

Innovación en los municipios argentinos: ¿qué innovación? ¿qué municipios?

Daniel Alberto Cravacuore

Universidad Nacional de Quilmes, República Argentina

Esta ponencia explora las presentaciones realizadas por los gobiernos locales argentinos en las sucesivas ediciones del Reconocimiento a las Buenas Prácticas Municipales, concursos nacionales de experiencias innovadoras organizados desde 2001 por un conjunto de instituciones entre las que se cuentan el Senado de la Nación, el Instituto Federal de Asuntos Municipales del Ministerio del Interior de la Nación, la Federación Argentina de Municipios y el Banco de Experiencias Locales (Universidad Nacional de Quilmes – Universidad Nacional de General Sarmiento), entre otras. A través del estudio de trescientas veintitrés experiencias avanzaremos en una mayor comprensión del fenómeno innovador en los gobiernos locales argentinos.

1. EL FENÓMENO DE LA INNOVACIÓN EN ARGENTINA

La innovación ha sido uno de los tópicos en los estudios contemporáneos sobre la gestión pública local en la Argentina: libros (García Delgado 1997; Díaz 1999; Cravacuore y Badía 2000; Díaz, Grandinetti y Nari 2002; Cravacuore 2002b; Cravacuore, Ilari y Villar 2004), artículos (Badía 2000; Cassano y Krakowiak 2000; Cravacuore 2002a; Díaz de Landa 2001 y 2002; López y Fernández 2002; Tecco 2002, entre otros) y proyectos de investigación demuestran el interés de la comunidad científica por este fenómeno visible: el desarrollo de nuevas políticas y la incorporación de nuevas tecnologías que, hasta entonces, no eran características de los gobiernos locales. En efecto, en la última década, la desarticulación del Estado del Bienestar y el proceso de reformas estructurales a escala nacional y provincial generó una transferencia de las demandas ciudadanas hacia los gobiernos locales, obligándolos a redefinir sus funciones tradicionales¹ y a ampliar su agenda. La promoción de las actividades económicas, la protección del medio ambiente, el cuidado de la seguridad ciudadana o el interés por la educación en sus distintos niveles comenzaron a ser tópicos de la agenda de los gobiernos locales, que debieron adecuar su organización, formar a sus recursos humanos, obtener nuevos recursos y formular políticas apropiadas en estos campos.

El interés por la innovación en los gobiernos locales también se vincula a una valorización de las buenas prácticas de gobierno, especialmente aquellas dotadas de un componente innovador, y su potencial asociación a la implantación de un nuevo modelo de gestión, básicamente inspirado en el *new public management*, que no escapa a una tendencia internacional. En la Argentina ha sido fructífera la recolección de análisis de casos (Grupo Sophia 1998, 2000 y 2001; I.C.D.A. 1997) con el fin de proponer la modernización de los

¹ Como ha señalado Alejandro Villar, las funciones municipales son aquellas tareas que el imaginario social asigna al gobierno local, exigiendo su cumplimiento a los funcionarios públicos. Dado su carácter originado en las demandas y requerimientos de la sociedad, se expresan de formas variadas de acuerdo al contexto histórico (Villar 2002: 94) y difieren de las competencias asignadas al gobierno local por el marco legal vigente. Las constituciones provinciales, las leyes y cartas orgánicas municipales consagran históricamente los campos de intervención de los gobiernos locales, asociados a la prestación de servicios urbanos básicos, la regulación de las actividades económicas y la atención de la pobreza extrema.

gobiernos locales, inspirados en los principios básicamente postulados por David Osborne (Osborne y Gaebler 1997; Osborne y Plastrik 1998). Al igual que sucediera en sus estudios con el análisis de experiencias con el fin de dar cuenta de fenómenos emparentados con los principios de reinención del gobierno, también en Argentina comenzaron a considerarse una heterogeneidad de casos, produciendo una generalización del concepto de innovación, utilizado para definir desde pequeños proyectos de incorporación de tecnología o el desarrollo de algún producto sencillo hasta profundos procesos de reingeniería de toda la estructura organizacional. Esto se ha visto reforzado por las distinciones nacionales de buenas prácticas que se implementaron desde 1998 –las que serán objeto de un análisis posterior–, aunque no resulta un elemento diferente de otros reconocimientos internacionales, como el prestigioso *Premio Dubai* del Programa Hábitat de las Naciones Unidas.

El interés en el país por el fenómeno de la innovación no ha sido sólo de interés de los académicos sino que también se ha manifestado en la labor de los funcionarios nacionales. Ello ha estimulado el surgimiento de algunos procesos de innovación en gobiernos locales a partir de la cooperación intermunicipal basada en la transferencia personal de experiencias. En este sentido, merece destacarse el componente Ciudad - Ciudad del *Plan Nacional de Modernización de los Gobiernos Locales* implementado, entre 1999 y 2001, por la Subsecretaría de Asuntos Municipales de la Nación. El programa buscaba oferentes y demandantes de experiencias innovadoras para su réplica en gobiernos locales; sin embargo, el mismo fue implementado en pocos casos antes de la suspensión del proyecto².

2. LOS CONCURSOS NACIONALES DE EXPERIENCIAS INNOVADORAS

El primer concurso se originó a 1998, cuando los coordinadores del Banco de Experiencias Locales³ (www.unq.edu.ar/bel), proyecto de sistematización de experiencias de gestión local creado por investigadores de la Unidad Estado Provincial y Municipal del Centro de Estudios e Investigaciones de la Universidad Nacional de Quilmes y del Instituto del Conurbano de la Universidad Nacional de General Sarmiento, tomaron la decisión de organizarlo con el fin de alimentar con casos la base de datos recientemente creada. El principal móvil de interés para los gobiernos locales era un premio monetario aportado por la Universidad Nacional de General Sarmiento, aunque resultaba exiguo en términos internacionales –apenas mil dólares estadounidenses–. La precariedad de los medios utilizados para la difusión –dado que la utilización de los medios electrónicos era incipiente entre los gobiernos locales argentinos y la vía postal se limitó, por razones presupuestarias, sólo a los municipios

² Próximamente las autoridades de la Secretaría de Interior de la Nación implementarán nuevamente este programa con el apoyo financiero del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

³ El 16 de abril de 1997 los señores rectores de la Universidad Nacional de Quilmes, Ing. Julio Manuel Villar, y de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Dr. Roberto Domecq, firmaron el Acta Complementaria N° 1 del convenio entre ambas instituciones, dando origen al *Banco de Experiencias Locales (BEL)*. El objetivo general del programa era desarrollar un trabajo en conjunto respecto de la recopilación, sistematización y análisis de experiencias de gestión local, así como la realización de actividades de transferencia de los resultados y de capacitación. En la configuración original del BEL pesó específicamente la experiencia del *European Management Consultancy Network*, banco de experiencias creado en octubre de 1991 y que fuera coordinado por la División de Consultoría del municipio de Birmingham (Reino Unido), con la asistencia del Ayuntamiento de Barcelona (España). La información que reúne el BEL desde entonces lo hace hoy uno de los más importantes instrumentos de divulgación de experiencias innovadoras en la gestión de gobiernos locales en la Argentina, con más de treinta mil consultas anuales.

bonaerenses— y la inexperiencia en la organización influyeron para que el concurso se limitara a la competencia entre sólo doce presentaciones.

Dos años más tarde, en vistas del cambio de autoridades en el Instituto Federal de Asuntos Municipales (IFAM), los coordinadores del Banco de Experiencias Locales presentaron una propuesta para organizar conjuntamente un nuevo concurso de buenas prácticas de carácter nacional. Esto coincidió con que las autoridades gubernamentales optaron por no crear un banco nacional de prácticas innovadoras —previsto en el Plan Nacional de Modernización de los Gobiernos Locales — y delegaron la tarea de sistematización en la base de datos universitaria.

A mediados de 2001 se lanzó el segundo concurso nacional, primero que efectivamente lograría la presentación masiva de casos (ver cuadro N° 1). A diferencia de las ediciones previas y posteriores, esta edición contó con dos instancias: una primera de identificación en la que los gobiernos locales presentaban, en un formato reducido, sus experiencias, tras lo cual eran acompañados por profesionales universitarios en la correcta sistematización de información antes de su presentación definitiva en un formato estandarizado que ha sido utilizado desde entonces. Este concurso tuvo, a criterio del jurado⁴, una experiencia ganadora denominada “Producción y comercialización de verduras orgánicas en terrenos baldíos” presentada por la Municipalidad de Camilo Aldao (provincia de Córdoba), merecedora del reconocimiento monetario aportado por la Universidad Nacional de General Sarmiento⁵, y otras cuatro experiencias reconocidas por su importancia (ver cuadro N° 2) que serían recopiladas, junto a artículos de prestigiosos investigadores, en el libro “Innovación en la Gestión Municipal” (Cravacuore 2002b).

La crisis política ocurrida en la Argentina en diciembre de 2001 originó que las autoridades del IFAM debieran renunciar. Las nuevas autoridades de la institución no tuvieron la misma sensibilidad respecto de la organización de un nuevo concurso y las autoridades del Banco de Experiencias Locales decidieron posponer el concurso por un año. Sin embargo, ese año, la senadora nacional por la provincia de Tierra del Fuego, Mabel Caparrós, por entonces presidente de la Comisión de Asuntos Administrativos y Municipales del Honorable Senado de la Nación, logró la aprobación del proyecto de resolución VSP-305/02 para instituir anualmente el *Reconocimiento a las Buenas Prácticas Municipales*. El mismo contaría con un jurado integrado por el presidente y vicepresidente de la citada comisión legislativa, así como por representantes de la Secretaría de Asuntos Municipales de la Nación y de la Federación Argentina de Municipios⁶. El Banco de Experiencias Locales fue invitado a participar como organismo técnico, aportando sus conocimientos tanto en la difusión del concurso como en los instrumentos de sistematización y de evaluación de las experiencias.

Este concurso incluyó un número restringido de casos (sólo treinta y nueve de dieciséis provincias) por dos motivos: primero, estaba limitado a sólo dos presentaciones por cada senador nacional, que actuaban como agentes promotores de las experiencias —no obstante

⁴ El mismo estaba integrado por el Secretario Ejecutivo del Instituto Federal de Asuntos Municipales, el académico de la Universidad Nacional de Córdoba Guillermo Marianacci, y otros cuatro prestigiosos investigadores: Martha Díaz de Landa (Universidad Católica de Córdoba), Daniel García Delgado (FLACSO Argentina), Pedro Pírez (Universidad de Buenos Aires) y Fernando Tauber (Universidad Nacional de La Plata).

⁵ Esta experiencia, presentada con el apoyo del Banco de Experiencias Locales para el Premio Dubai 2002, sería reconocida posteriormente entre las mejores cuarenta prácticas presentadas en este concurso internacional.

⁶ La Federación Argentina de Municipios propuso como jurado evaluador al coordinador por la Universidad Nacional de Quilmes del Banco de Experiencias Locales, Daniel Cravacuore, que había sido responsable de la organización de los concursos organizados en 1998 y 2001. Esto facilitó la transferencia del *know how* de los concursos anteriores.

ello, la realidad mostraría que sólo algunos tomaron un compromiso con la iniciativa—; segundo, el peso de la crisis institucional que sufrió el país después de los episodios de diciembre de 2001.

El recambio de autoridades producido en la Comisión de Asuntos Administrativos y Municipales del Senado de la Nación, con la llegada a su presidencia por el senador nacional por la provincia de Jujuy, Gerardo Morales, significó la definitiva institucionalización del Reconocimiento. El Banco de Experiencias Locales y la Secretaría de Políticas Sociales de la Nación fueron invitados a participar como organizadores, en un pie de igualdad con la comisión legislativa, así como la Secretaría de Asuntos Municipales y la Federación Argentina de Municipios. Asimismo, las autoridades de la Comisión comenzaron a llevar un registro sistemático de las experiencias ante ciertos desaciertos ocurridos en el concurso previo. La edición 2003 vio triplicado el número de presentaciones (ver cuadro N° 1) como resultado de una mejor administración y de la extensión de los tiempos de presentación, así como de la eliminación del cupo de presentación de experiencias por senador.

La edición 2004, última realizada hasta la fecha, significó la incorporación como co - organizador del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Este concurso significó un nuevo incremento del número de casos presentados, superando levemente al del año anterior.

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS CONCURSOS NACIONALES DE EXPERIENCIAS INNOVADORAS

3.1. Sobre los gobiernos locales participantes

Como hemos señalado, el objetivo de esta ponencia es explorar las experiencias innovadoras presentadas en los concursos nacionales desde el año 2001. Ello implica sólo considerar aquellos que han contado con el reconocimiento del gobierno argentino, sea a través de organismos dependientes del Poder Ejecutivo Nacional —como el Instituto Federal de Asuntos Municipales— o del legislativo —como la Comisión de Asuntos Administrativos y Municipales del Senado de la Nación—. No consideramos así los doce casos participantes del concurso organizado por las universidades nacionales de Quilmes y General Sarmiento en 1998⁷. El número de casos que se han presentado en los concursos nacionales ha ido variando: setenta y cinco en 2001, treinta y nueve en 2002, ciento once en 2003 y ciento dieciocho en 2004 (ver cuadro N° 1). Para un análisis apropiado, hemos procedido a eliminar aquellas presentaciones de un mismo caso presentadas sucesivamente en distintos concursos, limitando nuestro universo a trescientos veintitrés casos.

El carácter innovador de las experiencias no es una atribución asignada por nosotros sino que los propios gobiernos locales han considerado que los casos merecen tal denominación y como tal los han presentado a los concursos. En este aspecto debemos señalar el carácter relativo de esta valoración, dado que determinadas experiencias —como un proceso de bancarización del pago de salarios y compras—, pueden resultar habituales para un municipio de capacidades institucionales desarrolladas e innovadoras para una pequeña comuna rural de unos pocos cientos de habitantes.

Los casos considerados corresponden a ciento ochenta y tres gobiernos locales. Esto indica que sólo uno de cada doce gobiernos locales argentinos han participado de estos concursos

⁷ Adicionalmente debemos considerar una cuestión metodológica: el formato de 1998 era libre mientras que, desde 2001, se ha estandarizado bajo un formulario extendido integrado por quince campos.

y da indicio de lo limitado que resulta el fenómeno en el país, apreciación ya sostenido en un trabajo previo (Cravacuore, Ilari y Villar 2004).

Respecto del número de experiencias presentadas por gobierno local, se vio limitado por distintas razones: en el concurso del año 2001 se limitaron a un sólo caso por gobierno; en el del año 2002, los senadores nacionales sólo podían presentar dos casos por provincia – aunque no existía limitación por gobierno local– y desde 2003 se ha limitado a sólo cinco por gobierno local en cada concurso nacional. Asimismo, en todos los concursos ha existido una limitación temporal, la que se ha mantenido uniforme, que es la de experiencias implementadas en los tres años inmediatamente a la presentación. Considerando esto, existe un conjunto importante de gobiernos locales, setenta y tres, que han presentado más de una experiencia. Si bien el número de presentaciones no significa que el gobierno local esté dotado de una mayor capacidad de innovación que otro, al menos da indicios de una mayor capacidad de generar proyectos innovadores como del deseo de lograr una valorización externa de sus experiencias. La municipalidad de Bahía Blanca (provincia de Buenos Aires) es la que realizado mayor cantidad de presentaciones: diez en los cuatro concursos considerados; le siguen, en orden decreciente, los de Comodoro Rivadavia (provincia de Chubut), Neuquén (provincia de Neuquén) y Pilar (Provincia de Buenos Aires) con seis cada uno (ver cuadro N° 4).

Los casos corresponden a veintidós de las veintitrés provincias argentinas, siendo la de Formosa aquella cuyos gobiernos locales nunca se han presentado a los concursos nacionales (ver cuadro N° 3). La provincia cuyos gobiernos locales se han presentado en mayor cantidad es la Buenos Aires, con cuarenta y seis municipios que presentaron un total de noventa y cuatro experiencias; en orden decreciente la provincia de Córdoba, de la cual treinta gobiernos locales presentaron cuarenta y dos experiencias; y posteriormente, la de Santa Fe, cuyos veinticuatro gobiernos locales presentaron treinta y siete experiencias. Las provincias cuyos gobiernos locales se han presentado menos frecuentemente son las de Santiago del Estero (1), La Rioja (1), Chaco (3), Misiones (3), Corrientes (3) y Misiones (3). Considerando que el universo considerado resulta de un proceso voluntario de presentación, lo que no sólo presupone la existencia de la posesión de una estrategia innovadora y del deseo de someterla a evaluación externa, sino también de disponer de los medios para informarse sobre el concurso –básicamente, electrónicos– y de recursos humanos capaces de sistematizar la experiencia, podemos establecer, de acuerdo a nuestra percepción subjetiva basada en el conocimiento, una vinculación entre gobiernos locales de mayores capacidades institucionales y una tendencia a generar mayor número de innovaciones.

Observando el número de gobiernos locales presentados en los concursos nacionales respecto del total de gobiernos locales de cada provincia, podemos observar diferencias considerables⁸ (ver cuadro N° 3). La provincia de Tierra del Fuego es aquella que posee una mayor proporción de gobiernos locales (dos de sus tres gobiernos locales); luego se ordenan las provincias de Mendoza y Buenos Aires: en la primera de ellas, la mitad de sus gobiernos locales ya han presentado; en la segunda, un tercio, lo que resulta considerable siendo una

⁸ Debemos recordar que en la Argentina conviven dos sistemas básicos: el de *gobiernos locales de ejidos colindantes* y el de *gobiernos locales de ejido urbano*. El primero de ellos supone que todo el territorio queda comprendido en jurisdicciones municipales con límites en común, incluyendo áreas urbanas y rurales; el segundo, que los límites municipales coinciden con los límites de la localidad. Estos sistemas, combinados con la extensión territorial de las provincias y el número de localidades incluidas en sus territorios, determinan que existan provincias con sólo tres gobiernos locales, como la de Tierra del Fuego, y otras con cuatrocientos veintisiete, como la de Córdoba. Pero aún considerando un mismo sistema, el de ejidos colindantes, encontramos diferencias entre los dieciocho municipios de la provincia de Mendoza y los ciento treinta y cuatro de la provincia de Buenos Aires.

de las provincias con mayor cantidad de gobiernos locales del país.

Gobiernos locales de todo tamaño poblacional se han presentado en los concursos: el de mayor ha sido el de Lomas de Zamora, localizado en el Área Metropolitana de Buenos Aires (en la provincia homónima), con una población de 591.345 habitantes⁹ y el de menor tamaño el de General Fotheringham, localizado en la provincia de Córdoba, con 410 habitantes. El valor medio es de 66.614 habitantes y la mediana, de 17.641 habitantes

Los ciento ochenta y tres suman un total de once millones novecientos ochenta y dos mil ochocientos sesenta y ocho habitantes, un tercio de la población total del país. Esto muestra que son los municipios de mayor tamaño aquellos que se han presentado a concursos nacionales de experiencias innovadoras. Esto podría darnos también un indicio sobre aquellos gobiernos locales con mayor tendencia a desarrollar políticas innovadoras.

Para el análisis del tamaño poblacional de los gobiernos locales, consideraremos la segmentación usual en grandes grupos (Iturburu 2000a; Iturburu 2000b): municipios que concentran más de doscientos cincuenta mil habitantes, municipios de entre diez mil y doscientos cincuenta mil habitantes; y gobiernos locales con menos de diez mil habitantes, característicos de las áreas rurales¹⁰. Los primeros sólo son el 1% de los gobiernos locales argentinos; los segundos, el 18%; y los últimos, el 81%. Observando nuestro universo, el 10% son grandes municipios; el 52% municipios medianos; y el 38%, gobiernos locales pequeños: estos datos reafirman nuestra impresión en la dirección de una mayor presentación de experiencias innovadoras por los municipios de mayor tamaño. Esto aparece reafirmado en que, en la Argentina, cuatro de cada diez gobiernos locales poseen menos de mil habitantes: en esta muestra, sólo tres gobiernos locales de estas características han participado de estos concursos, lo que supone uno cada ciento siete casos.

3.2. Sobre las funciones municipales consideradas

En la década del noventa los gobiernos locales argentinos vieron ampliada substancialmente sus áreas de intervención. Entre las más trascendentes, se verificó un cambio en las políticas sociales, que se modificaron sustancialmente por la cantidad de ciudadanos asistidos (por efectos de la extensión de la pobreza) como en la focalización en la atención de grupos vulnerables (niños, adolescentes, madres de hogares pobres, ancianos, discapacitados, drogadependientes). También se amplió la agenda local, incluyendo temas como el cuidado y recuperación de los recursos naturales, la seguridad ciudadana y la protección de los derechos humanos, la promoción del desarrollo económico y de la economía social, y la resolución extrajudicial de conflictos vecinales y familiares, entre otros. Entonces los gobiernos locales debieron desarrollar nuevas capacidades para, simultáneamente, dar respuestas a las demandas tradicionales cuantitativamente multiplicadas, satisfacer con propuestas originales las nuevas demandas y transformar estructuras, organizaciones, poderes y usos de los recursos tradicionales.

La desconcentración impulsada por los niveles nacional y provincial¹¹ también influyó sobre los gobiernos locales y se ha expresado en dos dimensiones: la formal y la de hecho. La primera incluye la transferencia de competencias administrativas desde los niveles

⁹ Los datos corresponden al Censo Nacional de Población del año 2001 y han sido extraídos de la base de datos de la Secretaría de Asuntos Municipales de la Nación disponible en www.municipios.unq.edu.ar.

¹⁰ Tal segmentación ha logrado cierto consenso en el ámbito académico.

¹¹ En la Argentina no se encuentra un proceso de descentralización como ha sido característico en otros países de América Latina.

superiores de gobierno hacia los gobiernos locales –aunque esto ha sido variable de acuerdo a las distintas jurisdicciones provinciales– lo que ha generado nuevos campos de intervención, tales como la administración cotidiana de políticas sociales y programas de empleo transitorio, la asistencia a la micro, pequeña y mediana empresa, y la atención primaria de la salud; la segunda, que definimos como aquella transferencia de responsabilidades que no está legalmente respaldada pero cuyas tareas deben ser asumidas en la emergencia de los acontecimientos, incluyendo el apoyo a las fuerzas de seguridad, el fomento a la inversión privada, el mantenimiento y reparación de la infraestructura escolar, la preservación del patrimonio cultural y natural, o la reparación transitoria de redes viales Interjurisdiccionales. Estas responsabilidades parecen ser parte de las tareas que deben llevar adelante los gobiernos locales ante la irregularidad o la ausencia en el cumplimiento de las expectativas ciudadanas por parte de los niveles superiores de gobierno.

Para analizar las funciones municipales consideradas en las presentaciones (ver cuadro N° 5), debemos señalar que algunas podrían ser caracterizadas respondiendo simultáneamente a más de una de ellas. Como este trabajo sólo busca presentar un análisis orientador de tendencias, optamos por considerar aquella que, a nuestro entender, es predominante. También debemos aclarar que hemos unificado algunas funciones para un análisis más sencillo, aunque pueden encontrarse análisis más rigurosos en otras investigaciones (García Delgado 1997; Villar 2002; Cravacuore, Ilari y Villar 2004). Así examinaremos las siguientes:

- Promoción económica, incluyendo la promoción del empleo, el fomento de la competitividad y el apoyo financiero a micro, pequeñas y medianas empresas, y el desarrollo de la economía social;
- Administración de gobierno, incluyendo la administración tributaria, la política de recursos humanos, la planificación estratégica y la promoción de participación ciudadana en la gestión cotidiana;
- Políticas sociales, incluyendo la atención a grupos sociales vulnerables y el acceso a viviendas a bajo costo;
- Cuidado del medio ambiente y la recuperación de recursos naturales;
- Cultura y educación en todos sus niveles;
- Salud y salubridad;
- Construcción y mantenimiento de la infraestructura urbana;
- Seguridad ciudadana y protección de los derechos humanos;

Destacamos que la promoción económica parece ser el objetivo más usual en el desarrollo de experiencias innovadoras (24%), seguido por la administración de gobierno (20%), las políticas sociales (18%), el cuidado del medio ambiente y la recuperación de recursos naturales (18%), la cultura y la educación (11%), la salud (10%), la construcción y mantenimiento de infraestructura urbana (3%) y la seguridad ciudadana (3%) (ver cuadro N° 6). El análisis de estos datos permite sacar algunas presunciones preliminares: que la crisis económica y del empleo ha sido uno de los principales incentivos para el florecimiento de experiencias innovadoras, en un campo en el que las políticas públicas nacionales y provinciales han sido acotadas; que la modificación de la administración también ha sido motivo de interés por parte de los gobiernos locales, los que incorporaron nuevas tecnologías de gestión; que la atención de los grupos sociales vulnerables ocupa un lugar dominante en la agenda local; que el medio ambiente se ha incluido entre los temas a considerar por parte de los gobiernos locales; que la salud es un tema que, pese a las diferencias provinciales¹²,

¹² Básicamente en las provincias hay dos modelos de políticas sanitarias: aquellas que han descentralizado las políticas de atención primaria de la salud en los gobiernos locales y mantienen la atención de complejidad en efectores provinciales; y aquellas que mantienen todos los efectores sanitarios en la esfera de la administración

no es objeto de un gran número de innovaciones, quizás porque el peso de las políticas de los niveles superiores de gobierno; que la prestación de servicios públicos sigue realizándose habitualmente de acuerdo a las prácticas tradicionales; y que es creciente el lugar que va ganando las acciones de seguridad ciudadana¹³. Observando esta caracterización, guarda similitudes con estudios como el de Alejandro Villar que, en la misma dirección y considerando también un universo de configuración aleatoria como el de los casos presentados en el Banco de Experiencias Locales hasta 2001, ha llegado a conclusiones similares (Villar 2002).

Si sumáramos los proyectos presentados en áreas que se desarrollaron totalmente en la década del noventa, como la de promoción económica, el cuidado del medio ambiente y la recuperación de recursos naturales y la seguridad ciudadana, encontraríamos que cuatro de cada diez experiencias se vinculan con las áreas de reciente intervención. Sin dudas, estos campos, no ocupados por prácticas tradicionales y, muchas veces, con políticas provinciales poco estructuradas –a diferencia de la salud o de la asistencia social– son campos propicios para la experimentación y el desarrollo de prácticas innovadoras.

3.3. Sobre el carácter de la innovación

En un sentido general, la innovación puede asimilarse a la utilización de nuevos recursos, la generación de nuevos productos y la aplicación de nuevas formas de organización. En el campo de la administración pública, podríamos definirlo como un proceso de implantación exitosa de políticas, productos, sistemas y tecnologías en las instituciones estatales (Schweinheim 2000). Desde esta perspectiva puede ser analizada como el resultado de la creatividad de los gobiernos, que cuentan con mayor o menor capacidad de generar cambios, sea porque los crean originalmente o porque poseen capacidades para adaptarlos de otras organizaciones tras un proceso apropiado de observación y análisis.

Las innovaciones no necesariamente se refieren a algo nuevo y original, como hace presuponer el sentido común, sino que habitualmente suele ser el resultado de una nueva combinación de elementos existentes o soluciones conocidas dentro de la administración, adaptadas a circunstancias específicas en formas o procesos nuevos. Por ello, las innovaciones pueden clasificarse en *mayores* y *menores*. Las primeras pueden ser definidas como aquellas que afectan a todo el gobierno local, mientras que las segundas afectan a un área acotada de la organización. Esta consideración puede ser útil para avanzar en la definición de innovación, toda vez que permite tener instrumentalmente más claro que los procesos de cambio pueden tener distinta envergadura y conservar su carácter.

Observando los casos considerados en este estudio, podemos señalar que, en la dirección de un estudio anterior (Cravacuore, Ilari y Villar 2004), la innovación mayor no es característica de los gobiernos locales argentinos, con pocos procesos de cambio cualitativamente relevantes en la organización municipal. Por el contrario, se han realizado numerosas innovaciones menores y procesos de mejora continua que suponemos han permitido optimizar la calidad de los servicios, dando cumplimiento a las nuevas funciones municipales y respondiendo a las nuevas y crecientes demandas ciudadanas. Dado el

provincial.

¹³ La atención de la seguridad ciudadana tiene grandes diferencias provinciales: mientras que en algunas provincias, como la de Buenos Aires, se ha hecho partícipe de la misma a los municipios –incluyendo un proceso de desconcentración de la policía en los municipios rurales de menor tamaño–, en otras sigue siendo una competencia estrictamente provincial.

carácter exploratorio de este trabajo, y dado que no hemos podido acceder a la totalidad de las presentaciones completas realizadas por los gobiernos locales¹⁴, sólo podemos realizar afirmaciones limitadas en esta dirección: sólo podemos suponer que 9 de cada 10 experiencias corresponden a innovaciones menores. Esto sin dudas se corresponde con el principio asumido por consenso académico de que el desarrollo de las innovaciones menores genera menos fuerzas restrictivas que las mayores.

Desde el punto de vista del tipo de origen de la innovación pueden considerarse tres situaciones: la innovación original, la adaptación y el transplante (Suárez e Isuani 2000). La primera es aquella que nunca ha sido desarrollada en una organización pública o privada; es difícil encontrarla en los gobiernos locales porque los niveles de desarrollo organizacional suelen ser limitados, porque generan resultados inciertos en su aplicación y esto es, muchas veces, arriesgado en términos políticos. Más corriente es la adaptación, entendida como el proceso en el cual se adoptan tecnologías utilizadas en otra organización pública o privada, que genera un nuevo conocimiento ajustado al contexto social, político, económico y cultural; este tipo de innovación es característico de los gobiernos que poseen recursos humanos calificados, que evalúan críticamente las condiciones del medio y pueden evaluar las mejores estrategias para la implantación exitosa del cambio, lo cual se ha dado en un número limitado de casos de innovación en los gobiernos locales argentinos. Más habitual es el transplante, considerado como la copia de tecnología o conocimientos generados en otra organización sin mayores modificaciones, situación que aumenta el riesgo de que se promuevan mejoras poco significativas y descontextualizadas; esto generalmente es realizado por instituciones sin objetivos claros, que sólo implementan una innovación secundaria por el incremento de prestigio que conlleva. Dado que disponemos de una serie incompleta de casos no podemos analizar con la profundidad necesaria esta dimensión, estando pendiente la elaboración de una muestra para dar cuenta del fenómeno.

Respecto del contexto de origen, la innovación puede ser considerada *endogenerada*, cuando su desarrollo se origina en la propia organización que la implementa, o *exogenerada*, cuando es el resultado originado fuera de ella. Para este trabajo, esta caracterización es irrelevante, dado que ha sido condición en todos los concursos convocados que las experiencias se originaran en el propio gobierno local y que las mismas no se hubieran generado en la implementación directa de políticas originadas en otro nivel de gobierno – aunque sí podría considerarse el caso del desarrollo de una innovación como resultado de una adaptación con un grado importante de modificación de una política provincial o nacional a las condiciones del contexto particular.

4. CONCLUSIONES

Esta ponencia ha buscado echar luz respecto del universo presentado en los sucesivos concursos nacionales de experiencias innovadoras que se han organizado desde el año 2001. Hemos podido observar que se trata de un conjunto de innovaciones menores presentadas por gobiernos locales de todo tipo, aunque existe una tendencia a que sean los de un mayor tamaño.

¹⁴ Para este estudio, hemos contado con la totalidad de las presentaciones realizadas en 2001 y 2004, con el 85% de aquellas realizadas en 2003 y con ninguna de las realizadas en 2002; en este último caso, hemos contado con datos indirectos. Agradecemos a las autoridades del Banco de Experiencias Locales y de la Comisión de Asuntos Administrativos y Municipales del Senado de la Nación por proveernos del material disponible.

Se hace necesario un análisis más detallado para poder dar cuenta de otros fenómenos vinculados con el desarrollo de la innovación en la gestión local argentina. Sin embargo, creemos haber dado una primera caracterización que será utilidad de los investigadores.

II. BIBLIOGRAFÍA

- Badía, Gustavo (2000); "Sobre la innovación en la gestión local", En: Cravacuore, Daniel y Badía, Gustavo (comp.) *Experiencias Positivas en Gestión Local*, Bernal (Argentina) Universidad Nacional de Quilmes – Universidad Nacional de General Sarmiento – Instituto de Documentación e Información.
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2002); "Argentina: Provisión de Servicios Municipales – Temas y Opciones" Informe N° 23.685-AR. Volumen I. Buenos Aires (Argentina), Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
- Caparrós, Mabel (2004); *Buenas Gestiones Municipales en la Argentina*. Buenos Aires (Argentina), Honorable Senado de la Nación.
- Cassano, Daniel y Krakowiak, Fernando (2000); "La construcción de la memoria municipal y la innovación en la gestión de gobierno", En: Cravacuore, Daniel y Badía, Gustavo (comp.) *Experiencias Positivas en Gestión Local*, Bernal (Argentina) Universidad Nacional de Quilmes – Universidad Nacional de General Sarmiento – Instituto de Documentación e Información.
- Cravacuore, Daniel (2002a); "El origen de la innovación en el gobierno local y sus actores", en: Cravacuore, Daniel (comp.); *Innovación en la gestión municipal*, Buenos Aires (Argentina), Universidad Nacional de Quilmes - Federación Argentina de Municipios.
- Cravacuore, Daniel (comp.) (2002b); *Innovación en la gestión municipal*, Buenos Aires (Argentina), Universidad Nacional de Quilmes - Federación Argentina de Municipios.
- Cravacuore, Daniel y Badía, Gustavo (comp.) (2000); *Experiencias Positivas en Gestión Local*, Bernal (Argentina), Universidad Nacional de Quilmes – Universidad Nacional de General Sarmiento – Instituto de Documentación e Información.
- Cravacuore, Daniel; Ilari, Sergio; Villar, Alejandro (2004); "El fenómeno de la innovación en los gobiernos locales" En: Cravacuore, Daniel; Ilari, Sergio; y Villar, Alejandro; *La articulación en la gestión municipal. Actores y políticas*, Buenos Aires (Argentina), Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes. Capítulo 1. Páginas 23 a 32.
- Díaz de Landa, Martha (2001); "Innovación y gestión local en los municipios de Córdoba" En: *Anuario V de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Córdoba*, Córdoba (Argentina).
- Díaz de Landa, Martha (2002); "Liderazgo político e innovación en la gestión local", en: Cravacuore, Daniel (comp.) *Innovación en la gestión municipal*, Buenos Aires (Argentina), Federación Argentina de Municipios – Universidad Nacional de Quilmes.
- Díaz, Cristina (1999); "Para leer la innovación (notas de teoría y método)", en: Cravacuore, Daniel (comp.) *Innovación en la gestión municipal*, Buenos Aires (Argentina), Federación Argentina de Municipios – Universidad Nacional de Quilmes.
- Díaz, Cristina; Grandinetti, Rita; y Nari, Patricia (comp.) (2002); *Tecnologías y Gestión Local en Argentina: Experiencias y perspectivas*. Rosario (Argentina), Homo Sapiens Ediciones.
- García Delgado, Daniel (1997); "Nuevos escenarios locales. El cambio del modelo de gestión". En: García Delgado, Daniel (Comp.) *Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina*, Buenos Aires (Argentina), FLACSO – Oficina de Publicaciones del Ciclo Básico Común de la Universidad de Buenos Aires – Universidad Católica de

Córdoba.

- Grupo Sophia (1997); *Hacia un sector público competitivo y eficiente*, Buenos Aires (Argentina), Fundación Grupo Sophia. Buenos Aires (Argentina).
- Grupo Sophia (1998); *Hacia un nuevo sector público. Experiencias exitosas de gestión en Argentina*, Buenos Aires (Argentina), Fundación Grupo Sophia.
- Grupo Sophia (2001); *Buenas prácticas municipales*. Buenos Aires (Argentina), Fundación Grupo Sophia.
- I.C.D.A. (1997); *La iniciativa local como respuesta al desafío global. Experiencias exitosas en Argentina*. Córdoba (Argentina), Instituto de Ciencias de la Administración de la Universidad Católica de Córdoba.
- Iturburu, Mónica (2001a); "Municipios Argentinos. Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local", Buenos Aires (Argentina), Dirección Nacional de Estudios y Documentación del Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Iturburu, Mónica (2001b); "Nuevos acuerdos institucionales para afrontar el inframunicipalismo argentino", en AAVV, *Cooperación Intermunicipal en Argentina*, Buenos Aires (Argentina), Editorial Universitaria de Buenos Aires, - Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).
- López, Silvana y Fernández, Silvana (2002); "La innovación y la incorporación de nuevas tecnologías en la gestión local de políticas de desarrollo económico y políticas sociales. Experiencias cordobesas". En: Díaz, Cristina; Grandinetti, Rita; y Nari, Patricia (comp.) *Tecnologías y Gestión Local en Argentina: Experiencias y perspectivas*. Rosario (Argentina), Homo Sapiens Ediciones.
- Osborne, David y Plastrik, P. (1998); *La reducción de la burocracia. Cinco estrategias para reinventar el gobierno*, Barcelona (España), Editorial Paidós.
- Osborne, David y Gaebler, Ted (1997); *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*, Barcelona (España), Editorial Paidós.
- Schweinheim, Guillermo (1998); "Innovación en administración, gestión y políticas públicas", en: *Revista de Investigaciones del INAP*. N° 0. INAP, Buenos Aires (Argentina).
- Suárez, Francisco e Isuani, Fernando (1998); "Innovación en las organizaciones. Una perspectiva comparada entre organizaciones públicas y privadas", en: *Revista de Investigaciones del INAP*. N° 0, Buenos Aires (Argentina).
- Tecco, Claudio (2002) "*Innovaciones en la Gestión Municipal y Desarrollo Local*" En: Cravacuore, Daniel (comp.) *Innovación en la gestión municipal*, Buenos Aires (Argentina), Federación Argentina de Municipios – Universidad Nacional de Quilmes.
- Villar, Alejandro (2002); "Funciones, competencias y tecnologías en el gobierno local. Un análisis del Banco de Experiencias Locales" En: Cravacuore, Daniel (comp.) *Innovación en la gestión municipal*, Buenos Aires (Argentina), Federación Argentina de Municipios – Universidad Nacional de Quilmes.

RESEÑA BIOGRÁFICA

DANIEL ALBERTO CRAVACUORE

Director.

Unidad de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales. Programa de Transferencia e Innovación Tecnológica. Secretaría de Investigaciones. Universidad Nacional de Quilmes.

Roque Sáenz Peña 180 – (B 1876 BXD) Bernal

Provincia de Buenos Aires – República Argentina

Tel. +54.11.4365-7100 interno 206

Fax +54.11.4365-7100 interno 206

Dirección electrónica: dcravacuore@unq.edu.ar

CUADROS

CUADRO N° 1
TOTAL DE EXPERIENCIAS PRESENTADAS EN
LOS CONCURSOS NACIONALES DE PRÁCTICAS INNOVADORAS (2001 – 2004)

AÑO	NÚMERO DE PRESENTACIONES
2001	75
2002	39
2003	111
2004	118
TOTAL	343 (*)

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN DATOS PROPORCIONADOS POR EL BANCO DE EXPERIENCIAS LOCALES (UNQ – UNGS) Y LA COMISIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES DEL HONORABLE SENADO DE LA NACIÓN.

(*) A efectos de este trabajo sólo consideraremos un total de 323 (trescientos veintitrés) experiencias dado que hemos procedido a suprimir aquellas que fueron presentadas en más de un concurso.

CUADRO Nº 2
DENOMINACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS PREMIADAS Y RECONOCIDAS
EN LOS CONCURSOS NACIONALES DE PRÁCTICAS INNOVADORAS (2001 – 2004)

AÑO	MUNICIPIO		DENOMINACIÓN DE LA EXPERIENCIA
2001	CAMILO ALDAO	CÓRDOBA	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION DE VERDURAS ORGÁNICAS EN TERRENOS BALDÍOS
	BAHÍA BLANCA	BUENOS AIRES	PROGRAMA BAHÍA SOLIDARIA
	GENERAL RODRÍGUEZ	BUENOS AIRES	MUNICIPIO SALUDABLE
	RÍO GRANDE	TIERRA DEL FUEGO	VIVIR EN LO GLOBAL, ACTUAL EN LO LOCAL. EL MUNICIPIO COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL
	TRENQUE LAUQUEN	BUENOS AIRES	CLUB DE TRUEQUE "TRENQUE LAUQUEN"
2002	BERISSO	BUENOS AIRES	PARTICIPACION SOCIAL EN EL MARCO DE UN MUNICIPIO SALUDABLE
	FLORENCIO VARELA	BUENOS AIRES	PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA
	MAIPÚ	MENDOZA	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. RECOLECCIÓN DE RESIDUOS Y PARQUE METROPOLITANO SUR, PLAZAS Y PASEOS Y ARBOLADO PÚBLICO.
	NEUQUÉN	NEUQUEN	PLAN DE PAVIMENTACIÓN DE 400 CUADRAS
	QUILINO	CÓRDOBA	PROYECTO DE RECONVERSION FRUTIHORTICOLA: CITRUS, TUNA E HIGUERA
	SANTA LUCÍA	SAN JUAN	CULTURA Y EDUCACIÓN PARA TODOS
	TRELEW	CHUBUT	COMPUTACION PARA TODOS – TERCER MILENIO
	VILLA MARÍA	CÓRDOBA	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN PRIMARIA DE LA SALUD
2003	CAPILLA DEL MONTE	CÓRDOBA	DEPARTAMENTO URBANISTICO CAPILLA
	COMODORO RIVADAVIA	CHUBUT	PROGRAMA "EN FAMILIA"
	GENERAL SAN MARTÍN	BUENOS AIRES	CENTRO NOCTURNO DE ATENCION INTEGRAL AL NIÑO "TREN BLANCO"
	MARCOS JUÁREZ	CÓRDOBA	RED REGIONAL DE INTEGRACION DE EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS
	PALPALÁ	JUJUY	RECONVERSION INFRAESTRUCTURA MINERA PRODUCTIVA
	PUERTO MADRYN	CHUBUT	PLAN DE APOYO Y DESARROLLO DE LA PESCA ARTESANAL
	QUILINO	CÓRDOBA	DESARROLLO DE LA ECONOMIA REGIONAL BASADA EN LA CAPRICULTURA
2004	BRINKMANN	CÓRDOBA	SAPE (SISTEMA DE APOYO A LA PRODUCCIÓN Y EL EMPLEO)
	CATRILÓ	LA PAMPA	JUZGADO REGIONAL DE FALTAS
	CERRITO	ENTRE RÍOS	CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS POR SISTEMA DE CÍRCULO CERRADO
	CHABÁS	SANTA FE	FESPAL 2004 - FERIA Y SEMINARIO DE PRODUCCIONES ALTERNATIVAS
	COLONIA CAROYA	CÓRDOBA	PROYECTO DE RECONVERSIÓN FRUTIHORTÍCOLA
	NUEVE DE JULIO	SAN JUAN	PLAN INTEGRAL DE CONTENCIÓN Y PROMOCIÓN FAMILIAR
	OLAVARRÍA	BUENOS AIRES	SALUD MATERNO - INFANTIL

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN DATOS PROPORCIONADOS POR EL BANCO DE EXPERIENCIAS LOCALES (UNQ – UNGS) Y LA COMISIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES DEL HONORABLE SENADO DE LA NACIÓN.

CUADRO Nº 3
EXPERIENCIAS PRESENTADAS EN LOS CONCURSOS NACIONALES DE PRÁCTICAS INNOVADORAS
- Por provincia -

Provincias	Número de experiencias (por provincia)	Experiencias presentadas respecto del total	Gobiernos locales de la provincia que realizaron presentaciones	Total de gobiernos locales de la provincia	Gobiernos locales que realizaron presentaciones respecto del total de gobiernos locales de la provincial
TIERRA DEL FUEGO	4	1%	2	3	67%
MENDOZA	20	6%	9	18	50%
BUENOS AIRES	94	29%	45	134	34%
SAN JUAN	8	2%	5	19	26%
SANTA CRUZ	6	2%	5	20	25%
CATAMARCA	5	2%	4	34	12%
NEUQUÉN	19	6%	7	57	12%
SALTA	8	2%	6	59	10%
LA PAMPA	10	3%	7	79	9%
SANTA FE	37	11%	24	363	7%
CÓRDOBA	42	13%	30	427	7%
SAN LUIS	5	2%	4	64	6%
LA RIOJA	1	0%	1	18	6%
RÍO NEGRO	4	1%	4	75	5%
JUJUY	6	2%	3	60	5%
CORRIENTES	7	2%	3	66	5%
MISIONES	4	1%	3	75	4%
CHACO	5	2%	3	68	4%
TUCUMÁN	3	1%	3	112	3%
ENTRE RÍOS	15	5%	8	253	3%
CHUBUT	18	6%	6	45	13%
SANTIAGO DEL ESTERO	2	1%	1	117	1%
FORMOSA	0	0%	0	37	0%
TOTAL	323	100%	183	2203	13%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN DATOS PROPORCIONADOS POR EL BANCO DE EXPERIENCIAS LOCALES (UNQ – UNGS) Y LA COMISIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES DEL HONORABLE SENADO DE LA NACIÓN.

CUADRO Nº 4
MUNICIPIOS QUE HAN PRESENTADO EXPERIENCIAS A LOS CONCURSOS
NACIONALES DE PRÁCTICAS INNOVADORAS EN MÁS DE UNA OPORTUNIDAD

MUNICIPIO	PROVINCIA	EXPERIENCIAS	EXPERIENCIAS SOBRE EL TOTAL
BAHÍA BLANCA	BUENOS AIRES	10	3%
COMODORO RIVADAVIA	CHUBUT	6	2%
NEUQUÉN	NEUQUÉN	6	2%
PILAR	BUENOS AIRES	6	2%
GENERAL SAN MARTÍN	BUENOS AIRES	5	2%
JUNÍN	BUENOS AIRES	5	2%
PUERTO MADRYN	CHUBUT	5	2%
VILLA LA ANGOSTURA	NEUQUÉN	5	2%
CONCORDIA	ENTRE RÍOS	4	1%
CORRIENTES	CORRIENTES	4	1%
FLORENCIO VARELA	BUENOS AIRES	4	1%
GENERAL RODRÍGUEZ	BUENOS AIRES	4	1%
GODOY CRUZ	MENDOZA	4	1%
GUAYMALLÉN	MENDOZA	4	1%
MAIPÚ	MENDOZA	4	1%
TAPALQUÉ	BUENOS AIRES	4	1%
VALLE FÉRTIL	SAN JUAN	4	1%
BOUQUET	SANTA FE	3	1%
COLONIA CAROYA	CÓRDOBA	3	1%
EL TRÉBOL	SANTA FE	3	1%
GÁLVEZ	SANTA FE	3	1%
GENERAL PICO	LA PAMPA	3	1%
GENERAL PUEYRREDÓN	BUENOS AIRES	3	1%
GUALEGUAYCHÚ	ENTRE RÍOS	3	1%
HERMOSO CAMPO	CHACO	3	1%
HURLINGHAM	BUENOS AIRES	3	1%
MORÓN	BUENOS AIRES	3	1%
OLAVARRÍA	BUENOS AIRES	3	1%
PALPALÁ	JUJUY	3	1%
QUILINO	CÓRDOBA	3	1%
QUILMES	BUENOS AIRES	3	1%
RAFAELA	SANTA FE	3	1%
SARMIENTO	CHUBUT	3	1%
TUNUYÁN	MENDOZA	3	1%
VIAMONTE	CÓRDOBA	3	1%
ALCIRA	CÓRDOBA	2	1%
ARIAS	CÓRDOBA	2	1%

ARRECIFES	BUENOS AIRES	2	1%
ARROYO SECO	SANTA FE	2	1%
CAÑUELAS	BUENOS AIRES	2	1%
CAPILLA DEL MONTE	CÓRDOBA	2	1%
CERRITO	ENTRE RÍOS	2	1%
CLODOMIRA	SANTIAGO DEL ESTERO	2	1%
COLONIA SANTA ROSA	SALTA	2	1%
EXALTACION DE LA CRUZ	BUENOS AIRES	2	1%
FEDERAL	ENTRE RÍOS	2	1%
FELICIA	SANTA FE	2	1%
FIRMAT	SANTA FE	2	1%
FRAY MAMERTO ESQUIÚ	CATAMARCA	2	1%
FRONTERA	SANTA FE	2	1%
JUNÍN DE LOS ANDES	NEUQUÉN	2	1%
JUSTINIANO POSSE	CÓRDOBA	2	1%
LINCOLN	BUENOS AIRES	2	1%
LOMAS DE ZAMORA	BUENOS AIRES	2	1%
MARÍA JUANA	SANTA FE	2	1%
MONTE CASEROS	CORRIENTES	2	1%
ONCATIVO	CÓRDOBA	2	1%
POTRERO DE LOS FUNES	SAN LUIS	2	1%
RAUCH	BUENOS AIRES	2	1%
RÍO GALLEGOS	SANTA CRUZ	2	1%
RÍO GRANDE	TIERRA DEL FUEGO	2	1%
SAN CARLOS CENTRO	SANTA FE	2	1%
SAN JAVIER	MISIONES	2	1%
SAN NICOLÁS DE LOS ARROYOS	BUENOS AIRES	2	1%
SAN RAMÓN DE LA NUEVA ORÁN	SALTA	2	1%
SAN SALVADOR DE JUJUY	JUJUY	2	1%
TRELEW	CHUBUT	2	1%
USHUAIA	TIERRA DEL FUEGO	2	1%
VICENTE LÓPEZ	BUENOS AIRES	2	1%
VICTORICA	LA PAMPA	2	1%
VILLA MARÍA	CÓRDOBA	2	1%
ZAPALA	NEUQUÉN	2	1%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN DATOS PROPORCIONADOS POR EL BANCO DE EXPERIENCIAS LOCALES (UNQ – UNGS) Y LA COMISIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES DEL HONORABLE SENADO DE LA NACIÓN.

CUADRO Nº 5
POBLACIÓN DE LOS MUNICIPIOS QUE HAN REALIZADO PRESENTACIONES
EN LOS CONCURSOS NACIONALES DE EXPERIENCIAS INNOVADORAS

GOBIERNO LOCAL	PROVINCIA	TOTAL DE POBLACIÓN
1. LOMAS DE ZAMORA	BUENOS AIRES	591.345
2. LA PLATA	BUENOS AIRES	574.369
3. GENERAL PUEYRREDÓN	BUENOS AIRES	564.056
4. QUILMES	BUENOS AIRES	518.788
5. ALMIRANTE BROWN	BUENOS AIRES	514.622
6. GENERAL SAN MARTÍN	BUENOS AIRES	403.107
7. FLORENCIO VARELA	BUENOS AIRES	348.970
8. AVELLANEDA	BUENOS AIRES	328.980
9. CORRIENTES	CORRIENTES	321.902
10. MORÓN	BUENOS AIRES	309.380
11. SAN ISIDRO	BUENOS AIRES	291.505
12. MALVINAS ARGENTINAS	BUENOS AIRES	290.691
13. BERAZATEGUI	BUENOS AIRES	287.913
14. BAHÍA BLANCA	BUENOS AIRES	284.776
15. RESISTENCIA	CHACO	275.962
16. VICENTE LÓPEZ	BUENOS AIRES	274.082
17. GUAYMALLÉN	MENDOZA	251.339
18. PILAR	BUENOS AIRES	232.463
19. SAN SALVADOR DE JUJUY	JUJUY	231.229
20. NEUQUÉN	NEUQUÉN	203.190
21. GODOY CRUZ	MENDOZA	182.967
22. HURLINGHAM	BUENOS AIRES	172.245
23. SAN FERNANDO DEL VALLE DE CATAMARCA	CATAMARCA	141.260
24. SAN NICOLÁS DE LOS ARROYOS	BUENOS AIRES	137.867
25. COMODORO RIVADAVIA	CHUBUT	137.061
26. CONCORDIA	ENTRE RÍOS	137.046
27. MAIPÚ	MENDOZA	125.331
28. EZEIZA	BUENOS AIRES	118.807
29. MENDOZA	MENDOZA	110.993
30. LUJÁN DE CUYO	MENDOZA	104.470
31. OLAVARRÍA	BUENOS AIRES	103.952
32. VILLA MERCEDES	SAN LUIS	96.738
33. SAN CARLOS DE BARILOCHE	RÍO NEGRO	93.352
34. TRELEW	CHUBUT	89.547
35. JUNÍN	BUENOS AIRES	88.664
36. RAFAELA	SANTA FE	83.677
37. BERISSO	BUENOS AIRES	80.092
38. RÍO GALLEGOS	SANTA CRUZ	78.962

39. RIVADAVIA	SAN JUAN	76.056
40. CHIMBAS	SAN JUAN	73.580
41. GUALEGUAYCHÚ	ENTRE RÍOS	73.330
42. SAN RAMÓN DE LA NUEVA ORÁN	SALTA	72.807
43. VILLA MARÍA	CÓRDOBA	72.273
44. VENADO TUERTO	SANTA FE	69.635
45. GENERAL RODRÍGUEZ	BUENOS AIRES	67.931
46. SAN FRANCISCO	CÓRDOBA	58.588
47. BANDA DEL RIO SALÍ	TUCUMÁN	57.955
48. PUERTO MADRYN	CHUBUT	57.791
49. OBERÁ	MISIONES	55.493
50. GENERAL PICO	LA PAMPA	53.352
51. RÍO GRANDE	TIERRA DEL FUEGO	52.786
52. RIVADAVIA	MENDOZA	52.567
53. ENSENADA	BUENOS AIRES	51.448
54. YERBA BUENA	TUCUMÁN	50.571
55. CHACABUCO	BUENOS AIRES	45.445
56. USUHAIA	TIERRA DEL FUEGO	45.205
57. PALPALÁ	JUJUY	45.184
58. SAN LORENZO	SANTA FE	43.514
59. SANTA LUCÍA	SAN JUAN	43.482
60. TUNUYÁN	MENDOZA	42.125
61. LINCOLN	BUENOS AIRES	41.127
62. BRAGADO	BUENOS AIRES	40.259
63. CAÑUELAS	BUENOS AIRES	40.259
64. TRENQUE LAUQUEN	BUENOS AIRES	40.181
65. PEHUAJÓ	BUENOS AIRES	38.400
66. CORONEL SUÁREZ	BUENOS AIRES	36.828
67. ESPERANZA	SANTA FE	35.869
68. JUNÍN	MENDOZA	35.045
69. CUTRAL CÓ	NEUQUÉN	33.995
70. LOBOS	BUENOS AIRES	33.141
71. BELL VILLE	CÓRDOBA	32.066
72. ZAPALA	NEUQUÉN	31.534
73. SALADILLO	BUENOS AIRES	29.600
74. PATAGONES	BUENOS AIRES	27.938
75. ARRECIFES	BUENOS AIRES	27.279
76. MALARGÜE	MENDOZA	25.627
77. DOLORES	BUENOS AIRES	25.216
78. MONTE CASEROS	CORRIENTES	24.671
79. ESQUEL	CHUBUT	24.486
80. VILLA GESELL	BUENOS AIRES	24.282

81. EXALTACION DE LA CRUZ	BUENOS AIRES	24.167
82. MARCOS JUÁREZ	CÓRDOBA	24.136
83. AVELLANEDA	SANTA FE	22.984
84. DEÁN FUNES	CÓRDOBA	20.172
85. ARROYO SECO	SANTA FE	20.010
86. LABOULAYE	CÓRDOBA	19.815
87. BENITO JUAREZ	BUENOS AIRES	19.443
88. SUNCHALES	SANTA FE	18.771
89. GÁLVEZ	SANTA FE	18.474
90. FIRMAT	SANTA FE	18.267
91. GENERAL VIAMONTE	BUENOS AIRES	17.641
92. CERRILLOS	SALTA	17.639
93. SAN JORGE	SANTA FE	17.465
94. PUAN	BUENOS AIRES	16.381
95. COLONIA SANTA ROSA	SALTA	16.328
96. SANTA MARÍA	CATAMARCA	16.213
97. LA FALDA	CÓRDOBA	15.114
98. DOS DE MAYO	MISIONES	14.548
99. FEDERAL	ENTRE RÍOS	14.488
100. RAUCH	BUENOS AIRES	14.434
101. COLONIA CAROYA	CÓRDOBA	13.806
102. ARAUCO	LA RIOJA	13.720
103. RÍO COLORADO	RÍO NEGRO	13.608
104. ONCATIVO	CÓRDOBA	12.697
105. PILAR	CÓRDOBA	12.500
106. CAMPO QUIJANO	SALTA	12.157
107. SAN JAVIER	MISIONES	11.869
108. CARLOS TEJEDOR	BUENOS AIRES	11.539
109. LA CARLOTA	CÓRDOBA	11.505
110. FRAY MAMERTO ESQUIÚ	CATAMARCA	10.658
111. JUNÍN DE LOS ANDES	NEUQUÉN	10.592
112. EL TRÉBOL	SANTA FE	10.509
113. SAN CARLOS CENTRO	SANTA FE	10.425
114. EDUARDO CASTEX	LA PAMPA	9.861
115. FRONTERA	SANTA FE	9.581
116. SANTA ROSA DE CALAMUCHITA	CÓRDOBA	9.519
117. GENERAL DEHEZA	CÓRDOBA	9.473
118. LAS HERAS	SANTA CRUZ	9.299
119. CLODOMIRA	SANTIAGO DEL ESTERO	9.020
120. CAPILLA DEL MONTE	CÓRDOBA	8.927
121. TAPALQUÉ	BUENOS AIRES	8.296
122. VILLA SAN LORENZO	SALTA	8.293

123. SARMIENTO	CHUBUT	8.292
124. BRINKMANN	CÓRDOBA	8.237
125. FLORENTINO AMEGHINO	BUENOS AIRES	8.171
126. ROMANG	SANTA FE	7.991
127. LAMARQUE	RÍO NEGRO	7.803
128. VIALE	ENTRE RÍOS	7.654
129. 9 DE JULIO	SAN JUAN	7.652
130. CAA CATÍ	CORRIENTES	7.573
131. VILLA LA ANGOSTURA	NEUQUÉN	7.526
132. ALCORTA	SANTA FE	7.450
133. HERMOSO CAMPO	CHACO	7.435
134. JUSTINIANO POSSE	CÓRDOBA	7.397
135. CHABÁS	SANTA FE	7.217
136. REALICÓ	LA PAMPA	7.151
137. ARIAS	CÓRDOBA	6.928
138. VEINTICINCO DE MAYO	LA PAMPA	6.927
139. VALLE FÉRTIL	SAN JUAN	6.846
140. RÍO TURBIO	SANTA CRUZ	6.652
141. ALCIRA	CÓRDOBA	6.205
142. PUERTO SAN JULIÁN	SANTA CRUZ	6.152
143. VICTORICA	LA PAMPA	5.656
144. LA COCHA	TUCUMÁN	5.608
145. BALNEARIA	CÓRDOBA	5.585
146. SAN ANTONIO DE LOS COBRES	SALTA	5.507
147. TILISARAO	SAN LUIS	5.467
148. CARLOS PELLEGRINI	SANTA FE	5.062
149. CAMILO ALDAO	CÓRDOBA	4.895
150. SANTA ISABEL	SANTA FE	4.877
151. MACACHÍN	LA PAMPA	4.768
152. UCACHA	CÓRDOBA	4.751
153. MARÍA JUANA	SANTA FE	4.687
154. CERRITO	ENTRE RÍOS	4.653
155. PORTEÑA	CÓRDOBA	4.635
156. CAMPO GRANDE	RÍO NEGRO	4.571
157. JAMES CRAIK	CÓRDOBA	4.526
158. LIBERTADOR SAN MARTÍN	ENTRE RÍOS	4.501
159. SAN GENARO	SANTA FE	4.319
160. HASENKAMP	ENTRE RÍOS	4.181
161. CMTE LUIS PIEDRA BUENA	SANTA CRUZ	4.175
162. COLONIAS UNIDAS	CHACO	4.093
163. MARÍA TERESA	SANTA FE	3.984
164. CATRILÓ	LA PAMPA	3.754

165. QUILINO	CÓRDOBA	3.639
166. POMAN	CATAMARCA	3.387
167. LA PLAYOSA	CÓRDOBA	3.111
168. GENERAL LAVALLE	BUENOS AIRES	3.063
169. ANDACOLLO	NEUQUÉN	2.627
170. FELICIA	SANTA FE	2.256
171. UBAJAY	ENTRE RÍOS	2.234
172. RÍO CEBALLOS	CÓRDOBA	2.159
173. CHOLILA	CHUBUT	1.981
174. AGUAS CALIENTES	JUJUY	1.723
175. VIAMONTE	CÓRDOBA	1.596
176. COLAZO	CÓRDOBA	1.548
177. BOUQUET	SANTA FE	1.445
178. EL HUECÚ	NEUQUÉN	1.399
179. CLASSON	SANTA FE	1.099
180. FRAGA	SAN LUIS	1.020
181. POTRERO DE LOS FUNES	SAN LUIS	929
182. LAS VERTIENTES	CÓRDOBA	763
183. GENERAL FOTHERINGHAM	CÓRDOBA	410

FUENTE: DATOS DE POBLACIÓN PROVISTOS POR LA SECRETARÍA DE ASUNTOS MUNICIPALES DE LA NACIÓN. WWW.MUNICIPIOS.GOV.AR

CUADRO Nº 6
**CLASIFICACIÓN DE LAS PRESENTACIONES EN LOS CONCURSOS NACIONALES DE EXPERIENCIAS
 INNOVADORAS DE ACUERDO A LA FUNCIÓN MUNICIPAL PREDOMINANTE**

FUNCIÓN MUNICIPAL	NÚMERO DE PRESENTACIONES	PROPORCIÓN RESPECTO DEL TOTAL
ADMINISTRACIÓN	66	20%
CULTURA Y EDUCACIÓN	36	11%
DESARROLLO ECONÓMICO	79	24%
MEDIO AMBIENTE	35	11%
OBRAS PÚBLICAS	10	3%
POLÍTICAS SOCIALES	59	18%
SALUD y SALUBRIDAD	31	10%
SEGURIDAD CIUDADANA	7	3%
TOTAL	323	100%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN DATOS PROPORCIONADOS POR EL BANCO DE EXPERIENCIAS LOCALES (UNQ – UNGS) Y LA COMISIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES DEL HONORABLE SENADO DE LA NACIÓN.