspecto, la UNLu a través del CEUM (Centro Extensión Universitaria en Municipios) está llevando a cabo proyectos de investigación y promoción social en áreas socialmente marginadas. (Ej. Programa de Cooperativización de la recuperación de residuos sólidos en el municipio de Luján).

j) Normas de funcionamiento: Para su desempeño se ajusta a las normas propias de la administración pública provincial. Sin embargo, carece de manuales de funcionamiento en los cuales se vuelquen las características de las tareas en cada área.

### III. ANALISIS DE LO ACTUADO Y DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

#### A. ESTABLECIMIENTO DE LA RELACION DE TRABAJO Y PROBLEMÁTICA DE LA PASANTIA EN EL IPEM.

Después de acordada la naturaleza del trabajo a realizar en común, en función de lo conversado previamente, se incorporaron datos nuevos, -antes no observados o bien recién surgidos a medida que transcurría la pasantía- así como prioridades diferentes y centros de atención distintos. De esta manera, se produjo un proceso de renegociación permanente a lo largo del período de pasantía.

En cualquier tipo de organización son personas y grupos los que asumen roles diversos, a lo largo de un proceso de conformación de una nueva institución, como lo es en este caso el IPEM. La forma en que se facilita, a las diversas personas y grupos internos, asumir sus propios roles en la institución, simplifican u obstaculizan el cumplimiento de una función complementaria como la que ejecuta el pasante.

La demanda institucional respondía a inquietudes de la cúpula del organismo, aunque la misma era observable como un emergente no del todo elaborado, ya que no se la podía visualizar como una posibilidad de convertirse en motor para vehicular y mantener lineamientos claros y concretos, en lo que respecta a necesidades

específicas de la organización.

Desde un principio se pudo observar que se contaba con la predisposición de quienes ocupaban los cargos superiores en la estructura formal de la organización y además con la posibilidad de instaurar la participación de quienes, en diferentes sectores y niveles, de inmediato o en etapas sucesivas, se verían involucrados en la planificación de las tareas del organismo.

En las primeras entrevistas con las autoridades del IPEM se trabajó sobre las diferentes demandas; se trató de realizar un proceso de decodificación que permitiese tener una visión de las necesidades, limitaciones y llegar a una percepción de fortalezas y debilidades no identificadas con anterioridad. Sobre esta base se intentó identificar las temáticas prioritarias que deberían ser sujeto de análisis para su posterior tratamiento. Se evaluaron alternativas para el corto y mediano plazo, cubriendo aspectos tales como el organigrama de la organización (a grandes rasgos), requerimientos de comunicaciones, listados de tareas a contemplarse, dictado de cursos a cargo de la institución, relaciones con casas de altos estudios de la provincia y discusiones sobre políticas a convalidar, entre otros.

En una primera etapa de trabajo, que pasó por su legitimación, encuadramiento en lo institucional y explicitación de la actuación del pasante, la tarea se vió obstaculizada seriamente por

características de alta turbulencia interna en la organización, observable en el surgimiento de situaciones conflictivas entre diversos grupos y personas. Situación que impedía distinguir con la nitidez necesaria los referentes internos de la misma y por ende la necesaria clarificación de los objetivos a seguir en el trabajo ya iniciado.

Paralelamente, el cuadro se tornó más complicado, ya que el partido gobernante en la provincia se vió sumergido de lleno en la interna que decidiría el candidato presidencial para las próximas elecciones en el 89. Cabe agregar el hecho de que al ser la primera vez en su historia que el Partido Justicialista tiene una elección interna, esta situación se visualizó como más compleja aún.

En cuanto a las tareas tendientes al análisis de la institución, se requirió de negociaciones y metodologías más amplias, que involucraran a quienes pudieran hacer aportes importantes en relevamiento, diseño, implementación y monitoreo de procesos internos. Cabe aclarar que las tareas de relevamiento se extendieron a lo largo de toda la intervención; aunque ese proceso no llegó a ser lineal sino que conllevó una dinámica iterativa, es decir que no se registró una etapa discriminada de relevamiento, otra que le siguiera y en la cual se evaluaran proyectos alternativos, una tercera secuenciada rigurosamente en la que se implementara un cambio, y una última en la que se evaluara lo realizado.

En la realidad, las tareas de relevamiento se extendieron a lo largo de casi todo el periodo de trabajo, las modificaciones y propuestas se expresaron de manera espontánea desde un comienzo y, por supuesto, se produjeron los naturales y previsibles retrocesos.

Es por ello que el proceso de esclarecimiento de necesidades y de dificultades a superar, de consolidación de prácticas positivas reconocidas por los usuarios hasta ese momento y de modificación de prácticas inoperantes, fueron objeto de una atención constante en la elaboración de este trabajo. Es así como, permanentemente, estuvieron presentes temas tales como la elección de los profesionales más idóneos para el dictado de cursos; el momento de la introducción de una novedad; la elección de sectores para realizar algunas pruebas piloto; la modalidad con la que se supone se extenderá el uso de una nueva tecnología a partir de éxitos alcanzados y de evaluaciones con usuarios capacitados.

otra actividad acorde", si bien loable -por cuanto puede actuar como dinamizadora-, enfrenta una dura realidad: si existen dificultades para lograr los objetivos que se proponen, con mayor razón también será dificultoso extenderse.

A partir de lo señalado, parece conveniente elaborar un programa de mediano plazo que contemple el alcance de sus objetivos por etapas. Simultáneamente sería oportuno diseñar un sistema de evaluación de los resultados que coadyuve a la adecuación táctica de los objetivos estratégicos. Asimismo cabe destacar que lo señalado para la etapa anterior del Instituto, en lo referente a su estrecha relación con el partido gobernante en la provincia, sería positivo para la actual gestión no caer nuevamente en una actitud que atentaría contra su buen funcionamiento. El trabajo y los objetivos del IPEM deben sustentarse, fundamentalmente, en su capacidad técnica, de investigación y de asesoramiento a todos los municipios sin distinción de banderías políticas.

### C. ESTRUCTURA ORGANICO-FUNCIONAL

Estatutariamente se establece la titularidad formal del Ministro de Gobierno. Tal circunstancia implica un aval de significación para el desempeño del Instituto.

Sin embargo, la amplia gama de actividades que debe desarrollar un funcionario político, del rango de Ministro, puede atentar contra la adecuada atención que requiere un órgano del tipo del analizado.

La dinámica propia de la vida política conlleva -muchas veces- a una permanente atención de hechos y circunstancias inmediatas, cuya resolución es impostergable. Como consecuencia, pueden llegar a verse relegadas aquellas unidades abocadas a temas de carácter estructural y con planificación a largo plazo.

La participación de delegados de las entidades con las que se ha firmado convenios -que implica la posesión de una cuota de poder por parte de las entidades convenientes- puede servir como acelerador o freno a los proyectos que se planteen y como virtual contralor de la gestión del I.P.E.M.

En todo caso, las características de las relaciones de las entidades entre sí y con el funcionario que ocupe la cartera de Gobierno, serán el elemento que determinará la actitud que adopten.

La reciente creación de un Consejo de Intendentes, responde a la tendencia a imbuir de un carácter crecientemente participativo a la gestión de gobierno. Puede servir para motivar a titulares de jurisdicciones no identificadas con el oficialismo y actuar como dinamizadores.

En cuanto a los niveles gerenciales del Instituto, los puestos actuales atienden a los programas de actividades previstas. Para su optimización sería oportuno diseñar un programa que prevea una mayor interrelación entre los centros en que se divide el IPEM, aprovechando al máximo las capacidades que posee.

La planta con que cuenta, más allá de las potencialidades de cada uno de los integrantes, es sumamente reducida. Ello puede afectar negativamente todo intento de evolución o de desarrollo de nuevos proyectos. El planeamiento de líneas de cooperación y complementación con otras unidades puede servir como paliativo.

ORGANIGRAMA: Se adjunta como APENDICE No. 3 el gráfico de la organización.

#### D. PRESUPUESTO DE RECURSOS Y GASTOS

La dependencia del Poder Ejecutivo Provincial le otorga al IPEM los medios indispensables para su mantenimiento. Sin embargo lo ata a los vaivenes políticos. Coincidentemente -dada la actual crisis económica- puede restringir sus expectativas de crecimiento y expansión.

En ese aspecto, al afianzamiento en áreas de asesoramiento, de elaboración de información e investigaciones y de formación de funcionarios, puede llegar a permitirle contar con los ingresos necesarios y aspirar a una proyección que exceda incluso el ámbito provincial.

La previsión de "fondos reservados" que se efectuara en la gestión anterior, no parece ajustarse a los fines y características de la unidad de análisis. Sería procedente rever esa partida.

## E) PERSONAL

La calidad de la planta actual no entra en discusiones en cuanto a los puestos asignados, pero la cantidad parece insuficiente para satisfacer las necesidades del Instituto.

La urgencia de contar con investigadores y analistas, se presenta como impostergable y condiciona la eficacia a futuro, toda vez que restringe las posibilidades de crecimiento y proyectos de desarrollo.

El actual nivel de remuneraciones -poco atractivo por cierto- condiciona la incorporación de académicos y técnicos del lugar y aleja toda posibilidad de sumar otros nacionales o del exterior.

Frente a tal encrucijada el fortalecimiento de relaciones con universidades y centros de estudio e investigación, podrían ser un primer paso, mientras que los cursos a funcionarios municipales y los ingresos que los mismos signifiquen, pueden constituir una alternativa.

## F) PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

El IPEM carece de un documento en el que se establezcan con precisión las características de los procedimientos que -internamente- realiza para el cumplimiento de la misión que posee.

Sin embargo, en cada área se han establecido normas de funcionamiento con la finalidad de organizar la gestión. Las mismas se han ordenado -por costumbre- a las que rigen en el Ministerio de Gobierno de la provincia de Buenos Aires. En algunos casos, ante lagunas existentes, el mismo personal debió improvisar.

Cabe señalar que la escasa planta con que cuenta el organismo y los limitados productos externos, no han hecho necesario dotar al mismo con un manual o conjunto de normas que reglen y uniformen los procedimientos. -

\*Pese a ello, el contar con un instrumento de ese tipo podría coadyuvar a un ordenamiento y, consecuentemente, a un mejor desarrollo de la gestión.

## G) DESEMPEÑO

Los vaivenes de la política interna de la Argentina, han determinado una cierta inestabilidad en la "estructura" formal de la administración pública, en sus distintos niveles de responsabilidad.

La evolución histórica de la institución relevada -desde su creación en septiembre de 1986- puede considerarse una muestra más en ese aspecto. En su accionar pueden señalarse la ausencia de programas de acción de mediano y largo plazo, de un plan de inserción, desarrollo y crecimiento del Instituto y la falta de continuidad de las tareas que emprendiera. Una clara muestra de lo expresado son las concretas modificaciones a las que fuera sometido el I.E.M., antecedente inmediato del actual I.P.E.M., para que este último iniciara su accionar.

Cabe sumar también las dificultades que encontrara y encuentra en su contexto operativo, toda vez que las respuestas recibidas parecen corresponderse -muchas veces- con identificaciones de fracciones, antes que con las visibles necesidades que presenta el espectro de los municipios bonaerenses.

Lo expresado pone de manifiesto serias dificultades para la consolidación del organismo, debido a la "dinámica" de la "estructura", los escollos para establecer pautas duraderas y la aceptación por parte de usuarios diversos de los productos del IPEM.

## H) CONTEXTO OPERATIVO

La variedad y complejidad de los problemas que presentan los 126 municipios de la provincia de Buenos Aires, exige que los instrumentos técnicos y las políticas que se implementen para resolverlos posean la aptitud, factibilidad y aceptabilidad necesarias para tal fin.

Ha sido una característica usual que, en los distintos niveles de la administración pública, se hayan instrumentado técnicas y políticas carentes de un sustento teórico y empírico -incluso se ha registrado ausencia de una legitimación política- que atiendan a los fines que se persiguen.

Por ello, cabe mencionar, como sumamente importante, la posibilidad de establecer los medios y circunstancias para la adecuada inserción del Instituto en su contexto operativo. Al respecto, y siguiendo el trabajo de Oscar Oszlak "El INTI y el desarrollo tecnológico en la industria argentina", podría expresarse que, la especificación del contexto operativo del Instituto de Promoción y Estudios Municipales que se está analizando, significa establecer qué factores condicionan la disposición de otros actores a interactuar con el mismo, así como la intensidad y naturaleza de las interacciones mantenidas.

Esta forma de plantear el problema requiere incorporar a esos actores como objeto central de análisis. De esta manera el contexto pierde el carácter difuso e indiferenciado con que normalmente aparece reflejado en los estudios que investigan la relación organización-contexto.

O sea que se hace necesario para el IPEM examinar separadamente a los diferentes actores que, sea en el carácter de demandantes u oferentes de tecnología o de reguladores-promotores de las funciones de promoción y estudios, establezcan relaciones de interdependencia para satisfacer los requerimientos de su respectiva actividad.

De este examen individual pueden surgir los factores que favorezcan -o restrinjan- las posibilidades para establecer tales relaciones de interdependencia, de modo que el posterior análisis conjunto de sus interacciones permita detectar los puntos de desarticulación y, de esa manera, prever soluciones para lograr una mejora en el rendimiento de la institución.

## I. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Hasta aquí se ha descrito el desarrollo del IEM-IPEM y sus características, lo cual permitió un somero análisis que posibilitara observar su actual situación.

Tal esbozo, brinda una adecuada base para intentar establecer los elementos positivos y negativos que existen en la unidad de análisis y que constituyen sus fortalezas y debilidades.

Ello permitirá apreciar, con mayor claridad, la potencialidad existente, los aspectos que hay que afianzar, aquellos que son pasibles de modificación y, finalmente, los que sería oportuno erradicar, para que el Instituto alcance eficacia en cuanto a los objetivos y más eficiencia en cuanto a su desempeño.

La enumeración que se realiza, no pretende ser exhaustiva, sino que procura atender a los aspectos de mayor significación.

a) FORTALEZAS: los principales elementos y aspectos positivos para el rendimiento y desempeño del Instituto pueden enunciarse en los siguientes términos:

1o) En cuanto a los objetivos: la amplitud de la misión que se le asignara, que le otorga un amplio horizonte; la adecuación a las inquietudes sociales de la actualidad, que le permite

programar sus acciones atendiendo a la realidad y el criterio de apertura, que le puede permitir asimilar esfuerzos externos.

2o) En cuanto a la estructura orgánico-funcional: la titularidad del Ministro de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, que le otorga un respaldo significativo; la inclusión de delegados de entidades con las que el IPEM firmó convenios, toda vez que puede afianzar el compromiso de las partes; la existencia de un Consejo de Intendentes, lo que puede consolidar la relación con los destinatarios primarios de su acción y; por último, la organización por centros que responden a las actividades específicas.

3o) En cuanto al presupuesto de recursos y gastos: la dependencia del gobierno provincial, que le garantiza los recursos mínimos para su desenvolvimiento; la posibilidad de incrementar sus ingresos con el cobro de aranceles en los cursos que se dictan y los honorarios por los servicios que se presten.

4o) En cuanto al personal: una razonable productividad individual y grupal; tenacidad, esfuerzo y dinamismo, en especial en el nivel superior del organismo; afán de superación y la aspiración a que el IPEM ocupe un lugar preponderante; predisposición para encarar una labor de reflexión grupal en lo que atañe a las tareas del Instituto, así como en lo referente a la elaboración e implementación de las políticas que le son

afines.

5o) En cuanto a los procedimientos administrativos: la ausencia de normas precisas le otorga dinámica y flexibilidad a la gestión, incentivando la creatividad del personal.

6o) En cuanto al desempeño: el contacto permanente con intendentes municipales, que permite un relevamiento constante de las necesidades y requerimientos de los destinatarios de la acción del IPEM; las relaciones con autoridades y docentes de casas de altos estudios que facilitan la interacción en ese nivel; y la posibilidad de convertirse en dinamizador de proyectos.

7o) En cuanto al contexto operativo: la especificidad del IPEM respecto a las necesidades y requerimientos de las distintas intendencias; y la adecuada relación personal que los directivos del Instituto mantienen con autoridades de algunas de las universidades con sede en la provincia.

b) DEBILIDADES: entre los problemas que han podido identificarse y afectan negativamente el Instituto se detallan:

1o) En cuanto a los objetivos: el objetivo que se le asignara se presenta como muy ambicioso y difícilmente pueda ser alcanzado; y la apertura hacia toda otra actividad acorde que, de concretarse puede llegar a desvirtuar el objetivo de creación.

## J. ANALISIS COMPARATIVO

La descripción de un organismo y el análisis de sus características permite, no solo un fría evaluación del mismo, sino también la determinación de probables caminos para su mejoramiento. Sin embargo, la descripción de un ente análogo puede permitir, por medio de la comparación, una ampliación del horizonte estratégico y, consecuentemente, un incremento de las expectativas para optimizar las capacidades con que se cuenta.

Con tal finalidad se describirá el funcionamiento del Instituto Brasileño de Administración Municipal (IBAM). Tal tarea -sumamente acotada- tiende a mostrar someramente el espectro de actividades que realiza y las posibilidades que el mercado ofrece en la misma franja de actividades del IPEM.

El IBAM es una organización privada -sin fines de lucro- de carácter educativo, técnico, cultural y cívico, creada en 1952 para propugnar el fortalecimiento del gobierno local y el mejoramiento de los servicios urbanos, con sede en Rio de Janeiro (Brasil).

En la actualidad cuenta con una planta permanente de más de 200 funcionarios y financia sus actividades por medio de contratos de consultoría, cursos de capacitación y adiestramiento y el desarrollo de programas de investigación.

Las áreas en las que actúa y los principales tipos de proyectos pueden reseñarse en los siguientes ítems:

b) Consultoría

1. Desarrollo

Organización y reorganización de sistemas de gobierno municipal, incluyendo relaciones intergubernamentales e ingresos compartidos.

Modernización de la legislación tributaria municipal y de catastro.

Organización administrativa de los servicios urbanos (acueductos y alcantarillado, aseo urbano, mercados y abasto, transporte público, obras públicas, etc.)

Examen de las necesidades organizacionales y administrativas de los gobiernos locales.

Evaluación del desempeño gerencial de programas de desarrollo municipal.

Modernización de los sistemas administrativos internos del gobierno local (personal, contabilidad, presupuesto, control financiero, suministros, etc.)

2p) Informática: las actividades llevadas a cabo en esta área tienen por objeto modernizar la planificación y organización administrativa en los municipios. Entre ellas encontramos:

Asesoría

alrededor de un 60% están asociados al IBAM para que éste les preste un servicio de asistencia a distancia que se efectúa tanto por escrito como telefónicamente.

El mismo comprende, entre otros, la preparación y distribución de modelos de normas, códigos, decretos, reglamentos, procedimientos y otros actos municipales. Incluye también respuestas a consultas sobre toda clase de problemas legales o administrativos que enfrentan los gobiernos municipales en las áreas de administración general, tributación, contabilidad, relaciones entre el intendente y los consejos y relaciones intergubernamentales.

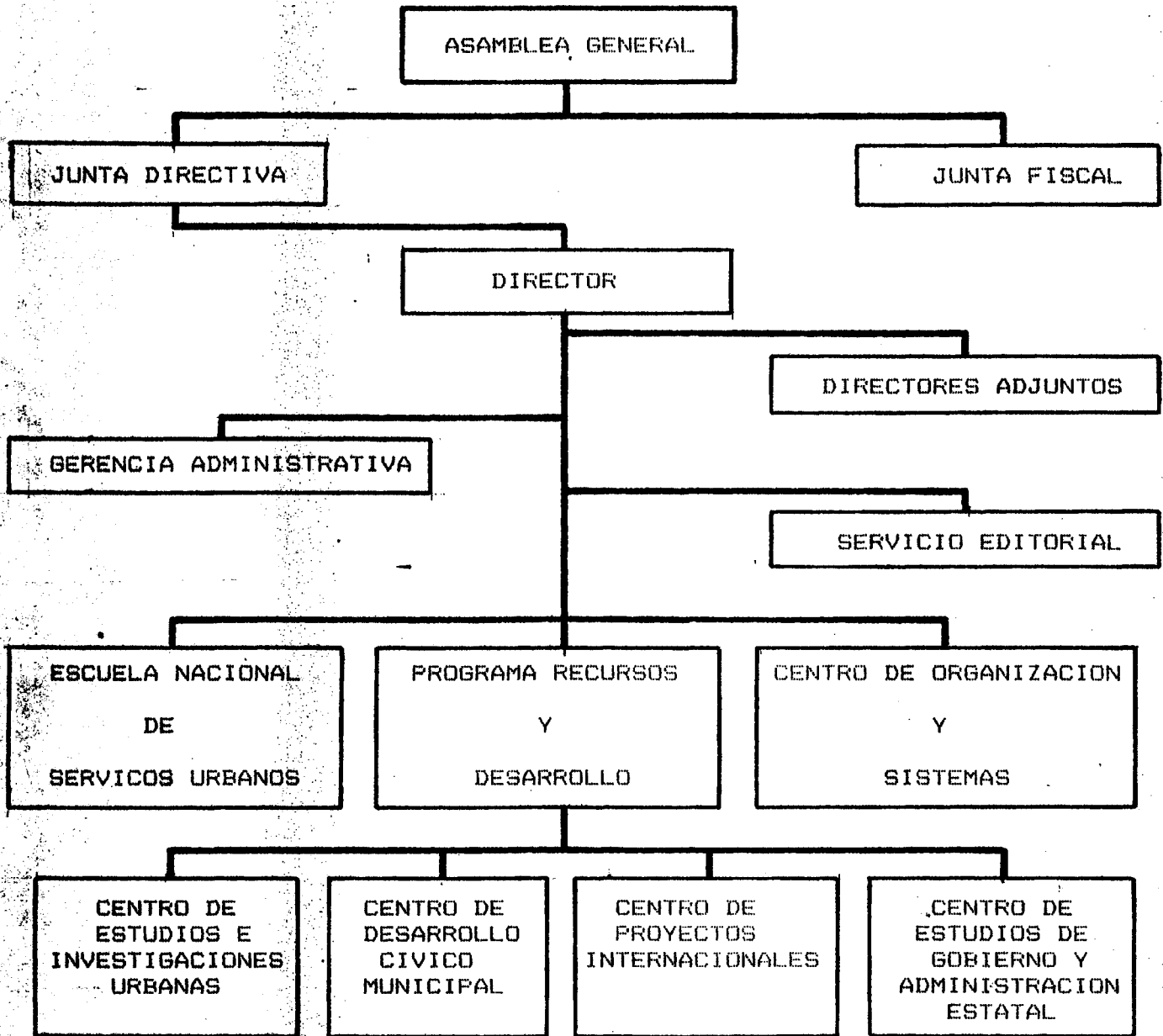
b) Publicaciones: desde sus inicios este instituto ha estado difundiendo conocimientos e información a través de libros, guías técnicas y varias publicaciones periódicas.

c) Actuaciones Internacionales: a partir de 1970 el IBAM viene desarrollando actividades en el exterior de Brasil. Entre ellas pueden citarse:

servicios de consultoría prestados a municipalidades, así como a entidades nacionales dedicadas a la asistencia técnica y financiera a los gobiernos locales.

participación en conferencias, seminarios, simposios y grupos de trabajo promovidas por instituciones internacionales y extranjeras.

80) Estructura orgánica



La extensa trayectoria del IBAM, la consecuente experiencia adquirida, la obtención de adecuados fondos para su desempeño, su dimensión y trascendencia y su carácter privado, entre otros puntos, parecen dificultar toda comparación con el IPEM.

Sin embargo, la problemática, los objetivos y algunos de los productos que ofrecen, permiten un acercamiento. De tal aproximación surgen las siguientes consideraciones:

1.) Los objetivos son similares y los medios (cursos, grupos de investigación, etc.) dispuestos para su logro también. El IBAM, de acuerdo a las posibilidades y medios con que cuenta, ofrece mejores servicios tanto académicamente -cursos de post-grado, en tanto el IPEM dicta cursos sin reconocimiento de las autoridades educativas-, como en la prestación de información -cuenta con sistema de computación de datos, banco de datos con acceso por computación, teléfono o personalmente y una editorial- y en las actividades de consultoría.

2.) La inserción del IPEM en la estructura estatal le presta un amplio aval, a la par de condicionarlo a los objetivos que el gobierno le asigne, en tanto que el IBAM -por su origen no gubernamental- presenta una mayor independencia, mientras que el respaldo lo encuentra en su prolongado desempeño y en la alta

calificación de sus productos externos.

3.) El ámbito de actuación también presenta diferencias: el IPEM es limitado a la provincia de Buenos Aires, mientras que el IBAM presta servicios cubriendo todo Brasil e inclusive en el ámbito internacional.

4.) El rubro consultoría representa para el IBAM la posibilidad, no solo de recursos económicos, sino también de mantener permanentemente grupos de investigadores

5.) Los conocimientos y experiencias adquiridas determinan un permanente mejoramiento de las prestaciones educativas. El IPEM, por su parte, no ha logrado formar aún un grupo propio estable de investigadores, ni consultores.

6.) En tanto el IBAM plantea un programa de desarrollo de mediano plazo, el IPEM no ha logrado todavía superar los vaivenes de la transición y del programa de reforma integral a la que está sometido.

#### IV. PROFUESTAS

Más allá del papel que formalmente se le asigna a los organismos de la administración pública, la comunidad en su conjunto, la realidad circundante y la tendencia de las ideas actuales, parecen orientarse hacia el afianzamiento de las siguientes características:

- a) Desarrollar eficientes mecanismos de detección de las necesidades sociales.
- b) Ampliar la capacidad de formulación de políticas públicas.
- c) Desarrollar instrumentos para implementar políticas públicas.
- d) Evaluar la efectividad, eficiencia y eficacia en la implementación de políticas públicas.

De esta forma, una institución pública debiera constituirse en una organización ágil y flexible que brinde respuestas concretas a las expectativas, inquietudes y demandas de los destinatarios de su acción. Ello, sin embargo, no es un emprendimiento fácil, considerando la dinámica que caracteriza a la vida de las sociedades y a la desadecuación que sufren los cursos de acción establecidos y las medidas a implementar por parte de los organismos de la administración pública.

En su trabajo "Diagnóstico de la Secretaría de Planificación de la Provincia de Río Negro" (mimeo 1986), Norberto GONGORA, siguiendo a Arni LEEMANS ("Cómo reformar la administración pública" F.C.E. México 1977) y a Bernardo Kliksberg ("Crisis económica, democratización y administración pública" Claves, Vol. 1 No.1 CLAD Caracas 1984), menciona las siguientes exigencias:

a) Situaciones políticas nuevas, originadas en cambios en los conceptos políticos y sociales.

b) Nuevas demandas políticas con referencia especial a la calidad y cantidad de servicios y mucho más recientemente, hacia la calidad de vida.

c) Institucionalización: la democracia está exigiendo la necesidad de institucionalizar grupos de interés y entidades intermedias que interactúan regularmente con los organismos estatales. También aparecen nuevos grupos, relativamente temporales y poco organizados, que en muchos casos son factores de conflicto. En cierta manera, la grave complejidad del sistema exige de la burocracia nuevas formas de comportamiento y actuación.

d) Tendencia a la profesionalización, especialización y diferenciación e integración. Estos fenómenos están motivados en el deseo de prestar mejores servicios.

e) Excesiva centralización en la administración y la adopción de

medidas políticas, sociales y económicas.

f) Nuevos valores y actitudes. Ultimamente se han producido y se están produciendo cambios en los valores y actitudes de la sociedad. Esto va asociado fundamentalmente, al proceso de cambio del régimen político y a la revalorización de principios democráticos y criterios participativos en los distintos estamentos de la sociedad civil.

g) La crisis económica: considerada como la más importante del siglo. La misma ya no es percibida como de carácter temporal. Esto exige al aparato burocrático la necesidad de adecuarse a administrar la escasez y la carencia de recursos.

h) Programas multiinstitucionales: los elementos planteados exigen cada vez más, que los distintos organismos y entidades nacionales, provinciales y municipales se relacionen para el logro de objetivos comunes.

Los aspectos ya reseñados marcan tanto limitaciones actuales como desafíos para la creatividad de quienes deben encarar el futuro con una visión amplia.

De esa manera, y teniendo en cuenta los problemas enunciados, se intentará procurar para el horizonte estratégico del IPEM, una optimización de las capacidades propias del Instituto (fortalezas) para un mejor aprovechamiento de las oportunidades y un condicionamiento de sus vulnerabilidades (debilidades) de manera tal

3o) En cuanto al presupuesto de recursos y gastos

- Relevar las posibilidades de nuevas vías de financiamiento que permitan mejorar su actual situación y aspirar a su expansión.

4o) En cuanto al personal

- Identificar necesidades actuales y futuras de mano de obra.
- Establecer contactos con universidades, gobierno provincial y municipios próximos geográficamente, con el fin de ofrecer pasantías a alumnos, posibilidades de investigación a docentes universitario y profesionales que se desempeñen en las comunas y ministerios.
- Prever la realización de seminarios y reuniones entre el personal, con la finalidad de incorporar aportes y experiencias que coadyuven al desarrollo y desenvolvimiento del Instituto; fortalecer sus lazos de identificación y unificar criterios.
- Mejorar métodos de reclutamiento, capacitación y retención del personal.
- Procurar el mejoramiento de las remuneraciones por medio de actividades "part-time" coordinadas entre el IPEM y municipios.

5o) En cuanto a los procedimientos administrativos

- Diseñar un manual de procedimientos a partir de las experiencias del personal, los objetivos gerenciales y la flexibilidad que requiere la gestión.

- Asignar roles de tareas al personal de planta, contemplando la dinámica que caracteriza a la unidad.

60) En cuanto al desempeño

- Desarrollar un programa de relaciones y difusión con los municipios bonaerenses. Posteriormente ello podría extenderse a otros del interior del país.
- Establecer un programa de cooperación con universidades con sede en la provincia, en procura del aprovechamiento de sus capacidades académicas.
- Realizar actos concretos para afianzar la presencia del IPEM, los que, a su vez, ayudarán a consolidar la reestructuración global a la que ha estado sujeto.
- Adaptar los cursos de capacitación a los requerimientos de los usuarios, considerando la posibilidad de integrarlos en un sistema de educación permanente de los funcionarios y personal municipal.
- Crear un centro provincial de documentación e información en políticas locales y gestión municipal, procurando satisfacer las necesidades de información que poseen los decisores políticos y los funcionarios técnicos de los municipios.
- Incrementar las relaciones institucionales con centros de estudio e investigación en administración pública.

10) Programa de cooperación entre el IPEM y universidades con sede en la Provincia de Buenos Aires.

Objetivos y concepto

El objetivo principal de esta propuesta es el logro de un aprovechamiento integral de las capacidades académicas de las universidades nacionales con sede en la provincia de Buenos Aires y de aquellas situadas en provincias limítrofes que proyectan su radio de influencia sobre la misma, a través de la cooperación con las autoridades municipales para:

- la democratización del sistema político y de las relaciones entre el Estado y la sociedad,
- el reordenamiento de los poderes del municipio para dotarlo de una mayor eficiencia funcional,
- la reafirmación de los valores del federalismo,
- la consagración de mecanismos de participación y gestión popular y
- la ampliación y profundización de los derechos sociales a través de la cooperación con las autoridades municipales.

Dentro del territorio formal de la educación, la Universidad ocupa un lugar principal, de primera importancia. En su particular

marco de espacio temporal, la Universidad ha de brindar la contribución de la inteligencia, las habilidades y destrezas que en su seno se desarrollan, y tiene que hacerlo con los productos más calificados y eficientes, justamente en un tiempo histórico en el que la plena realización de los pueblos está atada, como nunca antes, a la información y los conocimientos, a las capacidades y la creatividad de la gente, al talento de los que organizan y dirigen, a las aptitudes cultivadas y la cultura del hombre común.

La integración de la universidad a su medio debe entenderse como una actitud recíproca entre universidad y comunidad de interaccionarse a través de la investigación, la formación universitaria y la cooperación técnico-científica que permita a la comunidad orientar los contenidos académicos y a la universidad participar en el análisis de los problemas socio-culturales y económicos específicos de la región y los municipios que estén en su área de influencia. -

Planteado el problema de esa manera, pareciera que la posibilidad de integrar la universidad a su medio debe orientarse fundamentalmente hacia la región y el municipio en particular, ya que desde allí es de donde debe dirigir su acción de servicio.

La orientación por regiones permitirá la complementación de las universidades tanto estatales como privadas, partiendo de la regionalización de la provincia planteada en el actual plan trienal

del gobierno de la provincia de Buenos Aires, de suerte tal que la regionalización de las universidades en este estado funcionará creando auténticos sub-sistemas con cierta identidad propia, pero dentro de un sistema bonaerense que las englobe dentro de un proyecto de sociedad deseada.

Las actividades y los productos de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura deben formar parte de la política general, acorde y en coherencia con los objetivos socioeconómicos del pluralismo democrático y de integración provincial.

Se procurará entonces, que todo sirva, eficaz y fecundamente a los mismos fines; que desde todos los flancos se brinden las contribuciones necesarias y que, para las metas concretas de la gobernación, el protagonismo sea plural, armónico y creativo.

### Características de la actual situación

#### a) Relaciones entre universidades nacionales y municipalidades

Comunmente no existe mayor relación entre las autoridades comunales y los investigadores y docentes del quehacer académico, más allá de las actividades protocolares o relaciones de estricto orden personal. Las investigaciones, asimismo, pocas veces tienen aplicación práctica en el área geográfica donde se realizaron. Históricamente se mantuvo a las instituciones educativas en una especie de asepsia respecto de la realidad, de los concretos problemas

del país y, particularmente, de la región y localidad específica en donde están ubicadas físicamente.

Es por ello que no puede pensarse en nuestro tiempo a la Universidad marginada de los requerimientos empresarios y los calificados contenidos tecnológicos de la sociedad industrial, de los intereses, los derechos y las expectativas de los trabajadores y los profesionales -y de sus respectivas organizaciones sindicales-, de los objetivos institucionales y técnicos de la Administración Pública y del Estado, de los propósitos que movilizan la actividad fecunda de tantas y diversas entidades intermedias y gubernamentales.

Lo expresado parece mostrar un distanciamiento entre la universidad y su realidad circundante y la falta de un adecuado aprovechamiento de las capacidades de las casas de altos estudios.

Por tal motivo sería oportuno propugnar medidas para revertir lo señalado, lo cual redundaría en beneficio de la educación universitaria y de las comunas bonaerenses. Sin lugar a dudas ello tendería a que las universidades se integren funcionalmente en un proyecto que trascienda lo académico, desarrollando sus objetivos comprometida con el destino común del ámbito geográfico en el cual están insertas.

- Universidad Tecnológica Nacional

Posee en la provincia de Buenos Aires las siguientes Facultades

Regionales: Avellaneda Trenque Lauquen

Haedo Delta (Campana)

Gral. Pacheco La Plata

Bahía Blanca San Nicolás

## 2. Universidades Privadas

- Universidad Católica Argentina. Pergamino.

- Universidad del Salvador. San Miguel.

- Universidad de Morón

Cabildo 134 Morón

- Universidad Católica de La Plata

Calle 13 No. 1227. La Plata.

Posee facultades en Bernal y Mar del Plata.

- Universidad Notarial Argentina

Calle 51 No. 435. La Plata

Posee sedes en:

La Plata	Mar del Plata	Necochea
Junín	Azul	Bahía Blanca
Dolores	Mercedes	Lomas de Zamora
Morón	Pergamino	San Isidro
San Martín	Tandil	Trenque Lauquen
San Nicolás		

c. Universidades Nacionales con proyección en la Provincia de Buenos Aires.

- Universidad Nacional de Rosario.

Córdoba 1814. (2000) Rosario. Santa Fe.

- Universidad Nacional de Rio Cuarto.

Enlace Ruta 6 y 36 Km. 603 (5800) Rio Cuarto. Córdoba

- Universidad Nacional del Comahue.

Centro Universitario Regional Viedma.

Mons. Esandi esq. Ayacucho. (8500) Viedma. Rio Negro.

d. Población universitaria en la provincia de Buenos Aires diseminada por universidades y facultades.

1. Cifras globales

<u>TOTALES</u>	- <u>Establecimientos</u>	<u>Alumnos</u>	<u>Docentes</u>
<u>Buenos Aires</u>	94	124.286	7.654
<u>Gran Buenos Aires</u>	23	35.116	2.327
<u>Resto de la Pcia.</u>	71	89.170	5.327
<u>Universidades Nacionales</u>			
<u>Buenos Aires</u>	67	110.688	5.375
<u>Gran Buenos Aires</u>	9	24.472	687
<u>Resto de la Pcia.</u>	58	86.216	4.688

Universidades Privadas

<u>Buenos Aires</u>	27	13.598	2.279
<u>Gran Buenos Aires</u>	14	10.644	1.640
<u>Resto de la Pcia.</u>	13	2.954	639

2. Por Universidad y Facultades

Universidad Nacional del Centro

	<u>Alumnos</u>	<u>Docentes</u>
Tandil	3.330	208
Azul	259	39
Olavarría	601	57

Universidad Nacional

<u>de La Plata:</u>	52.215	1.812
---------------------	--------	-------

Universidad Nacional

<u>de Lomas de Zamora:</u>	16.767	276
----------------------------	--------	-----

Universidad Nacional de Luján

Luján	2.358	83
Berazategui	31	S/D
Campana	328	S/D
Chivilcoy	228	S/D
San Miguel	647	S/D

Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata	15.339	1.451
Balcarce	490	159

Universidad Nacional del Sur

Bahía Blanca                      6.174                      597

Universidad Tecnológica Nacional

Avellaneda                      3.970                      207

Maedo                      1.995                      124

Gral. Pacheco                      1.062                      75

Bahía Blanca                      1.182                      88

Trenque Lauquen                      48                      12

Delta (Campana)                      526                      54

La Plata                      1.917                      159

San Nicolás                      729                      57

Universidad Católica Argentina

Bergamino                      79                      S/D

Universidad del Salvador

San Miguel                      -                      149                      32

Universidad de Morón                      10.418                      1.533

Universidad Católica

de La Plata:                      2.536                      599

## Propuestas

En una provincia de características tales como las que posee la de Buenos Aires, con su diversidad de regiones y gran cantidad de municipios, no puede prolongarse la ausencia de un organismo intraprovincial que participe activamente en la programación de estudios y actividades vinculadas al ámbito de la administración local y regional, en conjunto con las universidades ubicadas en su propia geografía.

Asimismo, tampoco las universidades pueden seguir sin comprometerse en lo que respecta a sus contornos inmediatos (en este caso el municipio, la región y la provincia) y no trabar vínculos institucionales con los responsables de los proyectos, la planificación y la decisión política en esos órdenes jurisdiccionales

Los polos de desarrollo, las obras de infraestructura, las industrias de base, la diversificación y calificación de la producción agraria, la experimentación pedagógica y el perfeccionamiento docente -con jardines de infantes y escuelas primarias y secundarias de la órbita provincial- los edificios escolares y los hospitales, la salud pública y la vivienda popular, la creación artística y la extensión cultural son temas que les compete por igual a las universidades, a los organismos provinciales y a las instituciones locales.

El camino más adecuado para iniciar un diálogo fructífero entre las citadas instituciones pasaría, inicialmente, por incentivar la cooperación en base a proyectos que surjan de las necesidades concretas de cada partido o conjunto de ellos (regiones).

La planificación y evaluación de proyectos de este tipo, en un primer momento, podría estar a cargo del IPEM y, posteriormente, descentralizarse.

El Instituto podría verse enriquecido con el aporte que, con carácter multidisciplinario, están en capacidad de brindar los numerosos profesionales que se desempeñan como docentes universitarios en la provincia.

La constitución de un vínculo de colaboración activa entre el IPEM y las administraciones locales con las universidades se podría implementar a través de:

- la utilización de capacidades docentes y de investigación existentes en las mismas,
- la cooperación con las instituciones en las que funcionan carreras de grado y post-grado especializadas en áreas relevantes de política y gestión pública
- el empleo de experiencias acumuladas en el sector público en la docencia universitaria
- la creación de oportunidades de realizar "pasantías" en el ámbito de

los municipios provinciales y

- la realización de investigaciones sobre problemas concretos de operación en las administraciones locales de alta significación.

Se trataría entonces, de lograr la realización de trabajos concretos sobre la base de la interacción activa entre universidades y municipios.

Inicialmente, se podría procurar una primera instancia por medio de programas de investigación de corto y mediano alcance, en las tareas mismas de las cátedras afines al tema en las universidades convenientes con el IPEM, dichos programas tendrían como objetivo principal el trabajar sobre las realidades y necesidades de los municipios. Además, cabe considerar la posibilidad de implementar proyectos de investigación de gran escala con la participación de profesionales que actúen en el ámbito propio del IPEM.

Lo enunciado conllevaría un serio esfuerzo, pero redundaría en un desarrollo visible y concreto de esa unión (IPEM-Universidades-Municipios=usuarios) pudiendo constituirse la misma en un auténtico polo de reflexión, creatividad y desarrollo que, desde un enfoque sistémico, funcione enriqueciéndose continuamente y retroalimentándose para un mejor logro de sus objetivos. Al mismo tiempo, se convertiría en un laboratorio donde se generarían ideas técnicas y científicas del que saldrían importantes aportes para la profundización de los estudios que se lleven a cabo y que, a su vez,

redundarían en un mejor y más eficaz funcionamiento de la institución municipal.

En el contexto citado, las casas de altos estudios desarrollarían sus funciones específicas y brindarían simultáneamente múltiples servicios a la comunidad, ambas cosas configurarían una macro-realidad socio-educativa que se insertaría en un marco social mucho más abarcador. De esa forma, este amplio universo de la educación universitaria quedaría articulado con el resto de las acciones comunitarias para servir mejor a los municipios y a los objetivos provinciales a través de las instituciones intermedias y de los mecanismos adecuados que posibiliten y estimulen la participación y la corresponsabilidad de todos los sectores de la sociedad democrática, excluyendo, de esta manera, el riesgo del sectarismo, de la especialización tecnocrática y de las tentaciones autoritarias.

#### Plan de trabajo IPEM-Universidades

##### a. Programa de pasantías en los gobiernos municipales por parte de estudiantes universitarios:

Este programa estaría destinado a estudiantes de los últimos tramos del nivel superior, con la doble finalidad de interiorizarlos en la problemática municipal-regional-provincial y sumar en tales niveles la experiencia, conocimientos e inquietudes de los futuros profesionales.

El lugar más adecuado podrían ser aquellos partidos próximos a la casa de altos estudios.

b. Realización de investigaciones conjuntas:

Los investigadores serían graduados que ejercen la docencia en el nivel superior universitario. El objetivo fundamental es motivarlos en la problemática municipal-regional-provincial y el resultado lo constituiría una reflexión y profundización en ese ámbito de la realidad. El lugar más adecuado también serían los municipios, aunque la sede formal debiera encontrarse en las universidades.

c. Empleo de capacidades docentes de las diferentes universidades en programas formativos.

La acción redundaría en un perfeccionamiento de funcionarios y empleados municipales, dado que los cursos se presentan como el ámbito ideal para la transmisión de conocimientos, ideas y propuestas. Las sedes de los programas podrían ser rotativas, residiendo alternativamente en las cabeceras de cada partido.

jerarquice y especialice a los funcionarios municipales- sea posible, se requiere imprescindiblemente que el mismo se apoye en una entidad dedicada a la preparación de recursos humanos, que cuente con las metodologías y contenidos más avanzados, y trabaje al más alto nivel de calidad académica y técnica.

En ese aspecto, la instancia de diseño y conformación de los contenidos y la orientación que se les brindará a la "clientela" del IPDM, deberá tener en cuenta diversos y delicados factores, como la identificación precisa del tipos de necesidades a satisfacer, el carácter particular de la función pública a nivel municipal, la conexión con el ámbito universitario que se detallará en otro apartado, la compatibilización de la formación con los adelantos técnicos actuales y el conocimiento que brinda la experiencia comparada a nivel internacional.

### Propuestas

Los programas de capacitación a implementarse deberán estar ligados estrechamente a necesidades prioritarias y problemas de gestión concretos del ámbito municipal provincial.

Los mismos enfatizarán la capacitación para el manejo y resolución de problemas ante las condiciones de incertidumbre, multiplicidad de variables, restricciones e interdependencias en que se desenvuelven los procesos de toma de decisiones referentes a la formulación e implementación de las políticas públicas a nivel

municipal.

Debido a las condiciones de crisis que atraviesa nuestro país en la actualidad, la complejidad de los problemas en la gestión pública seguirá en aumento. Es por ello que la formación que se brinde deberá recalcar en la capacitación para su manejo, priorizando la adquisición de habilidades analíticas y el desenvolvimiento de capacidades de percepción de los problemas de la realidad y de competencia para su adecuada interpretación.

En tal inteligencia podrían considerarse las siguientes características:

- a) inscribir a los cursantes dentro de una región determinada.
- b) Incorporar docentes de casas de altos estudios con asiento en la región o próximas, de las administraciones municipales integrantes de la región, de la administración pública provincial y de organismos nacionales y federales.
- c) El lugar físico para el dictado de cursos, en lo posible, debe ser próximo al de residencia de los cursantes, facilitando el regreso cotidiano a sus hogares.
- d) El carácter de los mismos debiera ser teórico-práctico, contemplando el análisis de casos y visitas a diversas municipalidades.
- e) En la etapa final podría implementarse un intercambio

temporario de funcionarios entre diversas jurisdicciones de una misma región.

f) podría considerarse la aplicación de incentivos escalafonarios y salariales para los participantes.

g) La aprobación del curso regional podría habilitar para la realización de otros a nivel provincial.

Uno de los objetivos principales debería ser el de "formar formadores", es decir que los conocimientos y experiencias que adquieran los cursantes puedan ser trasladados al organismo en que se desempeñan. La circunstancia de que pertenezcan a una misma estructura y a una misma localidad facilitará la concurrencia y la relación entre ellos.

La incorporación de docentes locales y regionales puede favorecer a un incremento de la participación en ese ámbito y la posibilidad de que profesionales del interior puedan intentar su realización como tales en su lugar de origen.

Por otra parte, la interrelación entre funcionarios de diversos municipios favorecería a las interacciones, al intercambio de experiencias, a un incremento de la cooperación regional y, consecuentemente, aumentaría la eficiencia y la eficacia de los gobiernos municipales.

## Plan tentativo de trabajo

A efectos de cumplir las metas indicadas, el IPEM podría instalar las siguientes áreas de trabajo y llevar a cabo, entre otros, los programas que se detallan a continuación:

### a) Capacitación

1. Programas para los niveles directivos altos y medios de gobiernos municipales con énfasis en áreas críticas como la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, introducción de tecnologías de gestión de punta, relaciones gobierno municipal-gobierno provincial y nacional.

2. Programas de capacitación en políticas públicas y gerencia para concejales.

### b) Foro permanente sobre las políticas públicas y la gestión gubernamental.

1. Programa de intercambio y análisis entre los directivos del ámbito municipal, el sector privado y las fuerzas sociales organizadas.

2. Jornadas de análisis de políticas públicas específicas entre los líderes políticos locales y cuadros de conducción burocrática municipal ligados a la política a examinar.

c) Cooperación técnica con unidades y programas de formación y adiestramiento en el ámbito municipal.

1. Asistencia técnica en el estudio de necesidades y el diseño de programas.

2. Asistencia en la evaluación de programas y el mejoramiento de sus niveles de calidad.

3. Formación de formadores.

4. Apoyo a la introducción de metodologías didácticas avanzadas y la producción de material técnico.

5. Cooperación en la planificación de nuevas unidades formativas.

d) Investigación, desarrollo y transferencia de tecnologías gerenciales.

1. Investigación de posibilidades de aplicación de nuevas tecnologías gerenciales de punta a las condiciones imperantes en las administraciones locales.

2. Análisis de problemas gerenciales municipales y elaboración de soluciones a ese nivel.

BIBLIOTECA DE LA JUNTA DE ASESORÍAS ECONÓMICAS  
Profesor Emérito Dr. ALFONSO CALLEJAS OS

recuperación de la información y documentación que se posee, hacen necesario plantear algún tipo de propuesta.

La misma, necesariamente, debiera contar con el apoyo de las intendencias de los respectivos partidos, por cuanto son el destinatario final de la acción del Instituto.

### Propuestas

El primer paso es la construcción de un macrotesaurus que se integre con la cooperación y participación de las autoridades y funcionarios de los diversos municipios.

El medio adecuado parece ser la realización de un relevamiento de las necesidades de información por parte de las autoridades comunales, a los efectos de ajustar y determinar los descriptores que se utilizarán. Tal será la base de un macrotesaurus específico para el ámbito municipal.

El mencionado relevamiento, se estima, no obtendrá respuestas inmediatas y totalmente adecuadas -o puede ser ignorado-, pero tendrá el valor de establecer un nivel de diálogo con los intendentes e incentivar su participación. Asimismo, sería conveniente establecer líneas de cooperación con el Consejo Federal de Inversiones y con diversas universidades por la especificidad del tema y la necesidad de asesoramiento técnico.

Finalmente, se plantea el problema de discriminar y sintetizar

el cúmulo de información relevante, ya que para la elaboración y ejecución de políticas circunscriptas al ámbito municipal, no es conveniente proponerse un catálogo ilimitado e indiferenciado de problemas y alternativas. Se requiere, en cambio, la formulación clara de prioridades que permitan concentrar la acción y maximizar los resultados del empleo de recursos limitados.

En consecuencia, será preciso establecer criterios que permitan discernir la importancia que tienen los problemas a resolver, la viabilidad de encararlos y la factibilidad de resolverlos.

La realización sistemática de esta tarea exigirá dedicar recursos específicamente destinados a ella, a fin de elaborar los criterios y las metodologías que deben aplicarse y desarrollar las actividades requeridas para cumplirlas.

Transitoriamente, hasta tanto se confeccione uno propio, podría utilizarse el "Macrothesaurus for information processing in the field of economic and social development" publicado por la Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE) en París (Francia) en 1978.

#### Plan de Trabajo

Para la puesta en funcionamiento de lo que sería en un principio un incipiente banco de datos se citan a continuación algunas sugerencias para la conformación de un futuro Centro Provincial de Documentación e Información:

a. instalación de sistemas permanentes de recuperación de la información y documentos significativos relativos al ámbito municipal, generados en la provincia como así también a nivel nacional e internacional.

b. Establecimiento de metodologías de procesamiento de la información recuperada.

c. Montaje de servicios de abstracts, información por temas, dossiers y otros para los directivos y concejales.

d. Diseño de servicios de información especializada para directivos municipales con intereses en temáticas específicas.

e. Edición de algún tipo de publicación periódica con información sobre el tema, los avances que se observan y resultados relevantes de la información procesada.

f. Conexión con la Red Latinoamericana de Información y Documentación sobre Administración Pública, establecida por el CLAD, y otras redes nacionales e internacionales de información.

g. Informatización.

A partir de ello cabe plantear qué tipo de requerimientos diferenciales pueden derivar de los diversos niveles institucionales o de las especificidades contextuales e históricas que se dan en el ámbito de lo municipal y/o regional en la provincia de Buenos Aires.

En lo referente a recolección, compilación, procesamiento y recuperación de datos existen técnicas y sistemas estándar de probada eficacia, pero, para el caso del IPEN, y su ámbito de actuación, lo que realmente importa es determinar:

- a) Los datos de información que le son necesarios y
- b) ¿En qué clase de problemas y bajo qué circunstancia esos datos le son concretamente útiles?

El objetivo concreto de un adecuado sistema de información para el Instituto será la de transformar datos aislados en información y a esa información convertirla en conocimientos.

4o) INCENTIVAR LAS RELACIONES CON CENTROS DE ESTUDIO E INVESTIGACION EN ADMINISTRACION PUBLICA.

Objetivos y concepto

Generar corrientes de intercambio y cooperación, a través del incremento de las relaciones, con centros de estudio e investigación en administración pública, a los efectos de incrementar el bagaje del IPEM por medio de la incorporación de experiencias ajenas.

El diálogo y el intercambio son una parte importante de las bases en las cuales se sustentan el enriquecimiento, desarrollo y consolidación de los grupos abocados a las ciencias sociales. Las experiencias ajenas -en muchas ocasiones- han servido para evitar la adopción de caminos errados y para incentivar la creatividad de los decisores y analistas.-

Características de la situación actual

Existen en casas de altos estudios y en algunas entidades civiles sin fines de lucro, grupos de estudio e investigación sobre la problemática de la Administración Pública en sus niveles nacional, provincial y municipal.

Generalmente las autoridades e investigadores son profesionales, de distintas disciplinas, con título de grado. Los trabajos que

realizan reúnen relevamientos, experiencias, conocimientos, diagnósticos, evaluaciones y propuestas sobre hechos, ideas e instituciones. Otra característica es que poseen bibliografía, documentos de trabajo y publicaciones específicas sobre el tema.

### Propuestas

Lo expresado permite señalar que siendo su objeto específico análogo al del IPEM sería útil establecer relaciones de intercambio con grupos de trabajo ya formados, lo cual permitiría, entre otras cosas:

- a) identificar y movilizar fuentes de cooperación técnica internacional para los fines del Instituto.
- b) aprovechar su experiencia.
- c) intercambio de conocimientos y trabajos.

En una primera etapa podría procurarse un acercamiento exploratorio con los siguientes grupos y personas, discriminadas por tema y nivel. Se abordará solamente el nivel internacional debido a la extensión del trabajo y a las necesidades del Instituto.

#### Nivel Internacional:

- Tema: La función pública y su rol en la sociedad moderna

Responsable: Alberto Spreafico  
Departamento de Ciencias Políticas  
Universidad de Florencia  
Via Laura 48  
Firenze 50121, Italia  
Tel. (55) 2756

**Co-Responsable:** Inge Perko-Separovik  
Fakultet Politickih Nauka  
University of Zagreb  
Lepusiceva 6  
41000 Zagreb, Yugoslavia  
Tel. 412 731

**Tema:** La función pública en los países en vías de desarrollo

**Responsable:** R.B. Jain  
University of Delhi  
4195 Aryapura Str.  
Roshanara Road  
Delhi 110007, India  
Tel. 251 2472

**Tema:** Efectos de la participación de los ciudadanos y de los movimientos sociales sobre las actividades públicas.

**Responsable:** Josef Blahoz  
Institute of Law  
Czechoslovak Academy of Sciences  
Norodni tr. 18  
116 91 Praha 1  
Czechoslovakia  
Tel. 294 010

**Co-Responsable:** Wanderly Guilherme dos Santos  
IUPERJ  
Rua da Matriz, 82  
Botafogo  
Rio de Janeiro - RJ  
Brasil  
Tel. (02) 246-3251

**Tema:** Estructuras administrativas y las dinámicas del crecimiento del sector público.

**Responsable:** Stuart S. Nagel  
Dept of Political Science  
University of Illinois at Urbana-Champaign  
361 Lincoln Hall, 702 S. Wright St.  
Urbana, Ill. 61801, USA  
Tel. (217) 333-3881

**Co-Responsable:** Richard Rose

Centre for the Study of Public Policy  
University of Strachclyde  
Mc Cance Building. 16, Richmond Street  
Glasgow G1 1XQ  
Scotland  
Tel. (041) 552-4400

Tema: La Planificación y los límites de la regulación pública.

Responsable: Jean-Claude Thoenig  
INSEAD Boulevard de Constance  
77305 Fontainebleau, Cedex  
France  
Tel. (6) 422-4805

Co-Responsable: Herman van Gunsteren  
Dept of Political Science  
University of Leiden  
Hugo de Grootstr. 27  
2311 XK Leiden, The Netherlands  
Tel. (71) 149.641

Tema: Aplicación y evaluación de políticas públicas.

Responsable: Renate Mayntz  
Institut fuer angewandte Sozialforschung  
University of Cologne  
Greinstr 2  
5000 Koln 41  
F.R. Germany  
Tel.-(0221) 470-4508

Co-Responsable: J.A.M. Maarse  
Onderafdeling Bestuurskunde  
Technische Hogeschool Twente  
Postbus 217  
7500 AE Enschede  
The Netherlands  
Tel. 899-111

Tema: Los modelos de repartición pública.

Responsable: Dag Anckar  
Dept of Political Science  
Abo Akademy  
Gezeliusgatan 2  
20500 Abo 50

Finland  
Tel. (921) 335.133

**Co-Responsable:** Arthur Bodnar  
Centralny Ośrodek Metodyczny  
Studiów Nauk Politycznych  
Universidad de Varsovia  
Nowy Świat 69  
00-046 Varsovia  
Polonia

Tema: La democratización en las sociedades post-autoritarias.

**Responsable:** Juan J. Linz  
Sociology, Box 1965 Yale Station  
University of Yale  
New Haven, Conn. 06520, USA

**Co-Responsable:** Ergun Özbudun  
Faculty of Law  
Universidad de Ankara  
Ankara, Turquía

Tema: Estudios comparados de administración y políticas municipales.

Sección 1: "Los desafíos del Estado de bienestar - Las nuevas funciones del Gobierno Local".

**Responsable:** Hellmut Woolmann  
ZI 6 Babelsberger Strasse 14-16  
1000 Berlín 31  
Alemania Occidental

**Co-Responsable:** Henry Teune  
Dept of Political Science  
University of Pennsylvania  
Philadelphia, PA 19104, USA

Sección 2: "La influencia local sobre las estructuras y políticas centrales".

**Responsable:** Jacek Tarkowski

Sección 2: "La influencia local sobre las estructuras y políticas centrales".

Responsable: Jacek Tarkowski  
Universidad de Varsovia  
Nowy Swiat 69  
00-330 Varsovia  
Polonia

Co-Responsable: Bruno Dente  
Via A. Saffi 6  
20123 Milán  
Italia

Tema: La estructura y organización del gobierno. "La organización y reorganización del gobierno".

Responsable: Guy Peters  
Maurice Falk Professor of American Politics  
University of Pittsburgh  
Pittsburgh, PA  
USA

Co-Responsable: Colin Campbell  
Martin Professor of Philosophy and Politics  
Georgetown University  
Washington, D.C.  
USA

Tema: Federalismo comparado. "Las tendencias centralizadoras y descentralizadoras".

Responsable: Lloyd Brown-John  
Dept of Political Science  
University of Windsor  
Windsor, Ontario, Canadá  
N9B 3P4

Co-Responsable: Frank Delmartino  
Dept Politieke Wetenschappen  
Katholieke Universitet Leuven  
Leuven, Belgium

Tema: El rol de la administración local dentro del Estado.

Responsable: Louise Quesnel  
Université Laval  
Ecole des Gradués  
Cité Universitaire  
Québec, Qué. Canadá

Tema: La regionalización del Estado y su relación con la socie-  
dad nacional e internacional.

Responsable: Marcel Hotterbeex  
Faculté de droit, d'économie et des science  
sociales.  
University de Liege  
Batiment B 31 - Boulevard du Rectorat, 7  
4000 Liege  
Belgique

## VI. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Altschul, Carlos y otros. "La organización: nuevas perspectivas para su conocimiento". Layetana Ediciones.

Altschul, Carlos. "Establecimiento y vicisitudes del vínculo". (mimeo).

Dessler, Gary. "Organización y Administración. Enfoque Situacional". Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs. Nueva York.

Haddad, Paulo Roberto. "Planificación participativa: conceptos y métodos". Revista EURE No. 29. Chile.

Felcman, Isidoro. "Lineamientos para un programa de reforma administrativa. Fundamentos conceptuales y elementos para una propuesta". (Mimeo).

Góngora, Norberto. "Diagnóstico de la Secretaría de Planificación de la Provincia de Rio Negro". (Mimeo, 1986).

Grolier, Eric de. "Organización de los sistemas de información de los poderes públicos". UNESCO 1980 .

Guiot, Jean. "Organización Social y comportamientos". Editorial Herder. Barcelona, 1985.

Kliksberg, Bernardo. "Crisis económica, democratización y admi-

nistración pública". (Mimeo).

Kliksberg, Bernardo. "La gerencia en la década del 90 en América Latina". (Mimeo).

Krieger M., Felcman I. "Planificación participativa: hacia un nuevo concepto de planificación en el sector público".

Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. "Guía práctica para mejorar de forma programada el rendimiento de las organizaciones públicas". New York, 1978.

Lippit, R., Watson, J. y Westley B. "La dinámica del cambio planificado". Amorrortu Editores. Buenos Aires, 1980.

Oszlak, Oscar. "El INTI y el desarrollo tecnológico en la industria argentina" Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Buenos Aires, 1984.

Oszlak, Oscar. "Recolección y procesamiento de datos para la planificación e implementación de reformas administrativas. (Mimeo, 1983).

Scott W. y Mitchell, T. "Sociología de la organización". Edit. El Ateneo. Buenos Aires 1981.

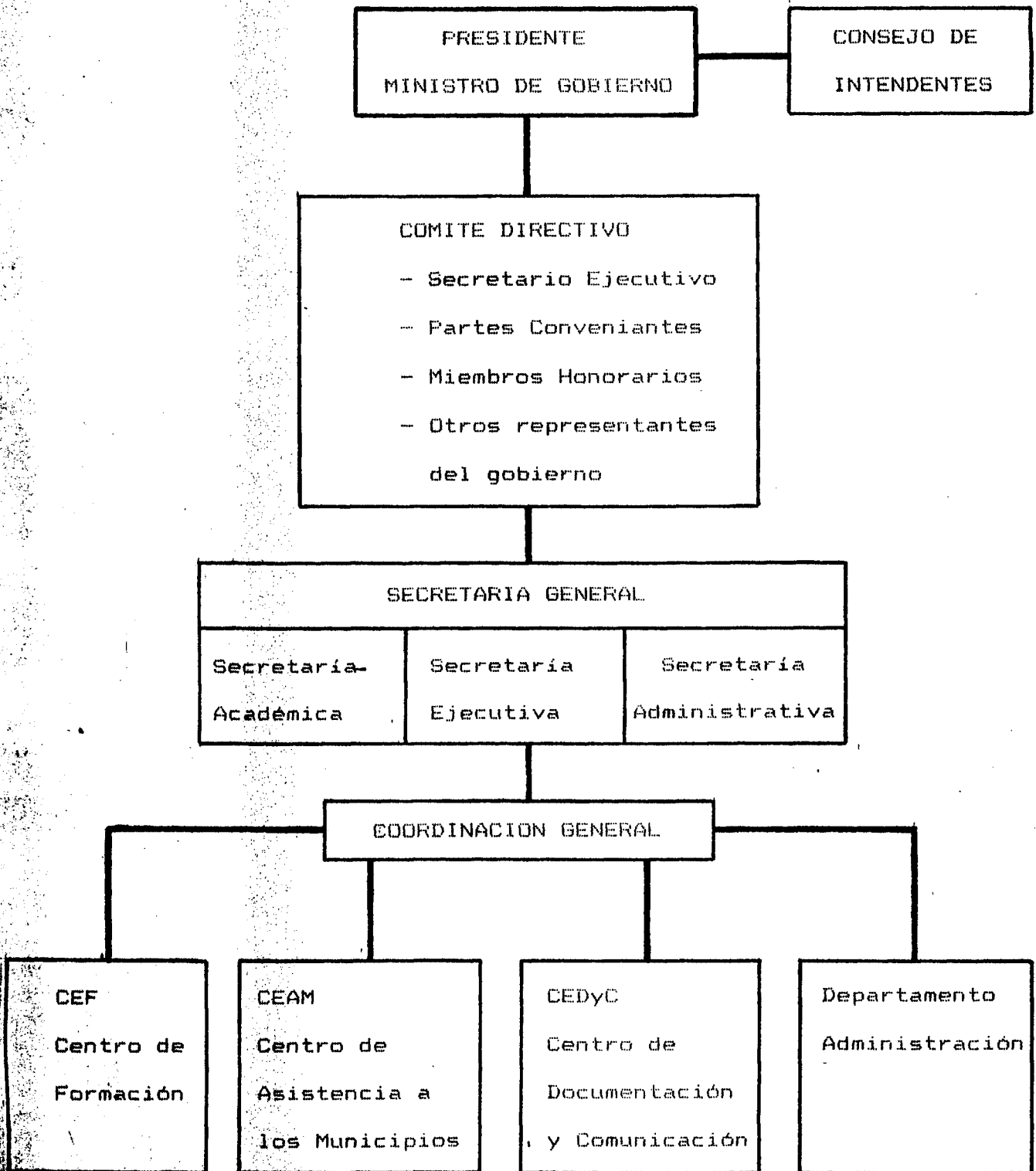
Schlemenson, Aldo. "Análisis organizacional como estrategia de cambio". Revista Administración de Empresas No. 10.

AGRUPACIONES POLITICAS GOBERNANTES EN PARTIDOS DEL GRAN BUENOS AIRES

<u>MUNICIPALIDAD</u>	<u>GRUPO POLITICO</u>
Almirante Brown	Frente Justicialista Renovador
Avellaneda	Unión Cívica Radical
Berazategui	Frente Justicialista Renovador
Esteban Echeverría	Frente Justicialista Renovador
Florencio Varela	Frente Justicialista Renovador
Gral. San Martín	Frente Justicialista Renovador
Gral. Sarmiento	Frente Justicialista Renovador
Lanús	Frente Justicialista Renovador
Lomas de Zamora	Frente Justicialista Renovador
La Matanza	Frente Justicialista Renovador
Merlo	Frente Justicialista Renovador
Moreno	Frente Justicialista Renovador
Morón	Frente Justicialista Renovador
Quilmes	Frente Justicialista Renovador
San Fernando	Frente Justicialista Renovador
San Isidro	Unión Cívica Radical
Tigre	Unión Vecinal
Tres de Febrero	Frente Justicialista Renovador
Vicente López	Unión Cívica Radical

Fuente: Diario La Nación del 9/9/87

ESTRUCTURA ORGANICA DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS Y PROMOCION MUNICIPAL



Curso: ADMINISTRACION MUNICIPAL

Objetivos: Mejorar la gestión operativa del funcionamiento del Honorable Concejo Deliberante.

Realizar diagnóstico institucional del Departamento Ejecutivo.

Evaluar mecanismos de recaudación tributaria.

Contribuir a la elaboración de actividades alternativas de participación de sectores sociales.

Modalidad: Seminario permanente.

- 6 clases en 3 días.

- 25 asistentes como máximo.

Docentes: Cdor. Alejandro Otero

Lic. Pablo Pascual Bereau

Lic. Claudio Lanouguere

Lic. Ernesto Castillo

Curso: DIAGNOSTICO SOCIAL PARA EL DESARROLLO DE ACCIONES COMUNITARIAS.

Objetivos: A partir de las aspiraciones y relaciones de los grupos de la población carenciada, encontrar mecanismos que promuevan y faciliten el desarrollo de las acciones comunitarias con especial énfasis en la formación de cooperativas de: Producción y/o consumo, Autoconstrucción, Recupero de basura, etc.

Modalidad: Seminario permanente

- 6 clases en 3 días.
- 25 asistentes como máximo.

Docentes: Lic. Alejandro Balasote

Lic. Mónica Rotman

Lic. Marta Fernández

Curso: ACTUALIZACION TECNICO-JURIDICA DEL PERSONAL MUNICIPAL

Objetivos: Análisis de la problemática municipal desde la normativa vigente. Actualización de información sobre disposiciones legales de reciente sanción.

Análisis crítico de la actual estructura jurídico-política desde la perspectiva constitucional, y en orden a su eventual modificación.

Tratamiento comparativo de las estructuras institucionales y de los regímenes vigentes en otras provincias.

Fortalecimiento de la estructura municipal desde el ámbito técnico y científico.

Apuntar a la capacitación técnico-política del agente y funcionario municipal, con marcado criterio práctico.

Modalidad: Seminario permanete

- Curso con coordinadores, paneles o expositores.
- 1 clase semanal en no más de 2 a 4 meses constinuos.

Docentes: Dr. Raúl Sampedro

Lic. Liliana Santiago

Lic. Roberto Ragaglia

Dra. María Makenzie

Dr. Eduardo Cantaluppi

Dr. Juan Paulucci

Dr. Gustavo De Santis

**Curso: SERVICIOS MUNICIPALES DE INFORMACION**

**Objetivos:** Contribuir al mejoramiento del proceso de generación y elaboración de informes en los Servicios Municipales de Información, estadísticas y encuestas.

**Modalidad:** Seminario permanente

- 3 clases, 1 por día
- 15 asistentes como máximo

**Docente:** Lic. Norberto Rocha

**Curso: CAPACITACION EN SERVICIO AREA ACCION SOCIAL**

**Objetivos:** Brindar capacitación en servicio al personal municipal, en relación a las diferentes áreas de la administración pública.

Reducir y/o eliminar la desinformación existente en los niveles jerárquicos de la administración municipal, referida a la cobertura que ofrecen las distintas entidades públicas (estatales o privadas) en los diferentes campos de la acción social.

Diseñar un manual operativo de trabajo.

Modalidad: Seminario permanente

- 5 clases, 1 por día.
- 20 asistentes como máximo.

Docentes: Prof. Hyde Regolf Villamayor

Lic. Juana Ruiz

Curso: CAPACITACION PARA LA PROMOCION DE LA PARTICIPACION Y EL DESARROLLO SOCIAL

Objetivos: Capacitar al personal municipal en la promoción y apoyo a las actividades destinadas a incrementar la participación y organización social de los municipios, a fin de lograr el fortalecimiento de la capacidad de respuesta ante las demandas y problemas sociales.

Modalidad: Seminario permanente

- 12 clases, de 4.30 hs. cada una o 9 clases de 6 hs. cada una.
- 25 asistentes como máximo del nivel funcionarios municipales, dirigentes de entidades intermedias y/o de bien público.

Docentes: Lic. Gloria Paez Yanez

Curso: FUNDAMENTOS PARA LA REGIONALIZACION DE MUNICIPIOS

Objetivos: Analizar la regionalización como una respuesta posible para abordar la problemática municipal, fundamentalmente desde la

perspectiva institucional-económica-financiera y en relación con la relevancia actual del municipio.

Modalidad: Taller

- 2 sesiones de 3 hs. cada una.
- 12 asistentes como máximo.

Docente: Dra. Lucía Díaz Ronner

Curso: TALLER DE CAPACITACION EN COMUNICACION SOCIAL

Objetivos: Aportar a la reconstrucción de los canales de comunicación pueblo-estado; garantizando el derecho a la comunicación como herramienta educativa y organizativa, potenciando los recursos disponibles y promoviendo el protagonismo de la comunidad hacia una solución autogestionaria de los problemas.

Modalidad: Seminario permanente

- 10 clases, 4 días continuos o discontinuos a elección.

Curso: Taller sobre política de salud en el ámbito municipal

Objetivos: recuperar la experiencia colectiva atesorada en atención primaria, y optimizar así el rendimiento de la planta del personal municipal. Promover el concepto de "medicamento esencial" para la gestión de la provisión de medicamentos en los organismos municipales de salud. Aportar al diseño de estrategias de atención primaria, en el sector materno infantil, a partir de experiencias comunitarias. Contribuir a la identificación de las prácticas de la salud-enfermedad

entre la población joven de sectores populares urbanos. Contribuir a la generación de alternativas comunitarias de salud, apropiadas a la problemática social del anciano.

Modalidad: taller.