

Planificación estratégica interna en municipios de tamaños intermedio: análisis de los niveles de objetivos de las políticas de desarrollo local en el caso de la ciudad de Río Cuarto, año 2004¹

Gustavo Busso²

Universidad Nacional de Río Cuarto
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Desarrollo Regional
08 de Julio de 2005

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo³ trata sobre la situación organizacional interna de la Municipalidad de Río Cuarto (Provincia de Córdoba, Argentina), intenta mostrar una especie “radiografía” interna de tres Secretarías definidas a partir de la asunción de la nueva gestión municipal en el mes de julio del año 2004. El marco institucional en el que se realizó el estudio es un Protocolo de Trabajo⁴ en donde se propone iniciar un proceso de Planificación Estratégica interna y participativa, y también se define avanzar en la construcción de un sistema de indicadores que permita medir desempeños y evaluar resultados de las diferentes Secretarías que componen el poder ejecutivo municipal.

Este trabajo aborda un primer momento de la Planificación Estratégica de un municipio de tamaño intermedio, de alrededor de 155.000 habitantes, ubicado en el Sur de la Provincia de Córdoba, con una base productiva agrícola-ganadera, con débiles encadenamientos productivos y con actividades urbanas predominantemente de comercio y servicios. Es también una primera aproximación al análisis de la situación interna, con una metodología de análisis que pretende: 1) articular enfoques sistémicos, estratégicos y participativos, 2) orientarse al fortalecimiento de la cultura organizacional reflexiva y proactiva, 3) avanzar en un enfoque por objetivos y resultados (medibles y auditables). En esta primera aproximación, entonces, el objetivo de la sistematización es poner de relieve los diferentes niveles de objetivo que tienen las acciones que emprende la organización municipal, dado que en la relación de los niveles se encuentran las principales hipótesis que tiene la gestión respecto a la eficacia de las políticas de desarrollo local y a la eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Particularmente aquí se trabajará con seis niveles de objetivo de política en las Secretarías municipales, ellos son:

1. Visión o fin perseguido por el municipio;
2. Propósitos de las Secretarías,
3. Propósitos de las subsecretarías,

¹ Este trabajo fue tomado de dos informes de investigación de la FCE de la UNRC, uno para la Municipalidad de Río Cuarto y otro para el Ministerio de Economía y Producción de la Nación. Las opiniones de este trabajo son de exclusiva responsabilidad de su autor, y puede no coincidir con las opiniones de las organizaciones involucradas

² Docente e investigador del Departamento de Economía, FCE-UNRC. Director del Instituto de Desarrollo Regional. E-mail: gbusso@eco.unrc.edu.ar

³ Se agradece la colaboración de Ricardo Roig, Cecilia Maurutto, Ernesto Bosch, Héctor Polinori, Sergio Garneró, Alejandro Martí, Laura Puppó, Nancy Reartes y de todos los funcionarios que participaron en los talleres y reuniones de trabajo. Por supuesto, los errores u omisiones que pudiera contener este trabajo es de exclusiva responsabilidad del autor.

⁴ Protocolo firmado a principios del mes de agosto del año 2004 entre la Secretaría de Coordinación y Planificación de Gestión de la Municipalidad de Río Cuarto y el Instituto de Desarrollo Regional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

4. Productos (bienes y servicios) que brinda la organización municipal, tanto a requerimientos internos (catastro, reparación de edificios municipales, comunicación, etc.) como externos (educación, salud, obra pública, regulaciones, comunicación, etc.).
5. Actividades realizadas internamente para brindar los productos
6. Insumos utilizados para brindar los productos

En esta investigación se expone la sistematización de la experiencia realizada en tres áreas estratégicas de acción del municipio para el desarrollo local, ellas son las Secretarías de Desarrollo Económico, Desarrollo Humano y Desarrollo Urbano. El fin último al que apunta el trabajo es a contribuir a generar un lenguaje y una metodología de análisis en común al interior del municipio, aspecto central para lograr un necesario cambio de cultura organizacional que conduzca a: 1) modernizar y coordinar eficaz y eficientemente la gestión del desarrollo integral de la localidad, 2) orientar la acción pública por objetivos y resultados; 3) brindar mayor transparencia y participación comunitaria. Aunque aquí se exponen sólo tres secretarías municipales, el trabajo de campo recoge el resultado de varios meses de trabajo realizado con todas las Secretarías y Subsecretarías de la municipalidad⁵.

En este sentido, el trabajo sistematiza experiencias, opiniones y visiones que tienen diversos integrantes de los equipos de gestión de una municipalidad de tamaño intermedio sobre los diferentes niveles de objetivos que tienen las acciones que esta misma organización emprende. La herramienta metodológica utilizada para sistematizar las experiencias de las tres Secretarías municipales es una versión adaptada del Marco Lógico, que resume la experiencia en una matriz que vincula los diferentes niveles de objetivos con los indicadores de cada uno de ellos y los supuestos externos que pueden afectar el cumplimiento de los niveles de objetivo.

Vale remarcar algunas de las limitaciones del alcance de esta investigación. En primer lugar, el resultado presentado es interno al municipio, no se han incorporado en estas etapas las opiniones y visiones de las diversas organizaciones e instituciones de la comunidad riocuartense, sólo pretende ser una primera aproximación a la situación organizacional interna en el primer semestre de gestión de la administración municipal⁶. Tampoco se han analizado aquí los organigramas de cada Secretaría municipal ni los presupuestos que las mismas coordinan, dado que no forman parte de los objetivos de la investigación y fueron desarrollados en el contexto de otro trabajo que esta realizando la municipalidad. No obstante ello, el trabajo de campo realizado se concentró en los aspectos internos del municipio, y tuvo como objetivo ser un insumo más para el cambio organizacional orientado a mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad interna y externa de la gestión municipal.

El trabajo se compone de cuatro partes. En la primera se realiza una breve aproximación conceptual sobre el contexto, las ideas y las políticas de desarrollo local que tienen los municipios de tamaño intermedio. En la segunda se define la metodología de trabajo

⁵ Desde el mes de agosto del año 2004 se han realizado talleres con todas las Subsecretarías del municipio e innumerables cantidad de reuniones de trabajo formales e informales con Secretarios, Subsecretarios y personal contratado y de planta para construir y validar los Marcos Lógicos que se presentan en los anexos.

⁶ Estos trabajos se vienen desarrollando en el contexto del Plan Estratégico de Río Cuarto, en donde además se realiza un diagnóstico de la ciudad en las dimensiones económica, social y urbano-ambiental.

utilizada en el trabajo de campo. En la tercera parte se analizan la estructura de objetivos de las tres secretarías del municipio y se exponen los resultados de los talleres y reuniones de trabajo, en donde han participado más de 50 funcionarios que conforman los equipos de gestión del ejecutivo municipal. La diversidad, complejidad y riqueza de los resultados obtenidos en los talleres, seminarios internos y en el procesamiento de la información disponible quedará reflejada en forma sintética en dos niveles: 1) los Marcos Lógicos de las Subsecretarías; 2) Los Marcos Lógicos de las Secretarías. Por último, en las conclusiones se da una mirada global al trabajo realizado.

II. BREVES DEFINICIONES PREVIAS: EL CONTEXTO, LAS IDEAS Y LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO LOCAL

A. El contexto de los nuevos desafíos para los gobiernos locales: los profundos cambios sociales, institucionales y organizacionales a inicios del Siglo XXI

La situación social, económica y política de Argentina se ha modificado en los últimos años tanto por transformaciones ocurridas en el contexto nacional (crisis del modelo de desarrollo y de país que suponía el Plan de Convertibilidad) como internacional (acuerdos comerciales bi y multilaterales entre bloques económicos y países, regulaciones internacionales sobre bienes y personas, crecimiento económico acelerado y aumento de consumo de China e India, atentados del 11 de Septiembre del 2001, ocupación militar de Afganistán e Irak, etc.). La actualidad muestra dos desafíos paralelos y relacionados entre sí para las organizaciones públicas: por un lado la situación actual se muestra como el emergente y resultado de la crisis política y económica del contexto nacional e internacional y, por otro lado, se despliegan un conjunto de oportunidades a escala local que acompañan inercialmente la recuperación institucional y el crecimiento económico de los años 2003 y 2004 y que, presumiblemente según varias estimaciones, se expresará en el año 2005 con un crecimiento económico no inferior al 6% anual.

En otras palabras, en el primer quinquenio del Siglo XXI se visualiza una nueva relación entre la Sociedad Civil, los Mercados y el Sector Público respecto a los años noventa del siglo pasado. El modelo económico-social de la convertibilidad modificó radicalmente la estructura socio-ocupacional y concentró ingresos y patrimonios; los ciudadanos argentinos están en una sociedad más desigual, más vulnerable a shocks externos y que ha sufrido un proceso de empobrecimiento masivo desde mediados del año 1998 hasta mediados del año 2002. Los mercados de trabajo, bienes y servicios se modificaron con el proceso de globalización y descentralización de la última década, y ello ha sido el resultado de profundos cambios culturales e institucionales que aún se están configurando en nuestras sociedades. En suma, se quiere enfatizar que la situación nacional e internacional brinda el contexto inmediato que condicionan a la vez potencian las posibilidades de acción de los gobiernos provinciales y locales para el desarrollo integral de sus territorios.

En este panorama, la función del Sector Público, tanto como institución como organización, también se ha ido transformando a la luz de los dinámicos acontecimientos ocurridos en los últimos años. Como institución, la función pública es entendida, sintéticamente, como el conjunto de valores, principios y normas formales (jurídicas) e informales (modelos mentales, expectativas de comportamiento, etc.) que definen y pautan las relaciones y reglas de juego entre los ciudadanos y los funcionarios públicos. Las políticas de desarrollo local buscan la

proactividad y la sinergia entre las instituciones públicas y privadas, como objetos y sujetos del proceso. Como organización, la función del Sector Público se refiere, básicamente, al conjunto de recursos humanos que interaccionan dentro de un marco institucional persiguiendo algún fin u objetivo en común.

B. El desarrollo local y las políticas públicas municipales: el impacto y la eficacia sobre el entorno de la organización

En la última década el concepto de desarrollo local es, o pareciera ser, la utopía que alinea los discursos y acciones de quienes se postulan a representar a la sociedad civil en el poder ejecutivo municipal. Pero, ¿que se entiende por desarrollo?, más aún cuando se le incluye algún adjetivo, ya sea que lo “espacialice” (local, territorial, regional) o le brinde alguna otra característica (sustentable, a escala humana, endógeno, equitativo, etc.). La polisemia y multidimensionalidad del concepto ha arrojado ríos de tinta en el debate político y académico, que no se abordarán aquí. De todos modos, se parte de la idea preliminar en que el desarrollo local es ***un proceso que persigue la mejora en las capacidades y opciones de las personas, hogares y de la comunidad, que conduce a fortalecer la identidad cultural local-regional y a mejorar integralmente la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, con una gestión pública (municipal) reflexiva y orientada por objetivos y resultados de mayor equidad socioterritorial, eficiencia económica, participación ciudadana y sustentabilidad ambiental.*** (PNUD, 2002; CEPAL, 2000; UBA, 2002; UNRC, 1998; IDR-UNRC,2003)

La amplitud de esta visión sobre el desarrollo a escala local necesita precisar sus alcances para poder operativizar estrategias que conduzcan a tal fin. Los distintos poderes y niveles de la **organización municipal**⁷ actual requieren alinearse, de forma creativa y proactiva, a los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo para el desarrollo de la ciudad y su territorio de referencia. Ello implica el trabajo coordinado y complementario en dos planos:

- Hacia fuera de la organización municipal, relacionado con la eficacia de la gestión, en función de los impactos directos e indirectos que persigue el accionar público municipal; y
- Hacia adentro de la organización, relacionado con la eficiencia de la gestión, planificando internamente las estrategias de cambio, fortalecimiento y modernización de la gestión municipal.

Este trabajo pretende analizar a la integración de estos dos planos, dado que ello puede contribuir a dotar de mayor efectividad a la organización municipal. Se enfatiza en el análisis la estructura organizativa interna que tiene a su cargo la definición de políticas y estrategias de gestión del desarrollo socioeconómico local. A tal efecto, en los trabajos de taller con los funcionarios municipales se sistematizaron y definieron objetivos e indicadores de eficiencia y eficacia para las tres secretarías municipales analizadas.

⁷ Se entiende aquí que la organización municipal es el órgano jurídico, político y económico de un municipio, sus roles quedan determinados por la Constitución Nacional y Provincial y por el marco institucional propio que identifica procedimientos para vincular medios y fines de la acción municipal. La municipalidad se rige por la Carta Orgánica Municipal, instrumento jurídico que conforma la Ley fundamental de la ciudad. Sus órganos de gobierno son: 1) Poder Ejecutivo: presidido por el Intendente Municipal; 2) Concejo Deliberante: conformado por 19 Concejales; 3) Tribunal de Cuentas: conformado por 4 Tribunales. Todos los cargos son elegidos directamente por voto universal, obligatorio y secreto de todos los ciudadanos mayores de 18 años, inclusive los extranjeros con dos años de residencia en la ciudad.

C. Planificación estratégica interna participativa y sistema de indicadores para la medición y evaluación de desempeño: la eficiencia y la democracia organizativa

En esta sistematización de la experiencia de gestión de tres secretarías municipales, el objetivo directo es avanzar en el diseño participativo de una planificación estratégica interna, analizando en primera instancia la situación organizacional de la municipalidad. Ello sirve como base para elaborar un sistema de indicadores que permita, al final de cuentas, la fijación de metas, la medición de desempeño y la evaluación de resultados para el próximo período. La estructura interna de las secretarías deberán tener, de alguna forma, relación con las metas de política perseguidas, y de esa relación dialéctica entre capacidades internas y metas perseguidas es de donde surge la necesidad de cambio organizacional. En este trabajo planificar implica un ejercicio de reflexión sistemática y plural para la acción, es por ello que el conocimiento disponible y la orientación a la acción se conjugan en la actividad de la planificación, y se transforma en estratégica cuando es guiada por objetivos y resultados de política de desarrollo de la localidad.

Avanzar y mantener un proceso de planificación estratégica significa un cambio en la cultura organizacional del municipio, que requiere de un proceso de tiempo adecuado para preparar la estructura organizativa, adecuar la infraestructura necesaria y capacitar a los recursos humanos que gestionaran el cambio organizacional. El resultado final (ideal) de un proceso de planificación estratégica interna será el alineamiento del conjunto de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos del municipio a la visión de futuro que orienta su accionar. El análisis prospectivo permite generar escenarios tendenciales, probables y deseables que orienten la planificación y gestión del desarrollo local. En este sentido, la planificación estratégica es de utilidad si permite proveer al equipo de gestión municipal un conjunto de herramientas que posibilite diseñar, proyectar, viabilizar e implementar la estrategia de desarrollo local, dando indicaciones claras de los sistemas de monitoreo, medición de desempeños y evaluación de impactos (G. Busso, 2005).

Un aspecto a tener en cuenta es que no puede haber medición de desempeño si no hay alineamiento de las distintas subsecretarías y secretarías con la misión y los objetivos estratégicos del municipio. Por ello es necesario recurrir a la experiencia acumulada y sedimentada en el municipio a lo largo de décadas de ejercicio democrático, la memoria institucional es muy valiosa para iniciar el proceso de cambio y fortalecimiento organizacional, con Secretarías y Subsecretarías municipales que gestionen programas y proyectos orientados por criterios de gestión que contribuyan a desarrollar actividades que sean:

- Flexibles y reflexivas, que incrementen la capacidad de reflexionar y aprender sobre la propia experiencia para reformular objetivos y actividades.
- Autocríticas y proactivas, respecto a la cantidad, calidad, cobertura, accesibilidad y eficacia de los servicios brindados por el municipio
- Democráticas y con responsabilidad social, en la forma de intervenir y de integrar diversos conocimientos e intereses de la sociedad civil;
- Participativas y solidarias, con vocación de para resolver problemas, construir protagonismos y fomentar liderazgos plurales para lograr igualdad de oportunidades y equidad en los resultados;
- Cooperativas y sinérgicas, capaces de trabajar en equipos interdisciplinarios y

orientados a la acción;

- Sustentables en el tiempo y acotadas en su duración, tanto en términos financieros, físicos e institucionales.

En los anexos de este trabajo se presenta una batería de indicadores preliminares que fueron trabajados con los equipos municipales, los cuales pueden servir de base para un comienzo de monitoreo y evaluación del tipo de cambio organizacional que se defina. En ese sentido, la gestión estratégica del cambio organizacional requiere compaginar adecuadamente la caracterización del entorno con el diseño institucional, orientado por las metas que llevan a los escenarios deseados.

D. Cambio, modernización y desarrollo de la gestión: de las ideas a la implantación de los diferentes momentos de la planificación estratégica interna

Los modelos de gestión⁸ que coexisten al interior de una organización municipal son variados y están condicionados por los propósitos que persiguen y por los productos que brindan las distintas áreas o unidades de gestión. Las intervenciones organizacionales pretenden influir en esos modelos a persiguiendo una mayor integración, complementación y sinergias positivas para mejorar la calidad institucional y los impactos sociales de las políticas y programas municipales. La Planificación Estratégica es una herramienta, no un fin en si mismo, que puede ser de utilidad para contribuir a cambiar la cultura organizacional, renovando la identidad de la organización en procesos de cambios dinámicos en el contexto social, político y económico de principios del Siglo XXI.

El trabajo de Planificación Estratégica no admite un único enfoque de intervención y tampoco puede ser entendido simplemente como una secuencia única de actividades. De todos modos es necesario no perder de vista que, analíticamente, existen diversos momentos en el proceso de implementación cuando se trata de políticas de desarrollo local. En términos globales, un primer momento es el del análisis de la situación de la organización que emprenderá un proceso de Planificación Estratégica, lo cual requiere concretamente investigar los problemas particulares y generales que afectan las capacidades operativas y estratégicas de la organización municipal. Un segundo momento tiene que ver con la identificación de la visión que orienta el accionar de la organización, en términos más específicos, esto se terminará expresando en el diseño y formulación de programas y proyectos en las diversas secretarías municipales. Un tercer momento se refiere a la construcción de la viabilidad política, que en la gestión cotidiana del municipio se traducen en los programas tácticos y operativos que ligan, de alguna forma, los objetivos finales del municipio con las demandas de los ciudadanos. Este trabajo se centra en el primer momento, el de análisis de la situación e identifica problemas particulares, pero también avanza, aunque sea de forma preliminar, en el segundo momento de identificación de la visión general para el desarrollo socioeconómico local.

⁸ H. Mintzberg (1999) identifica cinco modelos de gestión: 1) El modelo de gobierno como máquina, con relaciones tipo insumo-producto, 2) El modelo de gobierno en red, 3) el modelo de control de rendimiento, 4) el modelo de gobierno virtual, que supone que el mejor gobierno es el no gobierno y 5) el modelo del control normativo, de origen oriental, basado en actitudes, valores y creencias compartidas. Si bien pueden existir otras clasificaciones de modelos de gestión, de todos modos, no es que un modelo sea superior o mejor a otro, pero en algunos casos un modelo sirve para favorecer “lo bueno” y otro para “lo malo”.

III. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y MARCO LÓGICO DE LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

III.1. Metodología de investigación y enfoque de trabajo

La metodología de investigación combina aportes de varias fuentes, principalmente de enfoques sistémicos, estratégicos y participativos, priorizando estrategias cuantitativas de recolección y tratamiento de la información. **Sistémica** por que integra las distintas partes y procesos que componen el funcionamiento de la organización municipal y la articula con los fines y propósitos de impacto que persigue sobre su entorno. Enfatiza en los siguientes aspectos:

- Enfoque productivo-financiero de proyectos de gasto público.
- Distinción entre aspectos internos y externos a la organización municipal, con influencias bi-direccionales.
- Integración de los aspectos internos y externos y de las distintas áreas en función del logro de objetivos y resultados.
- Uso de instrumentos metodológicos abiertos y participativos, de aproximaciones sucesivas para el diagnóstico y el ajuste de propuestas.
- Búsqueda de consensos y compromisos de acción para la implantación de las recomendaciones.

Recoge el enfoque **estratégico** por que contribuye a trazar lineamientos y compromisos de acción medibles y auditables de las Secretarías y Subsecretarías, sintonizadas con la visión del desarrollo local y la función promotora y articuladora que pretende cumplir el municipio. Tiene un enfoque **participativo** por que el proceso de investigación es construido de abajo hacia arriba, con la activa y comprometida colaboración de los equipos de trabajo de todas las áreas, subsecretarías y secretarías del municipio analizadas. Dada la complejidad del tema que aborda, utiliza y combina diversas metodologías de investigación.

La estrategia de implantación del trabajo de campo tuvo como fundamento los siguientes criterios operativos:

- Estrategia Integral de intervención, de aproximaciones múltiples, por ensayo de prueba y error.
- De abajo hacia arriba, con contacto y motivación ascendente-descendente.
- Con participación plural, compromiso de acción y de consenso democrático
- Con comprensión estratégica de gestión, de contacto y motivación descendente-ascendente.
- Enfocado al cambio de cultura organizacional de la Municipalidad.
- Intervención externa como herramienta habilitadora⁹.
- Participación y visiones compartidas¹⁰.

⁹ Ello implica la comprensión de la acción externa o consultoría externa como una herramienta que facilita, colabora y da apoyo técnico permitiendo potenciar las capacidades de la organización municipal para autodiagnosticar de forma participativa sus problemas para, posteriormente, formular una estrategia de cambio y desarrollo organizacional.

¹⁰ En las estrategias de cambio y desarrollo organizacional del municipio se contempló hacerlas compatibles con las visiones, misiones, objetivos, valores, motivaciones y recursos de la Municipalidad. Se promovió la participación y el

- Que permita la sistematización de experiencias y el aprendizaje organizacional¹¹.

La metodología de trabajo empleada tiene como base una **Estrategia Integral de Intervención** la cual tomó como punto de partida sistematizaciones que se han realizado sobre experiencias realizadas en procesos de fortalecimiento institucional en municipios de la República Argentina y otros países de América del Sur. Como criterio general los instrumentos metodológicos fueron multidisciplinarios y enfatizaron la participación de los actores involucrados, reconociendo sus capacidades y experiencias, integrando saberes sociales del equipo de gestión municipal.

La **operacionalización** de los aspectos expuestos anteriormente contempló:

- **Relevamiento de información y caracterización de situación organizacional interna** del municipio. Se recopiló y sistematizó información proveniente de fuentes primarias (entrevistas a informantes claves, encuestas a los usuarios de los servicios municipales, resultados de talleres de capacitación) y secundarias (censos, información tabulada por el municipio y otras entidades) combinando metodologías cuantitativas y cualitativas¹².
- **Capacitación y sistematización de actividades** en talleres y reuniones con funcionarios y personal de planta de nivel de decisión vinculados ellos a la provisión de los servicios municipales. El objetivo principal de los talleres de capacitación fue compartir con los participantes las herramientas metodológicas necesarias para definir de forma consensuada diagnósticos organizacionales, políticas y programas municipales¹³.
- Elaboración de **diagnóstico participativo**, que permitió poner de relieve los principales desafíos que se enfrentan en el proceso de desarrollo social del municipio en los diversos sectores. Para la elaboración del diagnóstico interno participativo se utilizó el Marco Lógico como instrumento de análisis de la gestión de los servicios que brinda el municipio. A través de este análisis se analizan las relaciones funcionales ente insumos, actividades, productos, propósitos de subsecretarías y secretarías.
- **Seguimiento y Asistencia Técnica** para la implantación de los compromisos de acción definidos en las propuestas.

III.2. El Marco Lógico como instrumento de intervención organizacional

Entre las múltiples herramientas metodológicas disponibles actualmente, en el trabajo de

compromiso de funcionarios políticos y técnicos del municipio La construcción de una visión compartida orientada a contribuir a definir y mejorar la efectividad, eficiencia, eficacia, equidad y transparencia de las políticas de desarrollo socioeconómico local.

¹¹ La necesidad de sistematizar experiencias con miras a una política municipal que unifique las metodologías para el diagnóstico y formulación de las propuestas de cambio, sin perder de vista las particularidades de cada uno de los sectores abordados.

¹² Los resultados de estas actividades están expuestos en los Documentos de Trabajo del Plan Estratégico de Río Cuarto (PERC, 2005).

¹³ En el año 2005 se realizaron talleres con las tres secretarías analizadas y a julio del mismo año se está realizando un curso de capacitación de posgrado para 34 funcionarios municipales sobre identificación, formulación y evaluación de proyectos para el desarrollo municipal.

campo se ha optado por utilizar el Marco Lógico, dado que es una herramienta simple, potente y de uso generalizado en los municipios argentinos. Es una matriz que tiene, en el caso de este trabajo, seis filas y cuatro columnas. En las filas se distinguen seis niveles de objetivos (insumos o recursos, actividades, productos, propósito Subsecretaría, propósito Secretaría y fin del municipio) y en las columnas se explicita la narración para cada nivel de objetivo, los indicadores, los medios de verificación de los indicadores y los supuestos externos a la gestión que condicionan el cumplimiento de los niveles de objetivo. El Marco Lógico, a pesar de su simplicidad, tiene gran utilidad como instrumento para el análisis y sistematización de programas y proyectos estratégicos de las organizaciones municipales municipales, al respecto existe una amplia y variada experiencia nacional e internacional (BID, 1997; GTZ, 2004; A. Ginestar, 2004; G. Busso, 2000).

La estructura de objetivos en la gestión de cada Secretaría y Subsecretaría es analizada a través del instrumento del Marco Lógico, que permite para cada sector:

- Distinguir los objetivos en seis niveles jerarquizados: insumos, actividades, productos, propósitos de subsecretarías, propósitos de las Secretarías y fin del municipio.
- Analizar el modo en que los recursos disponibles y las actividades que cotidianamente se realizan en el municipio conducen a brindar productos a los ciudadanos de Río Cuarto (obra pública, agua potable, recolección de residuos, servicios de educación, salud, esparcimiento, deportes, fomento al empleo y la producción, etc.).
- Analizar el aporte de los productos al propósito que persigue cada Subsecretaría analizada, y de estas al propósito de la Secretaría.
- Observar la contribución del propósito de cada Secretaría al fin último del municipio que se pretende alcanzar con las actividades y recursos invertidos en cada sector.
- Identificar con indicadores los seis niveles de objetivos, con sus respectivas fuentes de información.
- Especificar los factores o riesgos externos que pueden afectar el cumplimiento de propósitos y fin.
- Distinguir los problemas de eficiencia en la relación entre insumos-actividades-productos y en las relaciones de efecto e impacto en productos-propósitos-fines.
- Diferenciar, para los seis niveles de objetivo, los aspectos internos de los externos a la gestión en cada uno de las Secretarías.

IV. ANÁLISIS DE LAS SECRETARÍAS DE DESARROLLO HUMANO, ECONÓMICO Y URBANO DE LA MUNICIPALIDAD DE RÍO CUARTO

IV.1. ESTRUCTURA INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD: SECRETARÍAS, SUBSECRETARÍAS Y ENTES

Conforme lo dispuesto por el artículo 91º de la Carta Orgánica Municipal, las siguientes Secretarías, Subsecretarías y Unidades de Coordinación Operativa componen el Departamento Ejecutivo Municipal a partir del mes de julio del año 2004:

1. Secretaría de Gobierno y Relaciones Institucionales.
 - a. Subsecretaría de Gobierno.
 - b. Subsecretaría de Relaciones Institucionales.

2. Secretaría de Economía
 - a. Subsecretaría de Coordinación Económica General
 - c. Unidad de Coordinación Operativa de Ingresos
 - d. Unidad de Coordinación Operativa de Egresos.

3. Secretaría de Desarrollo Humano
 - a. Subsecretaría de Salud
 - b. Subsecretaría de Promoción Social
 - c. Subsecretaría de Cultura y Educación
 - d. Subsecretaría de Deportes

3. Secretaría de Desarrollo Urbano
 - a. Subsecretaría de Obras e Infraestructura
 - b. Subsecretaría de Mantenimiento y Servicios
 - c. Unidad de Coordinación Operativa Técnico Legal

5. Secretaría de Desarrollo Económico, Producción y Empleo
 - a. Subsecretaría de Producción.
 - b. Subsecretaría de Empleo y Microemprendimientos.

6. Secretaría de Planificación y Coordinación de Gestión
 - a. Subsecretaría de Comunicaciones.
 - b. Unidad de Coordinación Operativa de Gestión.
 - c. Unidad de Coordinación Operativa del Plan Estratégico Río Cuarto.

7. Ente Municipal de Obras Sanitarias

8. Instituto Municipal de Vivienda

9. Fiscalía Municipal

IV. 2. MARCOS LÓGICOS Y SISTEMA DE INDICADORES DE LAS SECRETARÍAS Y SUBSECRETARÍAS

IV.2.1. SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO, OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS

A. Composición y objetivos formales

La Secretaría de Desarrollo Urbano, Obras y Servicios públicos está compuesta de dos subsecretarías y una Unidad de Coordinación Operativa:

- Subsecretaría de Obras e Infraestructura.
- Subsecretaría de Mantenimiento y Servicios.
- Unidad de Coordinación Operativa Técnico Legal.

Según ordenanza del Concejo Deliberante Municipal, le compete a la Secretaría los siguientes temas:

En general:

- 1) Coadyuvar a la planificación y administración de la estrategia global de diseño urbanístico de la ciudad.
- 2) Formular políticas y diseñar planes que mejoren el desarrollo urbano y la calidad del medio ambiente urbano.
- 3) Proponer, actualizar y controlar las normas regulatorias y de conservación para el ordenamiento y gestión del medio ambiente, a fin de favorecer una adecuada calidad de vida y un uso apropiado de los recursos naturales.
- 4) Confeccionar el Plan Anual o plurianual de la obra pública y administrar y regular la ejecución de la misma.
- 5) Programar y ejecutar obras tendientes a la prestación de servicios públicos esenciales para la comunidad.
- 6) Formular e implementar la planificación y controlar el saneamiento y la higiene urbana del municipio.
- 7) Dirigir y administrar los servicios de la necrópolis de la ciudad y asegurar el desenvolvimiento normal de todo lo relacionado al movimiento mortuario en sus aspectos operativos y administrativos.
- 8) Realizar el control técnico de toda obra pública o privada, oficial o particular, que se ejecutara dentro del ejido municipal.
- 9) Ejecutar, controlar y organizar la prestación de los servicios públicos municipales.

En particular:

- 1) Proyectar anualmente, en coordinación con las demás Secretarías, un plan de inversiones para la realización de obras públicas, dentro del ejido municipal.
- 2) Realizar las obras públicas de arquitectura, de urbanización y las técnicas que se estimaran de bien común, y cuya planificación y ejecución se aprobara en ordenamiento de prioridades.
- 3) Efectuar el control técnico de las obras públicas y privadas, oficiales y particulares, que se ejecutaran dentro del ejido municipal, y su ajuste a las normas legales vigentes.
- 4) Atender, realizar y controlar los servicios urbanos de limpieza, riego y mantenimiento de calles, paseos públicos y cementerios.
- 5) Atender la planificación y realización, en coordinación con las demás Secretarías, y en ordenamiento de prioridades, de las obras de mantenimiento y conservación de obras y edificios municipales, así como también de aquellos que cedidos gratuitamente a la Municipalidad para funcionamiento de alguna de sus dependencias, con carácter definitivo o por términos mayores de diez años, fueran utilizados para dicho fin.
- 6) Asegurar la disponibilidad de información catastral actualizada del municipio y coordinar con la Secretaría de Economía.
- 7) Intervenir en todas las actuaciones que ingresen a la municipalidad y abarquen directa o indirectamente temas referidos al medio ambiente.
- 8) Planificar y ejecutar la instalación de alumbrado público en el ámbito municipal y la semaforización de la ciudad e iluminación de actos oficiales.
- 9) Formular políticas relativas a la creación, mejoramiento y conservación de los espacios verdes públicos y el arbolado comunal.
- 10) Proyectar, realizar y administrar la infraestructura vial y su mantenimiento.

- 11) Disponer la administración y mantenimiento de los equipos y elementos mecánicos necesarios para la realización de obras y servicios públicos.
- 12) Atender la vinculación del gobierno municipal con los entes oficiales técnicos de la provincia y de la nación, en la especialidad de la secretaría.
- 13) Programar, impulsar y desarrollar, en forma conjunta con la Comisión Especial Honoraria, acciones que tiendan a la defensa de las costas del río y de su cauce natural.
- 14) Controlar la ejecución de los convenios de descentralización, en materia de obras y servicios públicos, con las distintas instituciones de la Comunidad.
- 15) Ejecutar y controlar el Presupuesto de Gastos de la obra pública municipal.

B. Propósito de la Secretaría y Subsecretarías

En los trabajos de campo, se consensuó que la **Secretaría** con su accionar pretende contribuir al **desarrollo urbano sustentable de la ciudad, a través de la planificación, administración del crecimiento, mantenimiento de la obra pública y la fiscalización de obras públicas y privadas en el ejido urbano**. Este propósito se enmarca en los objetivos más amplio de la gestión municipal, la Secretaría tiene como misión contribuir a los resultados de los objetivos de política de desarrollo local, mejorando la calidad de vida de la población presente y futura de la Ciudad de Río Cuarto, gestionando el crecimiento armónico de la ciudad, promoviendo el desarrollo humano integral en un marco de sustentabilidad ambiental, equidad socioterritorial, participación ciudadana y eficiencia económica.

Cuenta con dos subsecretarías, con propósitos específicos cada una y que se articulan y alinean al propósito central de la Secretaría (Ver Marcos Lógicos). La Subsecretaría de Obras e Infraestructura tiene como propósito específico **promover y coordinar la provisión de obras de infraestructura y servicios urbanos de la Ciudad para que se puedan ejecutar en tiempo y forma de acuerdo a lo planificado por el Departamento Ejecutivo Municipal, ejerciendo el poder de policía en la obra privada**. En tanto que la Subsecretaría de Mantenimiento tiene como propósito específico **mantener y mejorar la Calidad Ambiental y el Espacio Público de la ciudad**.

La complejidad de los propósitos de la Secretaría y Subsecretarías requiere de una buena articulación y complementación con las demás Secretarías y Áreas de la municipalidad, dado que la infraestructura social que dispone y dispondrá la Ciudad es uno de los factores clave para la calidad del hábitat y, por lo tanto, de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras. La complementación sinérgica con otras Subsecretarías es la que da el sentido de las actividades que realiza y los productos que brinda la Secretaría tanto a las demandas del entorno como a los requerimientos internos del municipio.

C. Productos que brindan, actividades desarrolladas y recursos disponibles

Los propósitos específicos de las Subsecretarías y el propósito central de Secretaría se pretenden alcanzar a través de los bienes y servicios que se brindan a la ciudadanía. Es necesario recalcar que existe una relación causal entre insumos y actividades con los productos, y a su vez de éste con el propósito de la Subsecretaría, es decir se vinculan los productos a los propósitos a través de una "hipótesis" de impacto. De allí la centralidad de la relación entre los productos (bienes y servicios) que se brindan y los impactos o propósitos que persiguen las Subsecretarías. El trabajo en taller reveló la necesidad de definir

consensuadamente la diversidad de productos de la Subsecretaría, tanto para poder identificarlos como producto (y no confundirlo con una actividad o un propósito) como para poder medirlos (en términos de cantidad, calidad, tiempo y lugar). De las reuniones y trabajos en taller realizados entre agosto y octubre del año 2004 surgieron los Marcos Lógicos de cada subsecretaría, en donde se detallan los productos brindados, las actividades realizadas y los recursos disponibles (Ver Anexos 1 y 2)

La diversidad de productos y las diferentes coberturas territoriales de la Secretaría permite tener una idea de la complejidad que implica su gestión y, a la vez, de la importancia de su accionar para contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos presentes y futuros de la Ciudad de Río Cuarto. De esta forma, los productos que brinda esta Secretaría adquieren sentido en el contexto de una estrategia de ciudad de mediano y largo plazo, en donde se alinean los objetivos de las Subsecretarías con los de la Secretaría y los del Municipio.

Las actividades que se desarrollan y gestionan en el ámbito de la Subsecretaría de Obras e Infraestructura son las que permiten brindar los productos bienes y servicios a la población de la ciudad. La relación causal entre la tríada insumos-actividades-productos conforman el aspecto central de la eficiencia de la gestión alcanzada por la organización municipal en su conjunto y particularmente por la Secretaría y las dos Subsecretarías que la componen. El **nivel de eficiencia** del trabajo de la Subsecretaria, como también se verá más adelante en las otras Secretarías Municipales, se observa entonces en la relación entre los insumos y los productos, en tanto que el **nivel de eficacia** de la gestión municipal se observa en la relación entre productos e impactos (propósito de la Secretaría y Subsecretarías).

Para desarrollar las actividades productoras de bienes y servicios municipales se necesitan insumos o recursos, que son financiados por los ciudadanos y que esperan, como contrapartida, algún impacto social, económico o ambiental que justifique los gastos en insumos que realiza la municipalidad. La gestión del municipio se debería orientar a satisfacer necesidades al menor costo del producto posible, la eficiencia es un parámetro de medición de desempeño y la eficacia un parámetro para la evaluación de resultados.

Una primera aproximación de los indicadores para la medición de desempeño y evaluación de resultados se presentan en los Cuadros de los Marcos Lógicos de la Secretaría y Subsecretarías (Ver anexos 1 y 2). Es una primera aproximación colectiva sobre indicadores realizada en talleres, en donde participaron subsecretarios, directores de área y funcionarios de nivel de decisión de decisión. En la segunda columna de los cuadros del Marco Lógico se observan los indicadores por nivel de objetivo (filas del Cuadro), y en la tercera columna se explicita la fuente de información o medio de verificación de la información. Como puede observarse en los cuadros del Anexo, las relaciones entre los indicadores de insumos, actividades y productos nos brindan la referencia para el sistema de indicadores de medición de desempeño, en tanto que las relaciones entre los indicadores de productos, propósitos y fin se asimilan al sistema de indicadores de evaluación de resultados o impactos.

D. Algunos problemas identificados por las Subsecretarías

Entre los problemas o debilidades identificados por las Subsecretarías están los relacionados con los aspectos internos al municipio y los aspectos externos al mismo. Entre

los aspectos internos en los talleres se resaltaron temas vinculados a la ausencia de política de formación de recursos humanos, pérdida de recursos humanos con experiencia en la ejecución de proyectos, remuneraciones e incentivos económicos no acordes al desarrollo de tareas, problemas vinculados con la capacitación y actualización profesional, ausencia de un plan explícito de ordenamiento territorial que oriente las acciones de la Secretaría. Entre los aspectos externos a la Secretaría se identificaron la falta de carrera administrativa en el ámbito municipal, la precariedad de las relaciones laborales, ausencia de planificación de Obras Públicas municipales en el largo plazo, el aumento en la marginalidad social en el último período de la convertibilidad, bajo nivel de conciencia ciudadana en temas ambientales y de infraestructura urbana, deficiente gestión de residuos peligrosos, problemas en las actividades de inspección y regulación que realiza la municipalidad, historia de la urbanización en la ciudad (reducida cantidad de espacios verdes equipada, traza urbana de difícil corrección en algunos barrios, falta de diversidad de espacios verdes, etc.), deterioro del patrimonio cultural y ambiental de la ciudad, posible migración de profesionales vinculados al sector de la construcción hacia el área privada, desaprovechamiento del momento de financiación externa para obra pública por insuficiencia de recursos y deficiencias organizativas de la municipalidad. En ese amplio e incompleto listado de problemas, puede observarse la necesidad de una guía orientadora de mediano y largo plazo respecto a las políticas de ordenamiento territorial y sustentabilidad ambiental, en el contexto de las leyes y acuerdos económicos, sociales y ambientales que se han celebrado en los últimos años en la institucionalidad de la Provincia de Córdoba.

IV.2.2. SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

A. Composición y objetivos formales

La Secretaría de Desarrollo Económico está compuesta de dos subsecretarías:

- Subsecretaría de Empleo y Microemprendimientos.
- Subsecretaría de Producción.

Según ordenanza del Consejo Deliberante, le compete a la Secretaría los siguientes temas:

a) En General:

- 1) Asistir al señor Intendente en el diseño, propuesta e instrumentación de políticas de desarrollo de las actividades económicas en el ámbito municipal, compatibilizándolas con las políticas regionales, provinciales y nacionales.
- 2) Promover y proponer acciones tendientes a lograr mejoras en la gestión empresarial, en los sistemas de calidad y productividad de los sectores: Industrial, agropecuario, agroalimentario y de servicios. Impulsar la formación empresarial y de promotores socioeconómicos del desarrollo municipal.
- 3) Propiciar desde la estructura municipal la impulsión de factores del crecimiento y el desarrollo socioeconómico de la ciudad y subsidiariamente de la región.
- 4) Apoyar los emprendimientos que permitan mejorar la competitividad de la producción de la región, fomentando la articulación e integración de procesos productivos, la mejora de la calidad de la producción, la infraestructura disponible y la calificación de los recursos humanos.
- 5) Promover, coordinar y concertar con otras instituciones del ámbito local, regional,

provincial y nacional y gerenciar, cuando corresponda, diferentes programas y acciones tendientes a la creación del empleo y microemprendimientos en el ámbito municipal.

b) En Particular:

- 1) Promover el desarrollo de la actividad económica en el ámbito municipal, identificando e impulsando la formulación de planes, programas y proyectos de inversión, en particular de desarrollo agropecuario, industrial, agroalimentario y de servicios turísticos.
- 2) Identificar fuentes de financiamiento provinciales, nacionales e internacionales para proyectos de desarrollo productivo y de servicios y mantener contacto con Organismos Provinciales, Nacionales y Mundiales de financiamiento a los sectores públicos y privados.
- 3) Atender las relaciones con el Parque Industrial, con el Parque Tecnológico y la incubadora de empresas y con el Mercado de Abasto, Frigorífico del Sur y Mieles del Sur.
- 4) Desarrollar, proponer y coordinar instrumentos de asistencia integral a las pequeñas y medianas empresas del ámbito local.
- 5) Promover el desarrollo y la gestión de turismo, generando estímulos que permitan incrementar el ingreso de recursos por la actividad turística y el desarrollo del turismo social en la ciudad y región, aprovechando las potencialidades de su infraestructura y sus instituciones.
- 6) Articular y coordinar acciones con la Universidad Nacional de Río Cuarto y los centros de formación de los recursos humanos en la actividad turística para la capacitación de personal técnico idóneo en gestión, promoción y servicios vinculados a la actividad.
- 7) Promover y desarrollar la investigación, estudio y prospección del mercado del trabajo y de la actividad económica en general del municipio.
- 8) Proponer a todos los ámbitos del municipio la definición y concreción de las políticas municipales de formación, empleo y desarrollo en el ámbito local y en el entorno más próximo.
- 9) Impulsar el desarrollo y la articulación de emprendimientos que abarquen diferentes fases del proceso productivo de bienes finales vinculados a los agroalimentos, permitiendo así incrementar el valor agregado en la ciudad y la región.
- 10) Apoyar y potenciar el establecimiento y desarrollo de encadenamientos productivos integrales cuyo resultado sea la producción de alimentos de alto valor agregado local, alta demanda de empleo y fortalecimiento de la identidad de la ciudad y la región en los mercados exteriores.
- 11) Diseñar y promover sistemas de control de calidad siguiendo patrones internacionales e impulsar la creación de una red de calidad regional que actúa como instancia de monitoreo y capacitación para alcanzar niveles de competitividad económica en el ámbito local y regional.
- 12) Impulsar la articulación entre los sectores productivos de la ciudad y región entre sí, y con los diferentes niveles de gobierno, áreas científicas tecnológicas y profesionales.
- 13) Atención integral del aprovechamiento de los instrumentos que brinda el Mercado de Capitales para el financiamiento de los emprendimientos municipales.
- 14) Generación de una base de datos local y regional.

B. Propósito de la Secretaría y las Subsecretarías

De acuerdo a lo que surgió de los talleres, las actividades de la **Secretaría** se orientan al mejoramiento del ambiente socioeconómico o espacio territorial donde se desarrolla la actividad productiva de la ciudad y su ámbito de influencia, potenciando los elementos locales/endógenos que contribuyen a la mejora de la competitividad de las firmas y a la generación de puestos de trabajo genuinos, como así también al asesoramiento, facilitación y canalización de los diversos programas de empleo y producción disponibles a nivel provincial, nacional e internacional. Las tareas que lleva a cabo esta Secretaría pretenden aportar a los objetivos más amplios de la gestión municipal, contribuyendo a la consecución de los objetivos de política de desarrollo local, mejorando la calidad de vida de la población presente y futura de la Ciudad de Río Cuarto, gestionando el crecimiento armónico de la ciudad, promoviendo el desarrollo humano integral en un marco institucional que propenda a la sustentabilidad ambiental, equidad socio territorial, participación ciudadana y eficiencia económica.

La Secretaría de Desarrollo Económico esta conformada por dos subsecretarías, con propósitos específicos cada una y que se articulan y alinean al propósito general de la Secretaría (Ver Marcos Lógicos del Anexo 2). La Subsecretaría de Empleo y Micro emprendimientos tiene como propósito específico **favorecer la inserción laboral y la generación de microemprendimientos sustentables a escala local**. En tanto que la Subsecretaría de Producción tiene como propósito específico **generar condiciones de atractividad para la instalación de nuevas industrias y el crecimiento y consolidación de las empresas y grupos económicos locales**.

La exigencia y complejidad de una producción eficiente excede lo que ocurre al interior de una empresa, por lo cual las firmas deben encontrar en su entorno territorial infraestructura básica, servicios de apoyo a la producción, insumos estratégicos para la innovación, un pool de trabajadores con habilidades específicas del sector productivo local, y el acceso a los diversos instrumentos de financiamiento que debe contar una economía moderna. Es a partir de esta visión sistémica que la Secretaria está desarrollando la vinculación con el sector productivo, los centros generadores de conocimientos y tecnologías y el sector del trabajo, a los fines de dotar a la esfera empresarial de una atmósfera adecuada para su desarrollo y a su vez comenzar a satisfacer los legítimos requerimientos sociales de mayor calidad y cantidad de puestos de trabajo. En este sentido la articulación y complementación de las subsecretarías, tanto en las actividades que realizan como así también en los productos que brindan, procura facilitar el alcance del objetivo de la Secretaría, contribuyendo así al fin del Municipio.

C. Productos que brindan, actividades realizadas y recursos disponibles

Los objetivos específicos de las Subsecretarías están articulados al propósito central de la Secretaría a partir de la generación de productos y servicios que se ofrecen a los diversos actores sociales involucrados (desocupados, ocupados, microempresarios, Cámaras empresariales, etc.). Los trabajos realizados en los talleres con los integrantes de las subsecretarías estuvieron orientados a definir por consenso la diversidad de productos, tanto para poder identificarlos (y no confundirlo con una actividad o un propósito) como para poder medirlos (en términos de cantidad, calidad, tiempo y lugar). De los talleres y reuniones que se llevaron a cabo entre agosto y octubre del año 2004, cada una de las subsecretarías

definió los productos que brinda, los cuáles son presentados en los Anexos 4 y 5.

Los consensos alcanzados por las subsecretarías en cuanto a los productos que brinda, deben guardar coherencia y correspondencia con las actividades que se llevan a cabo y gestionan por parte de su equipo de trabajo, de forma que realmente permitan brindar esos bienes y servicios. La relación causal entre la tríada insumos-actividades-productos conforman el aspecto central de la eficiencia de la gestión alcanzada por la organización municipal en su conjunto y particularmente por la Secretaría y las dos Subsecretarías que la componen. Los aspectos que tienen que ver con la **eficiencia** del trabajo de la Subsecretaría, se ponen de manifiesto en la relación entre los insumos y los productos. Mientras que los aspectos que tiene que ver con la **eficacia** de la gestión municipal se perciben en la relación entre productos e impactos (propósito de la Secretaría y Subsecretarías).

Para poder brindar los productos las subsecretarías desarrollan diversas actividades, que requieren capacidades internas de gestión específicas. A su vez, las actividades necesarias para poder brindar los productos y servicios requieren de diversos insumos o recursos. Estos recursos generalmente son financiados por el Municipio con fondos que surgen de la coparticipación y la recaudación impositiva. Es decir, son recursos aportados por los ciudadanos, y por lo tanto deben tener en contrapartida algún impacto social, económico o ambiental que justifique los gastos en insumos que realiza la municipalidad.

Los Marcos Lógicos de las dos subsecretarías y los indicadores de medición de desempeño (insumos, actividades y productos) y de evaluación de resultados (productos, propósitos y fin) se presentan el Anexo. Los mismos fueron elaborados por subsecretarios, directores de área y funcionarios de nivel de decisión, y trabajados por el equipo facilitador de los talleres. Por último se realizó una devolución de los trabajos para acordar y consensuar algunas modificaciones o ampliaciones sugeridas por el equipo.

D. Algunos problemas identificados en las Subsecretarías

Los cambios en el contexto macroeconómico argentino han requerido de los municipios una readecuación de programas y proyectos de fomento a la producción y competitividad local. La composición de la demanda local, los precios relativos de los insumos y las fuentes de financiamiento han variado sustancialmente comparando el año 2005 con el año 2000. Los funcionarios de la Secretaría identificaron problemas internos relacionados a los recursos físicos y financieros escasos que dispone el municipio, los bajos salarios de los funcionarios, la escasa comunicación interna y externa, las deficiencias en la difusión de los productos brindados, escasez de RRHH calificados, la falta de buena base de datos, la escasez de suelo para uso industrial, la falta de transporte aéreo, debilidades de los polos de producción local (apícola, cunícula, etc.). A futuro se identificaron amenazas relacionadas con Bajos salarios promedios, estructura salarial inequitativa, fluctuaciones económicas, cambios repentinos en políticas y programas sociales a nivel provincial y nacional. Este conjunto desordenado de problemas da cuenta, entre otros temas, de los factores históricos que afectan las fuentes del crecimiento económico local, particularmente la infraestructura para las actividades productivas, la oferta de servicios de apoyo, los mecanismos de financiamiento, las regulaciones y supervisiones del mercado local, la cultura empresarial e innovadora de organizaciones y personas.

IV.2.3. SECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO.

A. Composición y objetivos formales

La Secretaría de Desarrollo Humano está compuesta de cuatro subsecretarías y dos Fundaciones Municipales:

- Subsecretaría de Cultura y Educación.
- Subsecretaría de Deporte
- Subsecretaría de Promoción Social.
- Subsecretaría de Salud.
- Fundación Deportiva Municipal
- Fundación por la Cultura

Según ordenanza del Concejo Deliberante, Compete a la Secretaría de Desarrollo Humano los siguientes temas:

a) En General:

- 1) Formular, implementar y administrar las políticas y los programas de Salud, a fin de promover, proteger, recuperar y rehabilitar la salud física y mental de la población.
- 2) Planificar y ejecutar las políticas sanitarias y administrar los programas de promoción y protección de la salud, como así también, la Atención Médica integral y de emergencia.
- 3) Optimizar el funcionamiento del Sistema Municipal de Salud.
- 4) Planificar y administrar el mantenimiento, la recuperación y las obras nuevas de la infraestructura edilicia y del equipamiento tecnológico existente y a incorporar en los establecimientos asistenciales.
- 5) Fomentar y coordinar acciones de docencia e investigación de los recursos humanos del sector e impulsar la formación y capacitación de promotores socio-sanitarios.
- 6) Coordinar con las áreas pertinentes del municipio lo referente a sus funciones de control de la calidad alimentaria para el apto consumo de la población.
- 7) Diseñar, supervisar y ejecutar políticas y acciones de promoción, desarrollo y asistencia social, que comprendan demandas de carácter general o sectorial.
- 8) Establecer acciones de concertación cultural, e implementar una política que renueve la relación entre la sociedad y el Municipio, facilitando la inserción, difusión, consumo y expansión de todos los emprendimientos y productos culturales, a través de una planificada programación, integrando proyectos con otras áreas regionales y provinciales.
- 9) Fortalecer la educación de todos y para todos en el marco de la competencia municipal, procurando erradicar el analfabetismo funcional e informático para igualar las posibilidades de oportunidades para todos los habitantes de la ciudad.
- 10) Poner al deporte al alcance de todos los habitantes de la ciudad impulsando el aprovechamiento integral de los espacios disponibles y coordinando acciones solidarias deportivo - recreativas con instituciones del medio y la región.

b) En particular:

- 1) Proponer, ejecutar y supervisar los programas dirigidos a garantizar la cobertura de

- la Atención primaria de salud a la población del municipio.
- 2) Conducir el funcionamiento del Sistema Municipal de Salud, asegurando la articulación de los distintos niveles de complejidad, tanto del sector público como del privado.
 - 3) Promover la investigación científica aplicada a la salud.
 - 4) Participar en la elaboración de normas para los servicios de atención médica que aseguren un nivel de calidad adecuado y la mejor eficiencia operativa.
 - 5) Planificar, ejecutar y controlar las líneas de acción relacionadas con las políticas y estrategias de prevención primaria y secundaria de salud.
 - 6) Dirigir, coordinar y normatizar la atención médica de urgencia de la población del municipio.
 - 7) Coordinar la interrelación con otras áreas de atención médica municipales, provinciales o nacionales, públicas o privadas, en lo relativo a las situaciones de emergencia.
 - 8) Elaborar, ejecutar y evaluar programas dirigidos a la promoción, protección e integración de la población de: adultos mayores y personas con capacidades diferentes.
 - 9) Programar, supervisar y ejecutar políticas y proyectos que tengan por objeto la promoción humana y el desarrollo comunitario de la mujer, la niñez y la adolescencia.
 - 10) Reglamentar y fiscalizar sobre condiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y dietéticas de los alimentos.
 - 11) Proponer y ejecutar programas sanitarios para el control y erradicación de enfermedades transmisibles y zoonosis, así como la realización de programas y campañas de inmunizaciones en coordinación con organismos nacionales, provinciales y comunales.
 - 12) Diseñar y desarrollar programas tendientes a la Atención de la Salud Mental.
 - 13) Coordinar y asistir a las instituciones de bien público sin fines de lucro.
 - 14) Programar, supervisar y ejecutar políticas y proyectos que tengan por objeto la promoción y asistencia social, teniendo como población objetivo a las personas y hogares con necesidades básicas insatisfechas, o consideradas con riesgo social.
 - 15) Acordar e instrumentar entre el Nivel Institucional y el Nivel Oficial, una Agenda Cultural y Deportiva determinando el uso prioritario, racional y programado de los Centros Culturales Municipales y las dependencias y entidades Deportivas de la Comunidad.
 - 16) Difundir, defender y proteger el patrimonio artístico - cultural, científico y natural de la ciudad, histórico, actual y potencial, integrándolo al resto del país.
 - 17) Apoyar las transformaciones educativas a través de la articulación y de acciones entre el Municipio, Ministerios de Educación, Centros de Formación y Establecimientos Educativos y las gestiones de las Instituciones Escolares ante las autoridades provinciales.
 - 18) Fomentar la protección del patrimonio natural, histórico y artístico de la Ciudad y las manifestaciones culturales, en sus etapas de creación y realización.
 - 19) Adherir a iniciativas culturales, deportivas y educativas de los ámbitos provincial y nacional que sean convenientes promover en el ámbito municipal.

B. Propósito de la Secretaría y las Subsecretarías

En el trabajo de campo realizado con miembros de la secretaría y de todas las subsecretaría, surgió que la **Secretaría** con su accionar pretende **contribuir al desarrollo humano**

sustentable a través de la satisfacción de las necesidades materiales y no materiales de individuos, hogares y barrios de la Ciudad de Río Cuarto. Esta empresa incluye la planificación, ejecución y administración de proyectos, programas y políticas, que traducidas en acciones concretas de atención, protección y promoción tiendan a contribuir a igualar las oportunidades sociales, económicas, políticas y culturales para todos los habitantes de la ciudad.

Cada una de las cuatro Subsecretarías que componen la Secretaría de Desarrollo Humano persigue propósitos específicos que se articulan y alinean al propósito central de la Secretaría (Ver Marcos Lógicos del Anexo). En el trabajo de campo con los equipos de gestión del municipio se consensuaron los siguientes propósitos:

- **Subsecretaria de Educación y Cultura:** Apoyar la educación formal y no formal y promover la preservación, revalorización, creación y transmisión del patrimonio cultural para consolidar la identidad local.
- **Subsecretaria de Salud:** Garantizar y promover el mejoramiento del estado de salud de la población en los aspectos bio-psico-social y ambiental, basándose en la estrategia de Atención Primaria de Salud
- **Subsecretaria de Promoción Social:** Contribuir al desarrollo comunitario a través de la asistencia y promoción a grupos sociales vulnerables
- **Subsecretaria de Deportes:** Promover la participación del ciudadano en las actividades deportivas y recreativas favoreciendo la integración social y el mejoramiento continuo de la calidad del deporte local.

La importancia y diversidad de aspectos que le competen a la Secretaría vuelven imprescindibles una permanente articulación de las Subsecretarías que la integran, a fin de lograr un abordaje holístico e integral de los sujetos/ destinatarios de sus acciones. La calidad y oportunidad de sus intervenciones se tornan cruciales, ya que determinan condiciones vitales para los habitantes de la ciudad, lo que jerarquiza y condiciona su proceso de toma de decisiones.

C. Productos que brindan, actividades realizadas y recursos disponibles

La posibilidad de alcanzar los propósitos de la Secretaría y de las Subsecretarías se concreta en los productos específicos que cada una brinda, la relación entre los productos que brinda cada subsecretaría con el propósito que persigue condiciona el cumplimiento de metas de política. En el caso particular de la Secretaría de Desarrollo Humano sus productos se constituyen como importantes determinantes de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad. Las tensiones entre las demandas de los ciudadanos y la capacidad de respuesta por parte del Municipio fue una de las cuestiones consideradas y discutidas al momento de definir los productos, dadas las dificultades de expresar en un producto concreto algunos de los servicios que estas Subsecretarías ofrecen debido a su inmaterialidad, como puede ser el caso de la contención afectiva, los cambios actitudinales de determinados grupos sociales, fomento de la sensibilidad artística, hábitos de cuidado de la salud, ética deportiva, etc.

El trabajo participativo realizado en los distintos talleres permitió buscar denominadores comunes y acordar acerca de los productos más importantes por Subsecretaría y la necesidad de definirlos como tal, de ese modo se pudo avanzar en la discusión de indicadores que puedan dar cuenta potencialmente de atributos relacionados a cantidades, calidades, tiempos y lugares. Los productos determinados por cada Subsecretaría se presentan en los Anexos. La multiplicidad de productos que brinda da cuenta de la dimensión y complejidad de la Secretaría de Desarrollo Humano, haciendo evidente la dificultosa tarea que involucra su gestión. Condicionada por un contexto donde la demanda de sus productos es creciente, esta Secretaría juega un papel importante en las condiciones de vida los ciudadanos. La presencia e intervención del Estado en las condiciones particulares de los sujetos depende de la oportunidad, cantidad y calidad de los productos que esta Secretaría pueda gestionar.

El conjunto de actividades de esta Secretaría resulta inconmensurable debido a su tamaño y a la multiplicidad de productos que brinda cotidianamente. Las actividades necesarias para alcanzar cada uno de los productos fueron resumidas en la mención de aquellas más importantes o abarcativas y en el caso de algunas de las Subsecretarías detalladas por Programa o divididas según el área correspondiente. La dotación de recursos físicos e infraestructurales como los recursos humanos son aspectos imprescindibles que inevitablemente deben ser incorporados en el análisis. La concreción de las actividades específicas para la realización de los productos se ven condicionadas por los recursos necesarios. En los distintos grupos de trabajo el adjetivo “escasos” fue el adjetivo consensuado en referencia a los recursos estimados para brindar los distintos productos. La valoración de los recursos fue el argumento justificativo de la distancia existente entre Desempeño real y el desempeño deseado de las distintas Subsecretarías. Se reconoce una interrelación directa entre las distintas dimensiones del funcionamiento de esta Secretaría, donde los recursos cumplen un rol importante y se tornan centrales en su calidad de asignación y distribución en el tiempo y en un espacio acotado como una ciudad.

Vale remarcar que los cuadros de Marcos Lógicos presentados en los anexos la definición de indicadores de medición supuso un esfuerzo colectivo de discusión y de acuerdo realizado por los participantes a los distintos talleres. La tarea de pensar la medición cuantitativa de productos intangibles propios de estas Subsecretarías, más allá de los indicadores demográficos convencionales y conocidos, significó un desafío para el análisis y la valoración de sus propias prácticas. A manera de primera aproximación se presentan en los anexos los resultados alcanzados de la implementación de esta herramienta de trabajo.

V. A MODO DE CONCLUSIÓN

En esta primera “radiografía” a la situación interna de las Secretarías, Subsecretarías y áreas de un municipio de tamaño intermedio, como es el caso la Ciudad de Río Cuarto, se observa que no existen dispositivos que permitan medir desempeños de personas, programas, proyectos y subsecretarías al interior de la organización¹⁴. Tampoco existe, como ocurre en la mayoría de los municipios latinoamericanos, información sistemática sobre dos aspectos claves para la gestión municipal: 1) indicadores de impacto de las políticas socioeconómicas municipales en la localidad, tanto por insuficiente uso y difusión de las bases de datos disponibles (Censo, Encuestas, etc.) como por ausencia de información actualizada sobre la

¹⁴ En el caso de existir, son asistemáticos y en algunos casos inadecuados.

realidad socioeconómica de la Ciudad; 2) sobre niveles de eficiencia, costos por productos y gastos en insumos en las diversas Secretarías y Subsecretarías municipales.

Ello dificulta realizar diagnósticos internos de la organización municipal y evaluar las políticas y estrategias en las que están involucrados el Departamento Ejecutivo Municipal, el Consejo Deliberante, los Órganos Consultivos y demás organizaciones de la sociedad civil. Esta primera aproximación permite poner de relieve que un diagnóstico organizacional participativo es un buen punto de partida (y también de llegada, en forma recursiva) para potenciar los beneficios que hipotéticamente genera la primera etapa (diagnóstica y evaluativa) de la planificación estratégica interna. Ello es así por que facilita:

- Definir de forma consensuada objetivos de las subsecretarías y secretarías municipales
- Explicitar la relación entre productos y propósitos, principal hipótesis de impacto que definen programas y proyectos de inversión de fondos públicos.
- Ordenar y conceptualizar el conjunto de productos que brindan las Secretarías.
- Establecer metas realistas en función de los objetivos planteados sobre productos a brindar y resultados esperados.
- Alinear recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos en función de metas, objetivos y resultados
- Reforzar los vínculos débiles entre objetivos, funciones y tareas, que afectan la eficiencia, eficacia y efectividad de las políticas de desarrollo implementadas por el municipio
- Estimular equipos de trabajo para trabajar por objetivos y resultados, según metas y objetivos trazados por la misma organización.
- Centrar la evaluación de programas y proyectos municipales en los impactos que logra la organización pública
- Medir desempeños y distribuir recompensas por mayor eficiencia de la organización municipal.
- Evaluar resultados globales y parciales de la gestión municipal, tanto hacia el interior de la organización como impactos que se alcanzan en función de los objetivos de política trazados
- Transparentar la organización, tanto hacia adentro de la organización como en la relación con la sociedad civil.
- Definir escenarios futuros (inerciales, tendenciales, posibles, deseables, etc.) como guía y sentido de la acción presente

Al definir de forma consensuada los diferentes niveles de objetivos y los indicadores que dan cuenta de ellos, se puede (si existe la información disponible) tener una aproximación a la situación presente, y a partir de ello se pueden identificar problemas y fijar metas por nivel de objetivo para los escenarios futuros. La dinámica de la situación requiere actualizar permanentemente el diagnóstico, de forma tal de ir armonizando la coyuntura a la definición de estrategias de mediano y largo plazo.

A partir del diagnóstico, una segunda etapa necesaria en la Planificación Estratégica es la definición de la visión de los escenarios futuros, de donde saldrán las orientaciones para definir los objetivos estratégicos, las metas, los planes, programas y proyectos. La evaluación continua de resultados y la sistematización de experiencias permite generar

dispositivos que viabilizan y canalizan las actividades que se definen en la Planificación Estratégica, dado que ellas mismas son un requisito para que el proceso de implantación tenga éxito. La idea de desarrollo local que fue trabajada en los talleres con los funcionarios municipales recoge varias dimensiones, sintetizadas en cuatro procesos principales:

- Mejoramiento en las capacidades y opciones de personas, hogares y comunidades
- Fortalecimiento y desarrollo de la identidades locales, respetando diversidades y compartiendo solidariamente conocimientos
- Mejoramiento integral de la calidad de vida de generaciones presentes y futuras
- Gestionando organizaciones reflexivas, orientadas por objetivos de equidad socioterritorial, eficiencia económica, participación ciudadana y sustentabilidad ambiental

Cada una de estas dimensiones analíticas pueden tener (y tienen según las bases de datos disponibles) variables e indicadores medibles aunque sea de forma aproximada, el tema es que con el diseño sólo del indicador no alcanza para los municipios, es necesario tener en claro cuáles son los mecanismos de registración de la información, su periodicidad y fiabilidad. Esta primera definición del fin del municipio puede ser un punto de partida para definir de forma consensuada la visión del municipio, dado que rescata las visiones de los equipos de gestión del conjunto de Secretarías y Subsecretarías del actual período de gobierno (2004-2008).

Por la metodología con la que se trabajó en esta investigación, los indicadores que pueden obtenerse del análisis responden a las siguientes preguntas:

- ¿Que hace una subsecretaría?. Los indicadores son los de nivel de objetivo de productos.
- ¿Qué efectos directos consigue con los productos que brinda? Los indicadores son los de nivel de objetivo de propósitos de Subsecretaría y Secretaría.
- ¿Como logra realizar los productos que brinda? Los indicadores son los de nivel de objetivo de actividades
- ¿Con recursos realiza las actividades para brindar los productos? Los indicadores son los de nivel de objetivo de insumos o recursos
- ¿Cuál es el aporte estratégico que realiza la Secretaría al fin que persigue el municipio? Los indicadores son los de nivel de propósito de la Secretaría y los de nivel de fin del municipio.

La situación actual de la organización interna del municipio presenta una buena oportunidad para profundizar el proceso de planificación estratégica que se viene realizando desde el mes de agosto del 2004. Según R. Arriagada (2002: 43-44), la planificación estratégica es conveniente realizarla una vez por año con la profundidad que la situación amerite, y la oportunidad de realizarla es aconsejable cuando un nuevo equipo de gestión esta iniciando, cuando se termina un año fiscal, cuando se requiera medir y mejorar el desempeño de la organización y cuando sea necesario revisar y/o actualizar el Plan Estratégico. Todos estos elementos confluyen en la situación del segundo semestre del 2004 y primero del 2005, fortalecido a partir de la firma del Acta Fundacional del Plan Estratégico de Río Cuarto (PERC) el 10 de noviembre del 2004 por parte de 30 instituciones representativas de la

Ciudad y de la conformación de la Fundación Plan Estratégico de Río Cuarto en mayo del 2005. Por estos motivos es que el momento político presenta condiciones favorables para diseñar e institucionalizar una planificación estratégica de mediano y largo plazo.

Este trabajo corresponde a una primera etapa de la planificación estratégica, entendida como una evaluación diagnóstica interna de la situación de la Secretarías y Áreas del Municipio. La segunda etapa, que corresponde a la definición de la visión futura y la definición de metas estratégicas, se encuentra en actualmente en pleno proceso de desarrollo, a través de los trabajos que está realizando el municipio en el contexto del PERC y con los trabajos de planificación estratégica interna iniciada en el mes de agosto del 2004. Del trabajo realizado con las secretarías se ha avanzado en una primera aproximación de la visión del fin que persigue el municipio y en las contribuciones que cada secretaría realiza al fin del municipio, describiendo las relaciones entre los diferentes niveles de objetivos.

Es necesario tener en cuenta que los modelos de gestión que cohabitan al interior de la organización municipal varían entre secretarías, y ello es así por las mismas diferencias de los productos que brindan, las actividades que realizan y los insumos que requieren, pero también por los interlocutores institucionales e individuales que tienen de forma habitual. Estas diferencias generan algunas tensiones que es necesario abordar para mejorar el alineamiento estratégico de toda la organización al fin que persigue la municipalidad. Una primera tensión es referida al enfoque organizacional, orientado hacia lo interno o hacia lo externo del municipio. Una segunda tensión se relaciona con las diversas preferencias sobre la estructura organizacional, que en términos polares puede plantearse, por un lado, como una preferencia a la rigidez, al orden y estabilidad; por otro lado, la preferencia por la flexibilidad y el cambio organizacional. Una tercera tensión se manifiesta en los individuos y áreas que se centran o bien en los procesos y medios o bien se centran en los resultados y propósitos de la organización. La forma en cómo se resuelven estas tensiones y valores en conflicto es lo que termina definiendo culturas organizacionales específicas al interior del municipio. Uno de los resultados finales que tiene una planificación estratégica interna es contribuir al cambio de cultura organizacional, y para ello el tema central es como articular y combinar equilibradamente las tensiones que coexisten en la organización con la visión de los escenarios futuros que orientan y guían las actividades del presente.

En las últimas dos décadas existe consenso en que la Municipalidad de Río Cuarto, como en el caso de otros municipios de tamaño intermedio, ha avanzado más allá de varias dificultades en un modelo de gestión más descentralizado y con mayor eficiencia en el uso de recursos. No obstante ello, no existe en el funcionamiento de la municipalidad una cultura organizacional consolidada de evaluación de resultados, que permita monitorear de forma permanente los logros de la gestión. En esta situación los sistemas de indicadores de medición son importantes y se relacionan con dos elementos centrales que definen si puede transformarse o no en un instrumento que aporte positivamente al cambio organizacional: las características del sistema de información y el rol que jugará el sistema al interior de la organización municipal.

Respecto al sistema de información, debe tenerse en cuenta cuál es la unidad de análisis a la que se refiere, es decir si se orienta a brindar información sobre individuos, hogares, viviendas, barrios o la ciudad en su totalidad. Un sistema de indicadores de medición de desempeño y evaluación de resultados tendrá utilidad en la medida que exista un vínculo fuerte entre la visión del fin del municipio, los objetivos de las diferentes políticas y los

indicadores de medición. La articulación de estos tres aspectos se constituye, entonces, en el aspecto central que tiene que resolver un proceso de Planificación Estratégica, dado que sin objetivos estratégicos se vacía de contenido la medición.

Como recomendaciones generales a futuro, se sugirieron a fines del año 2004 y se están implementando en el primer semestre del 2005 los siguientes lineamientos de acción tendientes fortalecer la capacidad de Gestión interna y externa de la municipalidad:

1. Continuación y profundización de las actividades de Planificación Estratégica Interna iniciadas en el año 2004, realizando una primera evaluación interna de Secretarías Municipales en el segundo semestre del año 2005.
2. Capacitación en herramientas de gestión municipal a funcionarios de nivel de decisión.
3. Curso de capacitación para identificar, formular y evaluar proyectos de inversión municipal.
4. Institucionalización de un sistema de inversión municipal e instalación de Banco de Proyectos de Inversión Municipal
5. Elaboración e instalación de Sistemas de Gestión:
 - Sistema de gestión estratégica y Sistema de Indicadores socioeconómicos,
 - Construcción de bases de datos

V. BIBLIOGRAFÍA

- Arriagada, Ricardo. (2002). "Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica". CEPAL, Naciones Unidas. Santiago de Chile.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (1997). "Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos". BID. Estados Unidos.
- Busso, Gustavo. (2001). "La sistematización de experiencias en el proceso de fortalecimiento de la gestión del desarrollo local. Algunas reflexiones teóricas a partir de experiencias en terreno". Instituto de Desarrollo Regional, FCE, UNRC. Argentina.
- , (2001). "Vulnerabilidad Social: nociones e implicancias de políticas para América Latina y el Caribe a comienzos del Siglo XXI". Seminario Internacional sobre las diferentes expresiones de la vulnerabilidad social en América Latina y el Caribe. Naciones Unidas/CEPAL/CELADE. Santiago de Chile.
- Busso, G.; y S. Costantino (2000). "Informe Final. Fortalecimiento de la Gestión Municipal en Programas de Desarrollo Sostenible en el Municipio de Chascomús". Consejo Federal de Inversiones. Buenos Aires, Argentina
- Busso, G.; C. Maurutto; R. Roig y E. Bosch. (2004). "Primer Informe: Planificación Estratégica Interna Participativa y Sistema de Indicadores para evaluación de resultados". Versión Preliminar. Universidad Nacional de Río Cuarto y Municipalidad de Río Cuarto. Mimeo.
- Cohen, Ernesto y Rolando Franco. (1992). "Evaluación de Proyectos Sociales". Editorial Siglo XXI.
- Ginestar, Ángel. (2001). "Pautas para identificar, formular y evaluar proyectos". Ministerio de Economía y Producción, República Argentina.
- Instituto de Desarrollo Regional. (2003). "Situación Socioeconómica y políticas de desarrollo regional en el Sur de la Provincia de Córdoba a inicios del Siglo XXI". Facultad de Ciencias Económicas, UNRC.
- Losada i Marrodán, Carlos (Editor). (1999). "¿De burócratas a gerentes?. Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado". Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D. C., Estados Unidos.
- Nirenberg, Olga; Josette Brawerman y Violetteta Ruíz. (2000). "Evaluar para la transformación.

Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales”. PAIDOS. Buenos Aires.

Roig, Ricardo y Gustavo Busso. (2004). “Desarrollo local, sociedad y economía post-convertibilidad en la Región Sur de la Provincia de Córdoba. ¿Qué hay de nuevo en lo viejo?”. XII Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Río Cuarto.

Universidad de Buenos Aires y Universidad Nacional de Río Cuarto. (2003). “Plan Fénix. Propuestas para el desarrollo con equidad. Economía Regionales. Segundo Encuentro de Universidades Nacionales”. Editado por la UBA. Buenos Aires, Argentina.