



Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad Teresa de Ávila

**Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones
Internacionales**

Trabajo final de la Licenciatura en Ciencias Políticas

**“Lucas González: capacidades políticas y
administrativas para llevar a cabo un proceso de
desarrollo local (2011-2017)”**

Alumno: Juan Alfonso Blasón Lorenzzatto

Directora: Lic. Fanny Natalí Maidana

Año de entrega: 2019

ÍNDICE

Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Introducción.....	5
Formulación del problema.....	5
Justificación.....	7
Pregunta y objetivos de investigación.....	9
Capítulo 1: Estado del arte.....	10
Capítulo 2: Marco teórico.....	17
Capacidades políticas.....	18
Capacidades administrativas.....	28
Capítulo 3: Marco metodológico.....	35
Tipo de investigación.....	35
Variables e indicadores de la estrategia metodológica.....	36
Técnicas de recolección de datos.....	39
Fuentes de información y técnicas de análisis de datos.....	40
Capítulo 4: Resultados.....	50
Capítulo 5: Discusión, recomendaciones, limitaciones, conclusión.....	92
Discusión y recomendaciones.....	92
Limitaciones de esta investigación.....	109
Conclusión.....	110
Bibliografía.....	112
Anexo I.....	118
Anexo II.....	135

Índice de gráficos:

Gráfico 1: Porcentaje de propuestas cumplidas.....	53
Gráfico 2: Políticas públicas por área.....	55
Gráfico 3: Políticas públicas implementadas con participación de organizaciones de la sociedad civil.....	56
Gráfico 4: Días de demora en comenzar sesiones ordinarias.....	58
Gráfico 5: Cantidad de sesiones HCD mensuales.....	60
Gráfico 6: Cantidad de decretos HCD.....	61

Gráfico 7: Proyectos presentados por categoría.....	63
Gráfico 8: Iniciativas presentadas oficialismo y oposición.....	64
Gráfico 9: Iniciativas aprobadas del oficialismo y la oposición.....	64
Gráfico 10: Proyectos de ordenanza presentados.....	65
Gráfico 11: Proyectos de ordenanza presentados por año.....	65
Gráfico 12: Relación entre ordenanzas presentadas y aprobadas.....	66
Gráfico 13: Proyectos de resolución presentados.....	66
Gráfico 14: Proyectos de resolución presentados por año.....	67
Gráfico 15: Relación entre resoluciones presentadas y aprobadas.....	67
Gráfico 16: Proyectos de ordenanza del DEM.....	68
Gráfico 17: Proyectos de ordenanza del oficialismo.....	68
Gráfico 18: Proyectos de ordenanza de la oposición.....	69
Gráfico 19: Despachos de comisiones de proyectos de ordenanza por año.....	70
Gráfico 20: Montos nominales de presupuestos y ejecuciones	73
Gráfico 21: Diferencia porcentual entre presupuestos y ejecuciones presupuestarias.....	73
Gráfico 22: Ingresos y egresos.....	74
Gráfico 23: Excedentes presupuestarios.....	74
Gráfico 24: Ingresos por rubros.....	75
Gráfico 25: Egresos por rubros.....	75
Gráfico 26: Balances remitidos al Concejo Deliberante 2012-2017.....	80
Gráfico 27: Balances remitidos al Concejo Deliberante 2012-2017 (%).....	80
Gráfico 28: Políticas públicas coordinadas con Estado Nacional y Provincial...	84
Gráfico 29: Tipo de contratación.....	88
Gráfico 30: Tipo de contratación anualizada.....	90

Índice de tablas:

Tabla 1: Concreción de las propuestas presentadas en plataforma electoral del partido “Unión por el Cambio Luquense” para el período 2011-2015.....	51
Tabla 2: Cantidad de sesiones ordinarias de HCD mensuales.....	59
Tabla 3: Fecha de presentación y contestación de pedidos de informe.....	70
Tabla 4: Fecha de remisión al HCD y sanción del presupuesto general.....	72
Tabla 5: Fecha de remisión de balances de tesorería al Concejo Deliberante..	79

Agradecimientos

A Dios, a mi familia, a mi Directora.

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo general identificar las capacidades estatales político-administrativas de la ciudad de Lucas González, Entre Ríos, para llevar a cabo un proceso de desarrollo local. Para ello se propuso describir el modelo de gestión, identificar el rol del Concejo Deliberante, describir cómo se administran los recursos financieros, determinar el grado de transparencia e identificar las cualidades institucionales a través de diecisiete (17) indicadores.

En primer lugar se sintetizó la teoría sobre la temática y sus antecedentes y se realizó una descripción de la legislación pertinente de cada uno de los puntos en cuestión para luego encarar un intensivo trabajo documental sobre fuentes primarias tales como actas de sesiones, archivo de ordenanzas, balances, presupuestos, pedidos de informes. A su vez, se relevaron los actos de gobierno ejecutados entre 2012 y 2017 y se efectuó un fichaje de las sesiones del Concejo Deliberante.

De esta manera fue posible la realización de un enriquecedor análisis caracterizando cualitativamente los indicadores propuestos. Así, se arribó a la conclusión de que más que hablar de capacidades estatales que posee Lucas González –más allá de algunos puntos que pueden destacarse- se debe hablar de las que se deben desarrollar para iniciar un proceso de desarrollo local.

Cabe resaltar el importante nivel de delegación en la ejecución de las políticas respecto a la intervención de las distintas áreas municipales, el trabajo mancomunado con entes gubernamentales de órdenes superiores y la ausencia de déficit en el presupuesto y deuda pública.

Como recomendación se debería fortalecer la planificación y evaluación de las políticas públicas, aumentar participación de la sociedad civil y la ciudadanía, dotar de mayor poder de control al Concejo Deliberante, fortalecer el área contable, ejecutar con previsión los gastos e ingresos, aumentar la transparencia, y elevar la calidad de la gestión de los recursos humanos, entre otras.

Introducción:

Formulación del Problema:

La reforma de la Constitución de la Nación Argentina efectuada en 1994 estableció en su artículo 123° que cada Carta Magna Provincial debe asegurar la autonomía municipal. Cuestión que es reafirmada en el artículo 231° de la Carta Magna de la Provincia de Entre Ríos, donde se establece el carácter institucional, político, económico y financiero de dicha autonomía municipal, como así también su independencia respecto a otro poder. De esta manera, ambos articulados formalizan un proceso de crecimiento de las competencias de los gobiernos locales que comenzó con la recuperación de la democracia en 1983.

Como consecuencia de ello, los municipios ampliaron su esfera de actuación y comenzaron a impulsar iniciativas tales como “el diseño y la implementación de estrategias de desarrollo que tienden a generar ventajas territoriales y a fortalecer lazos solidarios en la comunidad local” (Gentile y López, 2010, p. 4).

A los efectos de esta investigación, entenderemos el desarrollo local como “la capacidad de llevar adelante un proyecto de desarrollo sustentable en el que se aprovechen las capacidades territoriales (sociales, naturales, técnicas, económicas, institucionales, culturales, etc.) en pos de un desarrollo sostenible” (Vázquez Barquero, 1988, p. 129).

Para que una comunidad promueva el desarrollo local, Arroyo (2003) establece que es necesario generar un perfil de ciudad apto para ello. Para lograrlo, en primer lugar, se debe identificar de qué tipo de municipio se trata, cuál es su estructura poblacional, cultural, social, estructural, ambiental y su entorno, el modelo de gestión imperante, las políticas sociales que se llevan a cabo, su estructura institucional municipal, la capacidad técnica estatal, la voluntad política de los gobernantes y los actores de la sociedad civil dispuestos a participar. Posteriormente, se debe establecer cuál es la actividad económica principal o motor que impulse el desarrollo.

Arroyo (2003) también enumera distintos tipos de instrumentos para fomentar el desarrollo local, entre ellos: el plan de fortalecimiento institucional, el plan de gobierno, el programa estratégico y el plan estratégico.

Por cuestiones de optimización de recursos e imposibilidad material de abarcar más variables, esta investigación se enfocará en estudiar las capacidades estatales políticas y administrativas de la ciudad de Lucas González con el objeto de analizar con profundidad dichos aspectos y producir un análisis pormenorizado de ellas, a los efectos que puedan ser utilizadas como base para la formulación de una herramienta para el desarrollo local en dicha población.

Tener capacidad estatal es para Oszlak (2014, p. 1) “poseer condición potencial o demostrada de lograr un resultado a partir de la aplicación de determinados recursos y, habitualmente, del exitoso manejo y superación de restricciones, condicionamientos o conflictos originados en el contexto operativo de una institución”.

De esta manera, el concepto de capacidades estatales y desarrollo local encuentran su correlato: es necesario desarrollar y/o fortalecer las primeras para lograr el segundo. Tal como lo dice Bertranou (2015, p. 40), que “la capacidad estatal es un atributo que sólo puede expresarse en relación con los fines que se entiende que debe perseguir el Estado o sus unidades específicas”.

Las capacidades estatales políticas y administrativas de una localidad son de carácter interno. Se pueden definir como las que, partiendo del Estado Local, sientan una base para que las demás se desarrollen (Arocena, 2001).

Las políticas atienen a la forma y el programa mediante el cual se gestiona un gobierno municipal (instrumentos técnicos, voluntad política y actores locales) y el rol que tiene el Concejo Deliberante, es decir, el funcionamiento del Poder Ejecutivo y Legislativo de una ciudad. En cambio, las administrativas, engloban la forma en la que se gestionan los recursos financieros y la transparencia en los actos de gobierno entre otras. (Arocena, 2001).

Lucas González es un municipio de 4.588 habitantes (INDEC, Censo Nacional 2010), cuya estructura institucional de base está diagramada por la Ley

Orgánica de Municipios N° 10.027 con las reformas de la Ley N° 10.082. Por su población, y en función de lo que establecen las normas provinciales, no puede dictar su carta orgánica por no poseer más de 10.000 habitantes (Art. 231, Constitución de Entre Ríos).

El titular del Departamento Ejecutivo Municipal es el Presidente Municipal quien es elegido directamente por la ciudadanía por mayoría simple de votos en fórmula con el Vicepresidente Municipal, que es quien preside el Honorable Concejo Deliberante.

De acuerdo a su población, el órgano legislativo local está compuesto por 7 miembros (Art. 81° Ley Orgánica de Municipios), 4 correspondientes a la lista que obtenga la mayor cantidad de votos y los restantes 3 se dividen proporcionalmente por sistema D'Hont entre el resto de las listas.

Justificación:

Gentile y López (2010) afirman que establecer un sistema de indicadores de desarrollo local es como un semáforo de grandes luces que podrán ser verdes, amarillas o rojas, según su valor. Esto por su parte exige un proceso de análisis no solo de los diferentes sectores implicados, sino fundamentalmente de las interrelaciones entre los mismos y de los resultados, lo que dará un diagnóstico sobre cómo debe ser el camino a recorrer.

En esa vía, lo que se busca con esta investigación es establecer un sistema de indicadores que funcionen como las luces que describen las autoras citadas, para tener un diagnóstico de la situación inicial previa a la formulación de una herramienta de desarrollo local.

Como ya se ha enunciado, se efectuó un recorte de las variables a estudiar seleccionándose las capacidades estatales políticas y administrativas. Tal reducción se debe a que, en una primera instancia, es importante enfocarse en las variables que atienen a la propia Municipalidad, principal propulsora del desarrollo local y primer escalón para encarar un proceso de este tipo. No obstante, para trabajar en otras variables se requerirían mayores recursos

económicos y conocimientos en otras ramas de la ciencia que no se contaron para este proyecto tales como urbanismo, sociología y ciencias económicas.

A su vez, temporalmente, se acotó el estudio al período 2011-2017, que se corresponde con la primera gestión del Presidente Municipal, Ab. Luis Hanemann y los dos primeros años de su renovación de mandato al frente de la Municipalidad de Lucas González.

El autor uruguayo José Arocena (2001, p.21) resalta la importancia de realizar estudios específicos de las áreas locales ya que permiten “acumular informaciones imprescindibles y generar el conocimiento necesario de las distintas especificidades locales”. De esta manera se evita la implantación de políticas públicas diagramadas en órdenes internacionales o nacionales con características muy disimiles a los territorios donde efectivamente se llevan a cabo, ya que el nivel local en la gran mayoría de los casos es ignorado en sus especificidades convirtiéndose en un simple recipiente de las decisiones tomadas en el centro del sistema.

En ese sentido, Gilio (2016) resalta que la evaluación de las capacidades estatales implica formulación de recomendaciones a los efectos de ponderar fortalezas y debilidades para lograr una gestión pública de calidad.

En la última década, refiere el citado autor (2016, p. 250), “se ha consagrado la idea de que los gobiernos locales son quienes mejor conocen la necesidades e intereses de los ciudadanos por su interacción directa, cotidiana y cercana con ellos. En consecuencia, son los más propicios a dar respuesta a sus demandas”.

Este informe constituye un aporte concreto a la comunidad ya que otorga a los decisores públicos la posibilidad de contar con datos precisos para formular políticas adaptadas a la realidad local. Si se requiriera el financiamiento del erario público para un trabajo como el que se realizó constituiría una importante inversión de recursos.

A su vez, para el área de estudios de desarrollo local y puntualmente para Entre Ríos, reviste una importancia como antecedente ya que el procedimiento

que se lleva a adelante en este estudio podrá ser aplicado para diagnosticar las capacidades estatales de otros municipios de la provincia.

También este trabajo tiene una importante relevancia política ya que su publicación posterior busca generar un cambio de paradigma en el tipo de gestión municipal. Es voluntad de esta investigación que las capacidades que se identificaron y las que deben desarrollarse sean tenidas en cuenta a la hora de diagramar políticas a nivel local y que dichas decisiones tengan algún fundamento científico.

Pregunta de Investigación:

La ciudad de Lucas González, en cuanto estado municipal, ¿está dotada de las capacidades políticas y administrativas necesarias para llevar adelante un proceso de desarrollo local?

Objetivos de Investigación:

Objetivo General

Identificar las capacidades político-administrativas que tiene la ciudad de Lucas González para llevar a cabo un proceso de desarrollo local.

Objetivos Específicos:

- Describir el modelo de gestión implementado en la Municipalidad de Lucas González en el período 2011-2017.
- Identificar el rol del Concejo Deliberante en el período 2011-2017.
- Describir la gestión de los recursos financieros municipales en el período 2011-2017.
- Determinar el grado de transparencia de los actos de gobierno en el período 2011-2017.
- Identificar las cualidades institucionales del Estado Municipal.

Capítulo 1: Estado del arte

“Desarrollo local y sus perspectivas teóricas”

Como ya se ha mencionado anteriormente, los municipios argentinos han sido protagonistas de un proceso de incorporación de competencias que se aceleró con la reforma del Estado, la descentralización, la privatización de los servicios públicos y la reforma fiscal llevada a cabo en la década de 1990, y por sobre todo la consagración constitucional de la autonomía municipal introducida con la reforma de 1994 y reafirmada en Entre Ríos a través de la reforma de la Carta Magna en 2008.

Al mismo tiempo, la globalización económica ha intensificado los flujos de intercambio, la competencia entre ciudades, regiones y actores locales, y a la vez ha generado diferencias y desequilibrios a escala territorial.

Ante estos contextos cambiantes, Carmona (2005, p.3) afirma que los gobiernos locales están obligados “a ser más flexibles e innovadores en un marco de mayor complejidad para la toma de decisiones y el estímulo al desarrollo”, ya que los procesos de globalización y división internacional del trabajo “alargan la dimensión del territorio (y de sus actores) y obligan a repensar el fenómeno local contemplando la escala global y los distintos flujos que la misma conlleva.”

Como afirma Gilio (2016 p. 229), las mayores dificultades se producen por “un desacople en la transferencia de competencias y recursos a los niveles subnacionales de gobierno, a un desconocimiento sobre el régimen legal y a la falta de coordinación interjurisdiccional para lograr una gestión pública de calidad”.

Por ello, la transformación de la situación social y económica de un espacio local o regional “se basa en las potencialidades de dicho territorio (pensado desde una perspectiva abierta e interconectada con otros ámbitos) y está dirigido por un objetivo estratégico determinado de manera colectiva por los distintos actores que conforman el proceso” (Carmona, 2005: p. 3)

En virtud del presente informe, este apartado se propone ofrecer una breve exposición de los principales desarrollos teóricos sobre la materia de desarrollo local con el objeto de ilustrar brevemente la vasta diversidad bibliográfica que debe ser tenida en cuenta como antecedente de la presente investigación, sin perjuicio de la definición que se adopte a sus efectos.

José Luis Coraggio (2000, p. 3) se refiere al desarrollo local como “un proceso que no va a venir de afuera y no va a producirse en base a grandes inversiones y grandes obras sino que hay que promoverlo para que surja de adentro”, en un intento de desterrar del inconsciente colectivo la idea de que el desarrollo es crecimiento material y lluvia de inversiones producido por un factor externo sino que es autónomo y requiere del apresto de los municipios intervinientes y tiene un objetivo final: “mejorar la calidad de vida de la población en todos sus aspectos”.

Para Hernández (1984, p.4), desarrollo local implica la puesta en funcionamiento de un “conjunto de procesos dirigidos a operar sobre la ciudad como articulación de recursos (humanos, financieros, organizacionales, políticos y naturales)” cuyo objetivo es transformar la ciudad combinando la dimensión política y administrativa para asegurar “la concreción de un modelo de crecimiento con equidad y sustentabilidad en el marco de objetivos compartidos por los actores sociales, económicos y políticos”.

En similar perspectiva, Ríos, Rocca y Bono (2008, p. 65) lo delimitan a un conjunto de políticas impulsadas por los actores locales de un territorio que sobre la base de un proyecto colectivo “buscan aprovechar bajo condiciones de sustentabilidad, las potencialidades de un territorio impactando positivamente en la economía y la sociedad, con la finalidad de satisfacer las necesidades humanas fundamentales y mejorar la calidad de vida de la población”.

Con un enfoque más economicista proveniente del cooperativismo, Grippo (2001, p. 31) lo precisa como un proceso “en el cuál la economía y sociedad transforma un conjunto de iniciativas individuales en una voluntad colectiva de cambio, refuerza su identidad y construye cooperativa y

creativamente, el sistema de innovación de su territorio, para participar activamente en la economía y sociedad nacional e internacional”.

Por su parte, Arroyo (2003) identificó cuatro niveles de planificación de desarrollo local distintos:

- El plan de fortalecimiento institucional.
- El plan de gobierno.
- El programa estratégico.
- El plan estratégico.

El plan de fortalecimiento institucional aborda la programación interna de una municipalidad, buscando un mejoramiento de la calidad de los recursos humanos de la misma y las condiciones en que presta los servicios. El autor en consideración enumera algunas medidas con carácter indicativo, tales como: informatizar su estructura interna, desarrollar programas de capacitación de su propio personal y cambiar los organigramas.

Por su parte, el plan de gobierno “surge de las decisiones y las políticas que decide aplicar el gabinete municipal” (Arroyo, 2003 p. 13). Este no abarca otros actores más que el Ejecutivo Municipal y consiste en las decisiones políticas que van a determinar cuáles son las prioridades del gobierno local.

Otra herramienta más compleja es el programa estratégico que, requiere de dos condiciones básicas: “a) un acuerdo entre las distintas áreas del municipio acerca de la elaboración de un programa que le va a dar identidad al territorio y b) el acuerdo con algunas organizaciones sociales que le puedan dar sustentividad a este programa” (Arroyo, 2003 p. 14).

Por último, el plan estratégico es la herramienta más amplia, ya que “supone un trabajo articulado entre el Estado local, las organizaciones de la sociedad y el sector privado en función de potenciar las posibilidades de desarrollo que tiene un territorio o una región” (Arroyo, 2003 p. 14). Por sus características, apunta a plazos temporales mayores, tales como 10 o 20 años.

En el ámbito internacional, nacional y provincial se han realizado numerosos estudios sobre desarrollo local en distintas localidades. Dado que esta investigación, por las razones ya expuestas se ha acotado, podríamos mencionar algunas que abarcan la etapa de diagnóstico y dentro de esta en el estudio de las variables político-administrativas y las interacciones regionales.

En esa vía, se utilizó como referencia la investigación realizada por Arocena (2001), "El desarrollo local: un desafío contemporáneo" donde estudia las localidades uruguayas de Quebracho, Río Branco, Rincón de la Bolsa, Tranqueras y Colonia Valdense.

También se han consultado trabajos sobre Desarrollo local de las localidades de Tandil, Provincia de Buenos Aires (Erbiti, 2003); Concepción del Uruguay, Entre Ríos (Ministerio de Planeamiento de Entre Ríos, 2009) y Capilla del Monte, Córdoba (De Figueredo, 2016)

Con respecto a estudios sobre las capacidades estatales que posee la ciudad de Lucas González para encarar un proceso de desarrollo local, se puede afirmar que no existe ninguna investigación tan específica y delimitada en los aspectos analizados por la presente, por lo que el tema a estudiar es inédito para la localidad.

No obstante, no se debe soslayar el hecho de que, en abril del año 2011, durante la intendencia de Zunilda Gobo, se realizó un estudio con financiamiento del Consejo Federal de Inversiones llamado "Ordenamiento Físico y Calidad de Vida. Estudios Básicos y propuestas normativas. Lucas González", llevado a cabo por la Arq. Verónica Lukasch Liebau, contando con el auspicio de la Dirección General de Planificación, que funciona bajo la órbita del Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios del Gobierno de la Provincia de Entre Ríos.

El mencionado estudio se aplicó también a las ciudades de Villa Paranacito, Santa Ana, Ubajay, Valle María, Villa del Rosario y Villa Elisa.

En este sentido, el trabajo realizó una importante tarea de recolección y sistematización de información sobre la localidad que sirve de punto de partida

para esta investigación, ya que se abarcan rudimentariamente algunas interacciones regionales y capacidades político-administrativas de la localidad.

Definidos los antecedentes vinculados al desarrollo local, brega decir que no se puede hablar de desarrollo local sin precisar qué es un municipio, ya que es en este ámbito territorial y administrativo donde se delimitará este estudio.

Según Hernández (1984, p. 65), un municipio “es la sociedad organizada políticamente, en una extensión territorial determinada, con necesarias relaciones de vecindad, sobre una base de capacidad económica, para satisfacer los gastos del gobierno propio y con personalidad pública estatal”

En este marco, Hernández (1984, p. 42-43) define como elementos esenciales de los municipios:

- El territorio: considerado como el “segmento de la superficie provincial legalmente establecido en el que la municipalidad ejerce ciertas competencias”.
- La sociedad local: entendida como un “conjunto de actores y relaciones sociales, económicas y políticas que se dan en un ámbito territorial determinado”
- El gobierno: “nivel más descentralizado del Estado y más ligado a la vida cotidiana de la población”.

Por su lado, la máxima norma nacional establece que las provincias dictarán una Constitución que entre otras cosas debe asegurar su régimen municipal (Constitución de la Nación Argentina, 1994, art. 5°) su autonomía y reglar su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero (Constitución de la Nación Argentina, 1994, art 123°).

En consecuencia, la Carta Magna de la Provincia de Entre Ríos establece que “El municipio es una comunidad sociopolítica natural y esencial, con vida urbana propia e intereses específicos que, unida por lazos de vecindad y arraigo territorial, concurre en la búsqueda del bien común” (Constitución de Entre Ríos, 2008, art. 229°).

Su principal requisito es la población. En este sentido, la Carta Magna Provincial define como municipio a “Todo centro de población estable de más de mil quinientos habitantes dentro del ejido constituye un municipio, que será gobernado con arreglo a las disposiciones de esta constitución”. (Constitución de Entre Ríos, 2008, art. 230°)

Cumpliendo con lo prescripto por la Constitución Nacional, “se asegura autonomía institucional, política, administrativa, económica y financiera a todos los municipios entrerrianos, los que ejercen sus funciones con independencia de todo otro poder. Los municipios con más de diez mil habitantes podrán dictar sus propias cartas orgánicas” (Constitución de Entre Ríos, 2008, art. 231°).

Enlazando estas definiciones con la población en estudio, Lucas González, con sus 4588 habitantes (INDEC, Censo Nacional 2010) es jurídicamente un municipio que no puede dictar su propia Carta Orgánica y su estructura institucional de base está diagramada por la Ley Orgánica de Municipios.

El Ejido, el segmento físico donde el Estado municipal ejerce sus competencias, posee 8.900 hectáreas de extensión, el 0,11% del total de la Provincia de Entre Ríos y la planta urbana, donde se concentra la población, comprende 3.242 hectáreas.

La fecha de fundación oficial de la localidad es el 20 de abril de 1888, día en el que el Superior Gobierno de Entre Ríos aprobó los planos de planta urbana trazados por el Agrimensor Ávila. No obstante, la estación del Ferrocarril Central Entrerriano data del 15 de mayo de 1887, jornada en la que terminaron las obras del ramal Paraná – Concepción del Uruguay y que fue emplazada allí por iniciativa del vecino francés Pedro Cinto quien influyó en el coronel Nicolás Garmendia, en ese entonces Jefe de Policía de Nogoyá, para que la misma sea construida sobre unos terrenos de su propiedad (Torres, 1992).

A su vez, hay pruebas que dan cuenta que en la zona existía un rudimentario caserío conocido como "Punta del Obispo" que databa de al menos desde el año 1814 (Pascualín, 2011).

Institucionalmente, como ente estatal comenzó a funcionar en el año 1917 con la creación de la Primer Junta de Fomento en octubre de ese año. Posteriormente, en 1935, fue elevado a municipio de segunda categoría por aplicación de una nueva norma provincial. Se convirtió en uno de primera categoría el 9 de abril de 1968, mediante un Decreto Ley del Gobierno Militar instalado en la Provincia.

De estratégico emplazamiento, equidistante entre las cabeceras del ramal ferroviario, fue un centro económico rural de gran prosperidad, prueba de esto es la instalación de "La Mutual", en 1903, que era una institución de crédito pionera a nivel nacional, y del Banco de la Nación Argentina en 1916.

En los 100 años siguientes funcionaron un molino harinero, un matadero estatal, y una aceitera que fueron el motor de progreso económico en la localidad sumado a otros pequeños emprendimientos industriales, de servicios y de producción agropecuaria. Llegó a poseer dos clubes de fútbol, cinco periódicos al mismo tiempo y dos cines. Importantes instituciones como La Sociedad Italiana de Socorros Mutuos, el Club Social y el Jockey Club nuclearon la vida social.

Actualmente la base de sustento económica es la actividad agropecuaria y derivados. Se encuentra en una importante cuenca lechera y últimamente ha crecido la producción apícola. Se destaca el sector terciario y la administración pública. (Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios Dirección General de Planificación, 2011).

Capítulo 2: Marco Teórico

A los efectos de esta investigación, se adoptará la definición de Vázquez Barquero (1988, p.18) que conceptualiza al desarrollo local como “la capacidad de llevar adelante un proyecto de desarrollo sustentable en el que se aprovechen las capacidades territoriales (sociales, naturales, técnicas, económicas, institucionales, culturales, etc.) en pos de un desarrollo sostenible y las engloba en tres dimensiones: la económica, la socio- cultural y la político-administrativa”.

De esta manera, el autor constriñe a las capacidades a un territorio determinado, es decir, vienen con él y se contienen él, están dadas en la realidad y ubicadas en tiempo y espacio.

A su vez no las predetermina, las enuncia en modo descriptivo lo que permite la adopción de otras. Al mismo tiempo, considera que las capacidades son contenidas en tres grandes dimensiones, de las cuales, por cuestiones ya enunciadas, en este trabajo se analizará solo la político-administrativa.

A la definición de capacidad estatal citada en la introducción, Oszlak (2014), puede sumarse la de Grindle (1997 p.34), quien la define como “la habilidad para llevar a cabo tareas de forma efectiva, eficiente y sustentable” y, en ese sentido, las clasifica en técnicas, administrativas, institucionales y políticas.

Bertranou (2015, p. 39) refiere a “la aptitud de los entes estatales para alcanzar los fines que le han sido asignados interna o externamente”, referenciando dicho concepto con una cualidad del Estado que puede ser graduada en mayor o menor capacidad, en función de distintos componentes como las dotaciones humanas, organizacionales, interorganizacionales, entre otras. Resalta a su vez que la noción de capacidad carece de un contenido sustantivo específico sino que debe analizarse en función de cualquier finalidad a perseguir.

Vázquez Barquero (1988, p. 129) las define como aquellas que generan “que las políticas territoriales permitan crear un entorno económico favorable, protegerlo de interferencias externas y proteger el desarrollo local”. Con esto, el

autor se refiere a las capacidades internas que debe contar todo gobierno municipal que quiera emprender un proceso de desarrollo local. Las mismas abarcan los siguientes puntos:

Capacidades políticas:

- Modelo de Gestión
- Rol del Concejo Deliberante

Capacidades administrativas:

- Forma de Gestión de Recursos Financieros
- Transparencia
- Cualidades Institucionales

2.1 Capacidades políticas:

Siguiendo a Arroyo (2003), estas capacidades son las que abarcan a los estamentos del gobierno político municipal y engloban al modelo de gestión y el rol del Concejo Deliberante.

Para Repetto (2003), hablar de capacidades políticas implica necesariamente referirse a la habilidad de integrar a la gestión de lo público las demandas de los grupos mayoritarios de la población, tomando decisiones que representen y expresen los mismos.

En lo que respecta a la caracterización del modelo de gestión de un municipio, Arroyo (2003, p. 11) lo ilustra diciendo que “Este punto está orientado fuertemente a cómo se gestiona en ese territorio”. Y, en ese sentido, el mismo autor establece que se deben articular dos elementos:

- Los instrumentos técnicos: es decir la capacidad técnica misma, qué políticas y programas se encara y qué líneas de trabajo tiene ese territorio.
- La voluntad política: que hace referencia a cómo se gobierna y los actores que participan.

A continuación, enmarca claramente los principales modelos de gestión en dos variables. Por un lado, el modelo centralizado, que consiste en la ejecución y planificación de políticas por parte del gobierno municipal sin permitir la participación de otros actores. Por otro lado, el modelo descentralizado, que tiene como premisa la participación del actor más cercano de la realidad a intervenir.

Apuntando al modelo por excelencia para encarar un proceso de desarrollo local, según Arroyo (2003, p. 18) es el “de gestión asociada, en la planificación y en la ejecución, donde trabajan en conjunto el municipio y las organizaciones sociales. Apunta a la sustentabilidad”.

Caracterizándolos más profundamente, Arroyo (2003, p. 14) define al modelo centralizado como aquel en que “todo lo hace el ejecutivo municipal y no participa nadie. Es un gobierno que consolida las cosas y las hace”. En este sentido, lo contrapone al modelo descentralizado porque parte de la base de que “los actores que participan más activamente son las instituciones locales porque están más cerca de los problemas” (Arroyo 2003, p. 15).

Arroyo, enunciando los instrumentos técnicos que se requieren para iniciar un proceso de desarrollo local, afirma que su primer elemento son el programa y las políticas, ya que son los que definen “hacia donde se perfila ese territorio y cuál es la línea estratégica” (2003, p. 15). La definición del programa implica la formulación de políticas vinculadas a él y, finalmente, una evaluación y seguimiento de su implementación.

En este punto tiene una especial relevancia la planificación que, según Munisaga y Martín (2009, p. 8), implica “pensar antes de actuar, explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos y proyectarse”.

Respecto a la información interna sobre lo planificado y lo ejecutado en lo concerniente a políticas públicas, Gentile y López (2010, p.5) resaltan la importancia de que un gobierno municipal elabore sus propios datos y que “Los mismos contribuyan a ampliar la comprensión de los problemas del desarrollo y

favorecer una mejor formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas que lo promuevan”

La voluntad política es para Arroyo (2003) otro de los elementos esenciales al momento de optar por una política orientada a lograr el desarrollo local. Este autor la relaciona con el concepto contemporáneo de gobernanza y entiende que un gobierno municipal que busque el desarrollo local debe fomentar la cooperación y vinculación entre el Estado y las organizaciones no estatales en el marco de las redes decisionales desarrolladas entre los diferentes niveles gubernamentales y actores sociales y privados.

El modelo de gobierno tradicional “estaría contemplando actividades sostenidas por autoridades formales, en tanto que la gobernanza apuntaría a actividades que son sostenidas por finalidades compartidas” (Rosenau, 1992) en la que determinadas políticas públicas se ejecutan a través de organizaciones que tienen la posibilidad de absorber responsabilidades, operar más eficientemente e incluso fortalecer al rendición de cuentas (Gilio, 2016).

Maintz (2001) afirma que el Estado cambia de forma, pero conserva el derecho de ratificación legal, así como el derecho de intervención mediante acciones legislativas o ejecutivas si esa autorregulación demuestra ser ineficaz.

En lo que respecta a los actores, es decir, las personas que participan en la formación de las decisiones, siguiendo a Arroyo (2003), es posible clasificarlos en dos grandes grupos: los actores que integran el Estado y los actores que están fuera del Estado. Si la mayoría de los actores que participan en la formación de las decisiones son estatales, estamos hablando de un modelo de gestión mayoritariamente centralizado. Si, por el contrario, la mayoría está fuera del estado, estamos en presencia de un modelo de gestión mayoritariamente descentralizado.

Coraggio (2010, p. 33), cuando se refiere a la participación política necesaria en todo proceso de desarrollo local, afirma que es vital formar “un espacio de gobierno participativo donde esté instalada una capacidad efectiva para crear alternativas por parte de los ciudadanos reunidos, no en un espacio para manipular gente”.

Para Coraggio (2010), participar implica que todos los miembros de una sociedad están involucrados en un proceso de decisión, de diagnóstico, de priorización e identificación de los problemas y de cómo se asignan los recursos para resolverlos.

Sobre los actores que integran el Estado, Coraggio (2010, p. 56), refiriéndose a los representantes políticos tradicionales, dice que “Es innegable que la política, la gestión, va a seguir generando y requiere líderes, de personas que de alguna manera encarnan proyectos sociales” pero debe ser nutrido de otros actores heterogéneos porque el sistema cerrado inmoviliza el desarrollo.

En ese sentido, Bertranou reafirma la necesidad de vinculación del Estado con otros actores públicos, privados y de la ciudadanía en general, considerando que “la legitimidad del actor estatal implica el grado de aceptación de la autoridad y las competencias asignadas a la organización estatal, por parte de los ciudadanos y de otras organizaciones públicas y privadas” (Bertranou 2015, p 45).

En la provincia de Entre Ríos, quienes encarnan un proyecto social en un municipio son sus autoridades, y en sentido estricto, el titular del Departamento Ejecutivo Municipal.

Este último está a cargo del Presidente Municipal, coloquialmente llamado “Intendente”, quien es el funcionario encargado de administrar los intereses locales y ejerce la representación del municipio (Art. 235° de la Constitución de Entre Ríos). Por su parte, conforme al inciso. h del art. 107 de la Ley orgánica, puede nombrar a los funcionarios que requiera, quienes dependerán directamente de él. Por otro lado, el art. 109° establece que el Departamento Ejecutivo Municipal “tendrá uno o más secretarios que serán designados y removidos por el Presidente Municipal”. (Texto ordenado de la Ley Provincial 10.027, 2012).

De esta manera se identifica en la estructura política del Poder Ejecutivo de un municipio de Entre Ríos al Presidente Municipal y a él o los Secretarios y funcionarios designados por el primer mandatario. Se prescinde aquí de la

estructura política presente en el Concejo Deliberante porque se estudiará más adelante de una manera detallada.

El Presidente Municipal y/o sus Secretarios pueden ejercer sus competencias por si o delegarlas, es decir, transferir el ejercicio de parte de estas a un órgano jerárquicamente inferior sin personalidad jurídica propia, sometido a su tutela administrativa. Puede ser del tipo formal, cuando se lleva a cabo mediante una simple resolución emanada del propio órgano administrativo delegante, o bien informal y no escrita, cuando los funcionarios de menor nivel jerárquico preparan materialmente las decisiones y políticas que habrán de firmar sus superiores. (Gordillo, 2010).

Por otro lado, describiendo a los actores que están fuera del Estado, Arroyo (2003) cuando se refiere a la participación no estatal en las políticas públicas lo separa en dos grandes grupos. Uno, que se caracteriza por estar organizado en un conglomerado de personas que se aglutinan de acuerdo a intereses comunes tales como organizaciones de la sociedad civil llamadas también no gubernamentales. Otro, caracterizada por la espontaneidad e individualidad de sus planteos e intereses que, en situaciones particulares, puede llegar a congregarse en grupos pero que no tienen duración en el tiempo. A esta la define como Participación Ciudadana en General.

Con respecto a la primera, la vinculada a la Sociedad Civil y sus organizaciones, el oriental José Arocena (2001) habla de que cada localidad tiene un sistema de actores presentes y resalta la necesidad de estudiar las características de las interacciones existentes entre los diferentes protagonistas del quehacer local. Insiste en la importancia de analizar la mayor o menor complejidad de la red de actores dada por la articulación interna del sistema y a la relación estado-sociedad civil.

Bertranou (2015, p. 48) refiere a que cuando se comparte la toma de decisiones con actores de la sociedad civil “no sólo fortalece la capacidad del Estado sino que incrementa la capacidad de toda la comunidad para proveer bienes y servicios.”

Esa relación según Arocena (2001) puede tener distintos grados de conexión:

1. Pueden no relacionarse en absoluto y tanto el Estado local como las instituciones transitan su propio camino sin ningún intercambio.
2. Pueden relacionarse de una manera incipiente, requiriendo ambas ayudas esporádicas en cuestiones no esenciales a la vida de una sociedad.
3. Puede haber una relación de consulta-control por parte del Estado y las organizaciones de la sociedad Civil donde el primero solicita el parecer de las instituciones sobre una determinada temática y las segundas controlan la ejecución de una política.
4. O bien, el Estado delega a Instituciones Intermedias la formulación y ejecución de políticas públicas.

En un modelo de desarrollo local, lo que se busca es que la integración se asemeje lo más posible a la situación enumerada en el ítem 4.

La Constitución Provincial de Entre Ríos (2008) en el inciso a) del artículo 242° establece que para el cumplimiento de sus competencias el municipio está habilitado a “promover en la comunidad la participación activa de los pobladores, juntas vecinales y demás organizaciones intermedias”. En ese sentido, la Ley Orgánica de Municipios de la provincia de Entre Ríos, en su art. 172°, faculta a los Municipios a crear un Consejo Asesor Municipal como “un órgano de consulta y asesoramiento que exprese a las asociaciones civiles, fundaciones, colegios profesionales y demás entidades sin fines de lucro”. Sus opiniones no serán de aplicación obligatoria.

Como se puede apreciar, la norma consagra un instituto que busca al menos integrar al Estado con las ONG en un nivel que es similar al enunciado en el ítem 3 de la caracterización del autor uruguayo que se mencionó párrafos atrás.

En lo que respecta a la Participación Ciudadana en general, es decir, al involucramiento de particulares en decisiones de gobierno, Arroyo (2003) establece que un proceso de desarrollo local busca establecer la integración de

los ciudadanos en el conocimiento, control, formulación, y evaluación de políticas públicas llevadas a cabo por el gobierno municipal.

Gilio (2016) resalta como nota de capacidad política la presencia de concejos municipales, comités consultivos o grupos de trabajo con ciudadanos y representantes de la sociedad civil, realización de foros y encuentros de intercambio con instituciones, entre otros.

En esa vía, la Ley Orgánica de Municipios de Entre Ríos, cumpliendo la manda del Constituyente entrerriano del 2008 citada párrafos atrás, configura mecanismos de democracia participativa que deben garantizar los Estados locales para hacer parte a la ciudadanía de sus decisiones.

El artículo 163° establece que “Los ciudadanos registrados en el padrón electoral del Municipio podrán presentar proyectos de ordenanza a través del mecanismo de iniciativa popular”. Podrán ser objeto de tal iniciativa todas las materias que sean de competencia propia del Concejo Deliberante con excepción de los tributos, retribuciones y presupuesto.

También se prevé la Consulta Popular, la cual será dispuesta por ordenanza con el voto de las dos terceras partes del Concejo. Esta tendrá el objeto de “someter a los ciudadanos del Municipio a cualquier cuestión que por su importancia considere merecedora de requerir la opinión pública”. Para que sea válida deberá superar el 50% del padrón electoral y no podrá convocarse más que una vez por año.

Cumpliendo con el precepto del art. 52 de la Constitución Provincial, el art. 170° regula el instituto de la “Revocatoria de Mandato”. En el mismo, se prevé que “Los ciudadanos podrán revocar el mandato de cualquiera o de todos los funcionarios electivos, por incumplimiento de la plataforma electoral o de los deberes propios de su cargo”.

Por otro lado, distintos Municipios de Entre Ríos, tal como enumera Salduna (2009), han adoptado el instituto de la Banca Ciudadana que permite a sus habitantes emitir opiniones o presentar proyectos en el seno del Concejo Deliberante.

En lo relativo a las capacidades políticas, resta describir el rol del Concejo Deliberante. En ese sentido, se ha dicho que las capacidades políticas estatales no sólo implican el Poder Ejecutivo, sino que también deben considerarse los demás poderes como el Legislativo y los organismos de control extrapoder (Gilio, 2015).

Es el Concejo Deliberante quien representa al Poder Legislativo a nivel municipal. En Entre Ríos, para los municipios de menos de 10.000 habitantes, está reglado por la Ley Orgánica Municipal N° 10.027 y modificatoria Ley N°10.082, en base a lo que preceptúa la Constitución Provincial del 2008. Es independiente del Departamento Ejecutivo Municipal y lo preside un ciudadano elegido directamente por el pueblo conjuntamente en fórmula con el Presidente Municipal y, estará integrado, en el caso de Lucas González, por siete concejales de los cuales cuatro pertenecerán al partido que mayor cantidad de votos obtenga en la elección municipal y los tres restantes se dividirán proporcionalmente por sistema D'Hont entre las restantes listas que hayan obtenido el piso mínimo establecido por la ley electoral provincial. (Ley Orgánica de Municipios Texto Ordenado, arts. 79, 80, 81; 2012).

La norma establece que el cuerpo debe sesionar de manera ordinaria comenzando el primero de marzo hasta el día 30 de noviembre pudiéndose prorrogar por sesenta días por iniciativa del mismo o del Departamento Ejecutivo Municipal. Las sesiones extraordinarias pueden ser convocadas por el Presidente Municipal o el Presidente del Cuerpo con el objeto de considerar asuntos determinados. (Ley Orgánica de Municipios Texto Ordenado, arts. 82, 87, 2012).

Son algunas de las funciones del Concejo Deliberante:

- Sancionar su reglamento interno.
- Prestar o negar su acuerdo al Departamento Ejecutivo para nombrar y remover al contador, tesorero, jueces de faltas del municipio.
- Exonerar por sí solo al Presidente Municipal o a cualquiera de sus miembros cuando se hallaren incurso en alguna inhabilidad.

- Excluir del recinto, con auxilio de la fuerza pública, a personas ajenas a su seno que promovieren desorden en sus sesiones o que faltaren el respeto debido, al cuerpo o a cualquiera de sus miembros.
- Solicitar al Presidente Municipal o a sus Secretarios, los informes que necesite para conocer la marcha de la administración o con fines de legislación. Esta facultad no podrá ser delegada a sus comisiones.
- Convocar a los Secretarios del Departamento Ejecutivo, para que concurran obligatoriamente al recinto o a sus comisiones, a dar los informes pertinentes.
- Dictar decretos y resoluciones de orden interno, dentro de sus facultades propias.
- Sancionar, a propuesta del Presidente Municipal, las ordenanzas relativas a la organización y funcionamiento del Departamento Ejecutivo.
- Reglamentar la relación de empleo en el marco de lo establecido en la Constitución Provincial y leyes especiales.
- Sancionar anualmente el presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de la administración y las ordenanzas impositivas para el año siguiente.
- Sancionar ordenanzas y resoluciones de carácter general y especial, cuyo objeto sea el gobierno y dirección de los intereses y servicios municipales, como así también insistir ante el veto total o parcial de una Ordenanza por parte del Departamento Ejecutivo.
- Crear la Defensoría del Pueblo
- Crear por ordenanza un órgano con autonomía funcional y dependencia técnica del Cuerpo, que tendrá a su cargo el control de legalidad y auditoría contable de la actividad municipal centralizada y descentralizada.

- Autorizar al Departamento Ejecutivo a efectuar adquisiciones de inmuebles y a aceptar o rechazar donaciones o legados de inmuebles con cargo, como así también la enajenación de bienes privados del Municipio o la constitución de gravámenes sobre ellos.
- Dictar normas tendientes a preservar el patrimonio histórico, el sistema ecológico, los recursos naturales y el medio ambiente, a efectos de garantizar las condiciones de vida de los habitantes.
- Dictar normas relativas al sistema de contratación municipal. (Ley Orgánica de Municipios Texto Ordenado, art. 95).

Las disposiciones que emite esta institución política son las siguientes:

- Ordenanza: crean, reforman, suspenden o derogan una regla general cuyo cumplimiento compete al municipio. Son consideradas ley en sentido formal y material. Deberán ser sancionadas por el Concejo Deliberante y ser promulgadas por el Departamento Ejecutivo.
- Decreto: atienen a la adopción de medidas relativas a la composición u organización interna del concejo.
- Resolución: tienen por objeto expresar una opinión del Concejo sobre cualquier asunto de carácter público o privado, o manifestar su voluntad de practicar algún acto en tiempo determinado.
- Comunicación: tiene por objeto contestar, recomendar, pedir o exponer algo. (Ley Orgánica de Municipios Texto Ordenado, arts. 82, 87; 2012).
- Pedido de informe: tienen por objeto solicitar datos, informes o explicaciones al Presidente Municipal los que deberán ser contestados en el plazo máximo de 120 días. (Ley Orgánica de Municipios Texto Ordenado, art. 91).

Las sanciones de ordenanzas y resoluciones deberán ser tomadas a simple mayoría de votos de los presentes con excepción de las que resuelvan la enajenación de bienes municipales, la solicitud de empréstitos, la designación de ternas de jueces de paz, insistan en una ordenanza vetada por el Departamento ejecutivo, dispongan una consulta popular y deleguen o

concesionen servicios públicos, que necesitarán el apoyo de las dos terceras partes de los miembros presentes.

Por otro lado, para que un proyecto sea tratado en la misma sesión en que se lo presenta, sobre tablas, debe contar con el apoyo de dos tercios de los miembros presentes. (Ley Orgánica de Municipios Texto Ordenado, art. 99).

Los pedidos de informes requieren del acompañamiento de tres concejales. (Ley Orgánica de Municipios Texto Ordenado, art. 91).

Arroyo (2003, p. 14), condiciendo el espíritu de la norma analizada previamente, menciona al Concejo Deliberante “como uno de los elementos fuertes del desarrollo local debido a su rol. Los gobiernos locales, al hacerse fuertemente ejecutivos, más allá del modelo que tengan, tienden a hacer cada vez más cosas de manera unilateral y a restarle rol al ámbito legislativo o parlamentario.”

2.2 Capacidades administrativas:

Con respecto a los indicadores posibles para caracterizar administrativamente al gobierno municipal, Munisaga (2009, p. 9) propone la siguiente terna:

- Gestión de recursos financieros: implica la capacidad técnico-administrativa para un manejo eficiente de los recursos financieros municipales, mediante la medición del funcionamiento, la eficiencia, y la gestión del endeudamiento.
- Transparencia: es la posibilidad concreta que tienen los ciudadanos de tener acceso a información fiable sobre: la publicidad del presupuesto, tanto aprobado y ejecutado; la publicidad de actos de gobierno, retribuciones, licitaciones públicas; publicación de un boletín oficial; y la presentación de declaraciones juradas de funcionarios de los poderes del estado.
- Cualidades institucionales: se refiere a la potencialidad de la administración para promover el desarrollo local y se expresa en “la

gestión asociada (coordinación con otros entes públicos y privados) capacidad de gestión (organización pública y procedimientos administrativos) y la gestión de recursos humanos (ingreso y carrera por concurso y capacitación permanente.

En relación al primer punto, la gestión de los recursos financieros, Bertranou (2015, p. 50) resalta que “la disponibilidad de recursos financieros por parte de una organización pública representa una dotación inestimable de capacidad estatal” siendo de gran importancia el análisis del presupuesto estatal dado que de allí se puede considerar también “su vinculación con otras dimensiones de resultado de la eventual aplicación de este presupuesto”.

Siguiendo esta lógica, la principal herramienta para los municipios de la Provincia de Entre Ríos es la que preceptúa la Ley Orgánica Municipal, el presupuesto anual, que es el programa económico para el plazo de un año que cada localidad mayor a 1.500 habitantes debe sancionar.

Este Presupuesto, debe ser elaborado por el Departamento Ejecutivo y ser remitido al órgano deliberativo antes del primero de octubre del año anterior al que deba regir, caso contrario el Concejo Deliberante deberá tomar la iniciativa usando de base el último vigente.

Por su parte, el Concejo deliberante deberá sancionarlo antes del 15 de diciembre del año anterior al que debe regir, y no podrá ser modificado salvo por iniciativa del Departamento Ejecutivo.

Para Bertranou (2015), los niveles de gasto público reflejan la capacidad estatal en la medida que dan cuenta de los dispositivos del Estado para proveer bienes y servicios. En ese sentido, marca como importante que se extraigan recursos del sector privado para financiar políticas públicas atento a que, lograr determinados niveles de calidad de vida, requiere aumentar el gasto público. A su vez, resalta que este nivel refleja las opciones políticas de la comunidad por determinados roles estatales.

Por su parte, Gilio (2016) resalta la importancia de estudiar cómo se distribuyen los fondos haciendo énfasis en la proporción de los recursos

corrientes que corresponden a conceptos de recaudación propia por sobre los que provienen de otros órdenes, y también al resultado financiero total, indicando si la diferencia es positiva o negativa entre el total de recursos y gastos.

Concerniendo a la posibilidad de dictar su propia normativa para el manejo de recursos financieros, la Ley de municipios manda en su art. 133° a sancionar una ordenanza de contabilidad, rigiendo de manera subsidiaria hasta tanto se sancione esta última, la Ley de Contabilidad de la Provincia.

En lo que respecta a las contrataciones, la normativa provincial establece que cada municipio deberá organizar una oficina de adquisición y suministros, o en su defecto, designar a los agentes municipales que estén encargados y sean responsables de dichas compras.

Este rubro para Gilio (2016) es de extrema importancia ya que permite proveer los suministros de forma eficiente, debiéndose construir un sistema de compras y contrataciones útil y transparente que redunde en el fortalecimiento de la capacidad estatal, ya que de lo contrario se corre el riesgo de la ineficiencia o de la corrupción.

El control externo de cuentas es realizado por el Tribunal de Cuentas de la Provincia hasta tanto el Concejo Deliberante cree el Órgano de control municipal previsto en el inciso q) del artículo 95 de la Ley Orgánica de Municipios, que debe tener como fin el control de legalidad y auditoría contable de la actividad municipal centralizada y descentralizada. Las fuentes de capacidad estatal deben encontrarse en un orden legal. Sin embargo, existen zonas grises –que no se ajustan correctamente a la ley- en la que los Estados actúan para responder a demandas sociales. No obstante, y aunque las fronteras entre estas puedan ser difusas, las organizaciones públicas deben hacer esfuerzos de manera permanente para afirmar este límite y asegurar la imparcialidad del Estado (Dewey, 2012).

En lo que respecta a los funcionarios a cuyo cargo se encuentra la gestión financiera del municipio, el art. 16 de la Ley orgánica establece que “habrá un encargado y directo responsable de la efectiva percepción de los tributos, derechos, multas y demás recursos municipales”, que será, conforme el art.

140°, el Tesorero. Por otro lado, el Contador Municipal será competente en “el registro de las operaciones, el control interno del movimiento presupuestario, económico, financiero, patrimonial y la suscripción de órdenes de compra y pago y de las rendiciones de cuenta”. En resumen, este funcionario es el responsable de la buena marcha de la contabilidad. (Ley Orgánica de Municipios Texto Ordenado, 2012)

Estos dos funcionarios dependen jerárquicamente del Presidente Municipal, gozan de estabilidad mientras dure su buen desempeño y son designados con acuerdo del Concejo Deliberante, siendo necesarios los votos de la mayoría absoluta de sus miembros (Ley Orgánica de Municipios Texto Ordenado, inciso d art. 95, 2012).

Por otro lado, la rendición general de cuentas la realizará el Presidente Municipal en la primera sesión ordinaria del Concejo Deliberante, allí efectuará una memoria detallada de la administración del año anterior.

La transparencia, es el segundo de los puntos mencionados por Arroyo que integra a las capacidades administrativas del Estado municipal. Para Gilio (2016), la mayor exigencia de la ciudadanía respecto a la gestión pública, enmarcada en el auge de las nuevas tecnologías de la información y el crecimiento de los niveles de educación, plantea el desafío de establecer gobiernos más abiertos. A los efectos de lograr mayor capacidad estatal, es menester que se implementen mecanismos de prevención y control de la corrupción a través del acceso a la información pública.

Para este último autor, deben analizarse los niveles de transparencia y acceso a la información pública estudiando la efectiva publicación de decretos y ordenanzas, información presupuestaria, sueldos y declaraciones juradas de bienes de funcionarios.

Para el caso de Entre Ríos y sus municipios, la Ley orgánica que los regula contiene un programa básico y obligatorio sobre esta temática.

Respecto a este área, el Presidente Municipal tiene una serie de deberes que cumplimentar. El art. 108° de la Ley Orgánica establece que “debe hacer

practicar mensualmente un balance de tesorería remitiendo un ejemplar al concejo”, y en su inciso. II establece como obligación “publicar en el boletín informativo municipal o página web oficial todos los dispositivos legales que dicte el municipio. Cuando la norma se refiera a cuestiones relacionadas con el área social, no será necesaria su publicación. La publicación se realizará como mínimo una vez por mes y será puesta a disposición de la población en forma gratuita en lugares públicos” (Ley Orgánica de Municipios Texto Ordenado, art. 108, 2012). A su vez, el art. 114 preceptúa que el municipio debe dar a publicidad, en forma cuatrimestral, el estado de sus ingresos y gastos.

En lo que respecta a las Declaraciones Juradas de Bienes, el art. 116 obliga a presentarla al Presidente Municipal, Vicepresidente Municipal, secretarios, subsecretarios, directores, jueces de faltas, concejales y empleados municipales que tengan facultades para disponer o administrar fondos. Dicha presentación se realiza en dos momentos, al comienzo y al final de cada ciclo de gobierno. No tienen carácter de públicas y se registran en un protocolo confeccionado a tal efecto.

Sobre la publicidad de las ordenanzas, decretos y resoluciones que emanen del Concejo Deliberante o el Departamento Ejecutivo Municipal el art. 186° de la Ley 10.027 y modificatoria exige que “serán publicados en la gaceta municipal de la misma o en cualquier otra forma que garantice el exacto conocimiento por parte de los habitantes del Municipio”. (Ley Orgánica de Municipios Texto Ordenado, art. 186, 2012).

Finalmente, resta hacer mención a las cualidades institucionales, que como se dijo, se refieren a la potencialidad de la administración para promover el desarrollo local y se expresa en la gestión asociada -coordinación con otros entes públicos y privados-; capacidad de gestión -organización pública y procedimientos administrativos-; la gestión de recursos humanos -ingreso y carrera por concurso y capacitación permanente- (Munisaga, 2009).

Respecto al primer punto –la gestión asociada-, Bertranou (2015) la divide en acción interorganizacional gubernamental en la misma jurisdicción y la acción interorganizacional interjurisdiccional (entre distintos niveles gubernamentales).

En lo atinente a la acción interorganizacional interjurisdiccional, los municipios entrerrianos tienen la posibilidad de formar parte de organismos de carácter regional, realizar gestiones y celebrar acuerdos en el orden internacional respetando las facultades de los gobiernos federal y provincial; celebrar acuerdos intermunicipales con los fines de promover el acceso de toda la población a distintos servicios públicos; impulsar la cooperación; proveer asistencia jurídica, técnica y económica de manera recíproca y colaborar con el ejercicio de competencias provinciales y nacionales (Constitución de Entre Ríos, 2008, art. 242 y 255); formar parte de entidades a partir de acuerdos con la Nación, la Provincia y otros Municipios, solicitar asesoramiento y asistencia técnica al Estado Nacional o Provincial (Ley Orgánica de Municipios 10.027 arts. 9 y 10).

Concerniente a la capacidad estatal de gestión interorganizacional gubernamental en la misma jurisdicción, dice Repetto (2014) que los Estados pierden capacidad y eficacia por intervenciones descoordinadas, además de la falta de coherencia, en el ejercicio de la función de gobierno. Para fortalecer la capacidad estatal es menester implementar un complejo integral de políticas de forma coherente, articulada y sostenible.

Las dimensiones de este componente, según Bertranou (2015), implican el núcleo de competencias que tiene la organización, sus integrantes, las funciones que los caracterizan desde el punto de vista de sus fines, los mecanismos de coordinación entre las distintas unidades del actor estatal, entre otras.

En los Municipios entrerrianos, es el Presidente Municipal quien tiene según el artículo 235° de la Constitución Provincial y el artículo 102° de la Ley 10.027 “la administración general” del Estado y es su atribución conforme al inciso h del art. 107 de dicha Ley la de “nombrar directamente los funcionarios y empleados de su dependencia”.

En lo que respecta a procedimientos administrativos, el inciso II del artículo mencionado precedentemente establece que es atribución del Presidente

Municipal “conocer y resolver originariamente en asuntos de índole administrativa. (Texto Ordenado Ley Orgánica de Municipios, 2012)

Sobre la gestión de recursos humanos, según Gilio (2015), es vital para el desarrollo de las capacidades estatales contar con un servicio civil profesional que permita mejorar el rendimiento de los organismos públicos y los servicios al ciudadano, y esto a su vez, genera crecimiento económico y reducción de los niveles de corrupción. En ese sentido, Bau Aedo (2005) resalta que la función pública en la región aún carga con prácticas clientelares, conductas ritualistas, falta de aplicación de transparencia y del principio del mérito.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003), entre los puntos a evaluar para caracterizar este aspecto, menciona:

- Eficiencia: optimización de la inversión en capital humano.
- Mérito: existencia de garantías efectivas de profesionalismo en el servicio civil y protección frente a la arbitrariedad y politización.
- Organización de empleo público: clasificación de la planta de personal (permanentes, contratados, etc.)
- Sistema de promoción y formación: régimen de carrera administrativa con escalafones y criterios para los ascensos asociados al mérito, área y programas de capacitación.

En esa vía, la Ley Orgánica en su art. 8 preceptúa que los Municipios deberán realizar concursos de antecedentes y oposición que aseguren la igualdad de oportunidades, en su art. 171 manda a crear un organismo o instituto de capacitación municipal que tendrá la finalidad de realizar estudios sobre temas municipales, la organización de cursos transitorios y permanentes y la promoción de la participación de los empleados de carrera en cursos, seminarios, congresos u otros eventos similares.

En lo que respecta al régimen laboral, la ley citada en el párrafo anterior en su art. 189° establece que hasta tanto no se dicte un estatuto que regule el empleo municipal, regirán los reglamentos vigentes para el personal de la Administración Pública Provincial o normas vigentes más favorables al trabajador.

Capítulo 3: Marco Metodológico

Tipo de investigación

Antes de definir el tipo de investigación realizada, es preciso retomar el objetivo general: identificar las capacidades político-administrativas que tiene la ciudad de Lucas González para llevar a cabo un proceso de desarrollo local. Del cual se derivan los objetivos específicos: describir el modelo de gestión implementado en la Municipalidad de Lucas González; identificar el rol del Concejo Deliberante; describir la gestión de los recursos financieros municipales; determinar el grado de transparencia de los actos de gobierno e identificar las cualidades institucionales del Estado Municipal en el período 2011-2017.

Tanto los objetivos generales como los específicos son el punto de partida para la recolección de datos desde los distintos niveles de análisis del caso, pues contienen las dimensiones, factores o variables de los cuales es necesario obtener información (Martínez Caraso, 2006).

Recordados estos, se está en condiciones de definir a esta investigación como del tipo cualitativa, descriptiva, de estudio de caso simple, transversal y documental.

Cualitativa porque este enfoque es preferible en las áreas poco exploradas o con contada bibliografía y cuyos resultados no buscan generalizarse a poblaciones más amplias, teniendo como meta comprender vivencias en un lugar específico con el solo objeto de entender un fenómeno difícil de medir (Hernández Sampieri, 2006).

Siguiendo esa lógica, es dable explicitar que, si bien la temática de desarrollo local presenta una rica bibliografía, no existe un estudio que se aplique específicamente a la ciudad de Lucas González, por lo que se está en condiciones de afirmar que se trata de un área poco explorada.

Si bien los resultados de este informe no buscan ser generalizables a una población distinta de Lucas González, los indicadores utilizados podrían emplearse para estudiar las Capacidades Políticas y Administrativas para encarar un proceso de desarrollo local en otra localidad.

Descriptiva, porque en este tipo de investigación se busca especificar o describir las propiedades y características del fenómeno en estudio, siendo su pretensión medir o recoger información y así mostrar con precisión los diferentes ángulos y aristas del problema investigado (Hernández Sampieri, 2006). En este caso se busca caracterizar las capacidades políticas y administrativas de la Municipalidad de Lucas González para encarar un proceso de desarrollo local.

De estudio de caso, porque esta estrategia de análisis está orientada a proporcionar una descripción detallada sobre el proceso de investigación cualitativa, sobre todo en los de tipo descriptivos con el objeto de dar respuesta o explicación del fenómeno en cuestión, e identificar los elementos claves o variables que inciden en este. Siendo apropiado en los temas que se consideran prácticamente nuevos. Puede ser simple o múltiple. Este estudio es de la primera especie, es decir de caso simple –la ciudad de Lucas González- y la unidad de análisis es “la administración municipal de Lucas González”.

El recorte temporal realizado comprende desde el 10 de diciembre de 2011 al 31 de diciembre de 2017, abarcando un período y medio de gobierno y es de tipo transversal ya que la recolección de datos se lleva a cabo en un momento único (Hernández Sampieri, 2006).

La presente es una investigación documental. Según Alfonso (1995), es un procedimiento científico de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. En este caso, se tuvieron en cuenta documentos preparados por razones oficiales, documentos organizacionales y registros en archivos oficiales (Hernández Sampieri, 2006).

Variables e indicadores de la estrategia metodológica

Una unidad de análisis es metodológicamente una entidad o material de trabajo a estudiar identificable en tiempo y espacio, que puede ser evaluada en distintas perspectivas llamadas variables, que son los estados posibles que pueden tomar estas últimas. (Ynoub, 2015). En consecuencia, para esta investigación, la unidad de análisis es “la administración municipal de Lucas González 2011-2017”.

Las variables pueden ser dependientes o independientes. Las primeras son las que varían en función de otras variables. Las segundas son el efecto medido, estas son la causa de la variación observada en las variables dependientes (Hernández Sampieri, 2006).

Del problema de investigación se desprende que el desarrollo local es definido como variable dependiente dado que su comportamiento es resultado del nivel de desarrollo alcanzado por las variables independientes: Capacidades Políticas y Capacidades Administrativas que alcanza la administración municipal, en este caso, de la ciudad de Lucas González.

Queda ahora definir los indicadores. Dice Ynoub (2015, p. 230) que éstos “son los procedimientos que se aplican sobre algún aspecto de la unidad de análisis para determinar el valor que le corresponde en cierta variable” y que son los que “conectan el mundo inteligible con el mundo sensible, lo empírico con la teoría”.

Para la presente investigación son los siguientes:

Respecto a la variable independiente “Capacidades Políticas”

- Objetivo específico 1: describir el modelo de gestión implementado por el gobierno municipal de Lucas González
 - Relación entre el programa de gestión y su efectivo cumplimiento.
 - Procedimiento mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las políticas públicas y su nivel de delegación.
 - Relación entre los actores estatales, las organizaciones de la sociedad civil y la participación ciudadana.
- Objetivo específico 2: identificar el rol del Concejo Deliberante
 - Cumplimiento de la Ley Orgánica de Municipios y el reglamento en el funcionamiento del cuerpo.
 - Importancia del Concejo Deliberante dentro del esquema político local.
 - Relación entre el Departamento Ejecutivo Municipal, el bloque oficialista y los bloques opositores respecto al trabajo legislativo.

Respecto a la variable independiente “Capacidades Administrativas”:

- Objetivo específico 3: describir la gestión de los recursos financieros municipales
 - Tiempo de presentación de la ordenanza de presupuesto.
 - Relación entre el presupuesto y la ejecución presupuestaria.
 - Relación entre ingresos y egresos, composición y nivel de endeudamiento.
 - Detalle de las obras y adquisiciones previstas para el año calendario.
 - Identificación de la estructura y normativa contable.
- Objetivo específico 4: determinar el grado de transparencia de los actos de gobierno
 - Cumplimiento de la normativa sobre la obligatoriedad de publicación de información financiera y dispositivos legales.
 - Publicidad de actos de gobierno, declaraciones juradas patrimoniales y sueldos de funcionarios.
- Objetivo específico 5: identificar las cualidades institucionales del Estado Municipal
 - Interacción entre el Estado Municipal y otros entes estatales.
 - Descripción de la estructura administrativa del Estado Municipal.
 - Descripción de la organización y tipo de contratación de la planta de personal y su carrera laboral.
 - Descripción del Sistema de Recursos Administrativos.

Atento a la definición de variable dependiente utilizada anteriormente y que, el estudio del desarrollo local de una localidad implicaría el abordaje de otras variables dependientes que en esta investigación no son estudiadas (capacidades económicas, geográficas, urbanas, etc.), es que no se utilizaron indicadores propios para la variable del tipo dependiente sino que la misma se define en virtud de las variables independientes planteadas.

Técnicas de recolección de datos:

La recolección de datos en una investigación cualitativa busca estudiar personas, organizaciones o comunidades en profundidad para extraer los elementos que interesan, tales como conceptos, percepciones, interacciones, entre otros. Su propósito es analizarlos, comprenderlos y responder las preguntas de investigación.

Al ser este un estudio del tipo documental, su principal fuente es de esta clase incluyendo predominantemente documentos individuales y grupales preparados por razones oficiales, documentos organizacionales y registros en archivos públicos.

Dicha recolección fue cronológica porque se tuvieron en cuenta documentos emitidos entre el 10 de diciembre de 2011 y el 31 de diciembre de 2017; selectiva porque de acuerdo a su pertinencia se admitieron algunos fuera de este lapso temporal; y de conveniencia ya que fue imposible contar con la totalidad de los documentos requeridos.

Respecto a la validez y confiabilidad, en las investigaciones cualitativas al ser el investigador un instrumento más, este no debe olvidar quien es y porque está en el contexto y debe minimizarse la influencia de sus creencias, experiencias y fundamentos relacionados con el objeto de estudio. (Hernández Sampieri, 2006).

En este caso se puso énfasis en tener múltiples fuentes de datos (las que se detallarán exhaustivamente en el punto siguiente), tales como leer y obtener la mayor cantidad de información posible de los documentos, solicitar la elaboración de documentos a propósito del estudio y obtener datos no intrusivos, es decir, obtenidos sin solicitarlos directamente a los participantes ya que como dice Hernández Sampieri (2006, p. 435) “tales elementos tienen la ventaja de que fueron producidos por los participantes del estudio y se encuentran en su lenguaje”.

Fuentes de información y técnicas de análisis de datos:

Las fuentes de las cuales se obtuvo la información utilizada para el desarrollo del presente informe fueron primarias, que son las que proporcionan datos de primera mano (Sampieri, 2006)

Las mismas se detallan a continuación:

- Libros de actas sesiones del Honorable Concejo Deliberante de Lucas González.
- Libro de ordenanzas del Honorable Concejo Deliberante de Lucas González sancionadas desde el 10 de diciembre de 1983.
- Pedido de informe realizado a la Municipalidad de Lucas González contestado en fecha 28 de mayo de 2018.
- Pedido de informe realizado a la Municipalidad de Lucas González contestado en fecha 27 de julio de 2018.
- Plataforma electoral del Partido “Unión por el Cambio Luquense” del año 2011.
- Reglamento del Honorable Concejo Deliberante de Lucas González, sancionado en septiembre de 2017 y consta de una extensión de 13 páginas.
- Presupuesto General Anual de la Municipalidad de Lucas González de los años 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017 de 15 páginas de extensión cada uno.
- Informes de Ejecución Presupuestaria de Municipios publicados por el Tribunal de Cuentas de Entre Ríos para los años 2014, 2015, 2016 y 2017 en <http://www.tcer.gob.ar/informacion/datos-y-estadisticas.php>
- Oficio 59/14 del Tribunal de Cuentas de Entre Ríos de fecha 25 de febrero de 2014 de 4 páginas de extensión.
- Balances de Tesorería remitidos por el Departamento Ejecutivo Municipal al Honorable Concejo Deliberante. 34 en total.
- Página de Facebook de la Municipalidad de Lucas González.

En el Anexo I se ubica una tabla de acciones de gobierno ejecutadas por el Gobierno Municipal de Lucas González entre el 10 de diciembre de 2011 y el

31 de diciembre de 2017. La misma fue confeccionada mediante la transcripción de cada una de las acciones de gobierno enunciadas por el Presidente Municipal en ocasión de inaugurar las sesiones ordinarias del Honorable Concejo Deliberante, momento en el cual realiza una memoria detallada de los actos de gobierno ejecutados en el año legislativo anterior. En dicho relevamiento también se indica si la política pública fue realizada en conjunto con otra esfera gubernamental, si participaron organizaciones de la sociedad civil, así como también el área municipal interviniente en su ejecución.

A los efectos de explicitar los distintos procedimientos de recolección de datos, se indica la variable, el objetivo específico y el indicador en cuestión y posteriormente se indica la fuente y las tareas llevadas a cabo.

Respecto a la variable independiente “Capacidades Políticas”

Objetivo específico 1: describir el modelo de gestión implementado por el gobierno municipal de Lucas González

Indicador 1: Relación entre el programa de gestión y su efectivo cumplimiento

En fecha 16 de abril de 2018 se solicitó mediante pedido de informe al Presidente Municipal de Lucas González datos sobre si existió algún plan o programa de gestión por el gobierno municipal entre el 10 de diciembre de 2011 al 31 de diciembre de 2017.

Del archivo personal del investigador se obtuvo la plataforma de gobierno entregada al electorado en el año 2011 por parte del Partido “Unión por el Cambio Luquense” en el marco de la campaña proselitista de la elección para Presidente Municipal.

Se requirió verbalmente a la Secretaria de Gobierno de la Municipalidad de Lucas González, Cra. Maria Cristina Boeri, un ejemplar de la plataforma del año 2015 obteniendo una respuesta negativa y en subsidio se solicitó vía correo electrónico un ejemplar al Tribunal Electoral de la Provincia de Entre Ríos obteniendo la misma respuesta.

Al no contar con la plataforma 2015-2019 sólo se utilizó la 2011-2015 y se realizó una lista de propuestas electorales. A este listado se lo contrastó con la tabla de acciones de gobierno efectuadas por el gobierno municipal entre 2011 y 2017 ubicada en el anexo I y se indicó si las propuestas electorales fueron incumplidas, cumplidas o parcialmente cumplidas.

Indicador 2: Procedimiento mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las políticas públicas y su nivel de delegación.

En fecha 11 de junio de 2018 se solicitó mediante pedido de informe al Presidente Municipal de Lucas González que indique de qué manera el gobierno municipal efectúa la planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas y si existe algún área que se encargue de tal temática, cuya respuesta fue recibida el 27 de julio de 2018.

Se utilizó el relevamiento de acciones de gobierno ubicado en el anexo I para clasificar cuantas fueron realizadas directamente por la Intendencia o Secretaría de Gobierno y cuantas delegadas a las distintas áreas.

Indicador 3: Relación entre los actores estatales, las organizaciones de la sociedad civil y la participación ciudadana.

Mediante pedido de informe al Presidente Municipal efectuado el 11 de junio de 2018 se solicitó se indique si desde el 10 de diciembre de 2011 al 31 de diciembre de 2017 se han implementado políticas públicas en la que participen instituciones de la sociedad civil u organizaciones no gubernamentales, cuales fueron y con qué institución; si desde el 10 de diciembre de 2011 al 31 de diciembre de 2017 existe o ha existido algún área o instancia en la que las autoridades municipales convoquen a las instituciones u ONG para conocer sus necesidades y opiniones sobre el quehacer municipal; si desde el 10 de diciembre de 2011 al 31 de diciembre de 2017 se conformó el Consejo Asesor Municipal previsto en el art. 172° de la Ley Orgánica Municipal.

Se utilizó el relevamiento de acciones de gobierno que se ubica en el anexo I para enumerar las que fueron ejecutadas con intervención de organizaciones de la sociedad civil.

Mediante pedido de informe al Presidente Municipal efectuado el 11 de junio de 2018 se solicitó se indique si desde el 10 de diciembre de 2011 al 31 de diciembre de 2017 se han implementado instancias de participación ciudadana tales como consulta popular, audiencias públicas, asambleas barriales, comisiones vecinales barriales.

Se enumeraron los institutos de participación ciudadana previstos en la legislación local y se observó en las actas del Honorable Concejo Deliberante y publicaciones del Facebook municipal si existen indicios de que entre el 10 de diciembre de 2011 y el 31 de diciembre de 2017 efectivamente funcionaron.

Objetivo específico 2: identificar el rol del Concejo Deliberante

Se realizó un fichaje de las actas del Honorable Concejo Deliberante de los años:

- Año 2011: actas 30 a 32.
- Año 2012: actas 1 a 29.
- Año 2013: actas 1 a 18.
- Año 2014: actas 1 a 19.
- Año 2015: actas 1 a 14.
- Año 2016: actas 1 a 14.
- Año 2017: actas 1 a 14.

En una planilla cuyo modelo se adjunta en el anexo II, se indicó:

- N° de acta, fecha, si la sesión era ordinaria u extraordinaria.
- Tipo de proyecto presentado, autoría (DEM, oficialismo, oposición o conjunta), si se aprobó sobre tablas, pasó a comisión o fue aprobado (por unanimidad o mayoría).
- Si se presentó pedido de informes, autoría (oficialismo u oposición) y fecha en que fueron contestados.
- Si algún funcionario del DEM estuvo presente en la sesión.

- Si se sancionaron decretos de orden internos y cuántos.
- Si se trató algún despacho de comisión, autoría (oficialismo, oposición, dem), si fue aprobado (mayoría o unanimidad).
- A su vez en los apartados de observaciones se consignaba si dicha acta poseía información que resultara de interés para la presente investigación a los efectos de releerla y citar la información que sea pertinente.

Indicador 1: Cumplimiento de la Ley Orgánica de Municipios y el reglamento en el funcionamiento del cuerpo.

Se precisaron los mandatos imperativos que la Ley orgánica de Municipios y el reglamento del cuerpo establece para su funcionamiento y de acuerdo con la lectura de las actas de dicho cuerpo se marcaron los incumplimientos.

De las actas correspondientes a la inauguración de sesiones ordinarias se relevaron los discursos del Presidente Municipal transcritos en ella citando los fragmentos que se consideraron pertinentes.

De las planillas de relevamiento de actas se consignaron la cantidad de sesiones realizadas en un mes calendario y los decretos de orden interno sancionados.

Indicador 2: Importancia del Concejo Deliberante dentro del esquema político local.

Del relevamiento de actas de sesiones se obtuvieron citas de dichos del Presidente Municipal y Vicepresidente Municipal sobre la importancia del cuerpo y cuál es su rol institucional, número de veces que asistió el primer mandatario al cuerpo, forma en que se regula el uso de la palabra por parte de los concejales.

Del presupuesto general municipal se observó si el mismo prevé o no una partida específica para el funcionamiento del cuerpo.

Se relevó normativa sobre publicidad del trabajo del organismo y su efectivo cumplimiento.

Indicador 3: Relación entre el Departamento Ejecutivo Municipal, el bloque oficialista y los bloques opositores respecto al trabajo legislativo.

Utilizando el relevamiento de actas realizado, se indicó el número de proyectos presentados en el recorte temporal estudiado y se los clasificó de acuerdo a su autoría y categoría.

Se enumeraron las iniciativas presentadas por el oficialismo y por la oposición, y las que fueron efectivamente aprobadas; las ordenanzas presentadas por el DEM, oficialismo y oposición; y las que fueron efectivamente aprobadas; los despachos de comisión presentados y efectivamente aprobados de autoría del DEM, oficialismo y oposición; los pedidos de informe presentados por oficialismo y oposición y se constató si fueron contestados en tiempo y forma.

Se relevó la asistencia del Presidente Municipal al recinto del Concejo Deliberante exceptuando la inauguración de sesiones.

Respecto a la variable independiente “Capacidades Administrativas”:

Objetivo específico 3: Describir la gestión de los recursos financieros municipales

Para este apartado se solicitó copia a la Secretaría del Honorable Concejo Deliberante de los Presupuestos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017.

Indicador 1: Tiempo de presentación de la ordenanza de presupuesto.

Del relevamiento de actas del Concejo Deliberante se extrajo la fecha de remisión del proyecto y de sanción de los Presupuestos Generales de los años 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017 por parte del Departamento Ejecutivo Municipal.

Indicador 2: Relación entre el presupuesto y la ejecución presupuestaria.

Se relevaron los montos nominales previstos de los presupuestos del período en estudio y su correspondiente ejecución presupuestaria extraída de los informes publicados por el Tribunal de Cuentas de la Provincia, dado que las autoridades municipales hicieron caso omiso al requerimiento que se realizó mediante pedido de informe.

Indicador 3: Relación entre ingresos y egresos, composición y nivel de endeudamiento.

Tal como se consignó en el indicador anterior, fue imposible acceder a la ejecución presupuestaria anualizada por no estar publicada en ningún sitio web local, en el archivo del Concejo Deliberante ni haber sido suministrada por el Departamento Ejecutivo Municipal tras reiterados pedidos verbales y un pedido de informe por escrito. En subsidio se debió usar la información publicada en el sitio web del Tribunal de Cuentas de Entre Ríos, pero solamente abarca los períodos 2014, 2015, 2016 y 2017, por lo que la exposición segmentada de los ingresos y egresos del Estado Municipal fue acotada a dicho lapso temporal.

Indicador 4: Detalle de las obras y adquisiciones previstas para el año calendario.

De los Presupuestos Generales de los años 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017 se relevaron los trabajos de obra pública previstos y las adquisiciones de bienes de capital previstas.

Indicador 5: Identificación de la estructura y normativa contable.

Mediante pedido de informe se solicitó al Departamento Ejecutivo Municipal que indique si al día de la fecha regía alguna ordenanza que regule el sistema de contabilidad que lleva la Municipalidad, si se ha creado el Organismo de Control Municipal que prevé la Ley Orgánica, y si existe un área específica que se encargue de las Compras y Contrataciones.

En ocasión de realizar el relevamiento de balances de Tesorería enviados al Concejo, se encontró en el Archivo de dicho cuerpo un oficio enviado por el Tribunal de Cuentas de la Provincia junto con la respectiva contestación por parte del Estado local, en los cuales se marcan determinados puntos que indican falencias en la gestión contable del estado local. Del mismo se extrajeron algunas citas que resultaron pertinentes al presente indicador.

Objetivo específico 4: determinar el grado de transparencia de los actos de gobierno

Indicador 1: Cumplimiento de la normativa sobre la obligatoriedad de publicación de información financiera y dispositivos legales.

Se relevó la fecha en que cada balance de tesorería fue presentado al Concejo Deliberante y se consignó si se cumplió con lo que preceptúa la Ley Orgánica de Municipios.

Las mismas fueron obtenidas de las actas de sesiones y archivo del mencionado cuerpo, y de los que no se encontró datos se solicitó un pedido de informe al Departamento Ejecutivo Municipal en fecha 15 de agosto de 2018 sin haber obtenido respuesta. También se citó un fragmento de un acta en donde el Vicepresidente Municipal se refiere al tema en cuestión.

Respecto a la publicación de los dispositivos legales, en fecha 16 de abril de 2018 se solicitó informe acerca del efectivo cumplimiento de esta manda, entre el 10 de diciembre de 2011 y el 31 de diciembre de 2017, en soporte papel o página web.

A su vez, en lo atinente a balances y dispositivos legales se citaron numerosos fragmentos de intervenciones en sesiones y proyectos de los concejales de la oposición referidos a la presente cuestión.

Indicador 2: Publicidad de actos de gobierno, declaraciones juradas patrimoniales y sueldos de funcionarios.

Mediante pedido de informe del 16 de abril de 2018 se consultó si la municipalidad entre el 10 de diciembre de 2011 al 31 de diciembre de 2016 cuenta con una página web o boletín oficial impreso donde se publiquen las obras y actividades municipales. A su vez, se extrajo un fragmento de un acta de inauguración de sesiones en donde el Presidente Municipal se refiere a este tema.

Sobre las declaraciones juradas patrimoniales y sueldos de funcionarios, se solicitó mediante pedido de informe realizado el 11 de junio si los mismos son públicos.

Objetivo específico 5: identificar las cualidades institucionales del Estado Municipal

Indicador 1: Interacción entre el Estado Municipal y otros entes estatales.

Respecto a este punto se indagó en las ordenanzas sancionadas por el Honorable Concejo Deliberante, en los actos de gobierno enunciados por el Presidente Municipal en la inauguración de sesiones ordinarias del período en estudio y en las publicaciones del Facebook municipal sobre la conformación de entidades con otras esferas gubernamentales y la celebración de acuerdos intermunicipales.

Del relevamiento de acciones de gobierno realizado se clasificaron las políticas públicas de acuerdo si son de iniciativa municipal o son coordinadas con el Estado Nacional o Provincial.

Indicador 2: Descripción de la estructura administrativa del Estado Municipal.

Respecto de este punto se solicitó, mediante pedido de informe realizado el 16 de abril de 2018, se detalle cómo está compuesto el organigrama municipal y cuáles son las funciones y competencias de cada secretaría, subsecretaría, dirección o área y a su vez mediante pedido de informe del 11 de junio de 2018 se consultó sobre si los encargados de las áreas cobran adicional por función.

A su vez se relevó en el archivo del Concejo Deliberante si existe alguna ordenanza que regule la estructura administrativa del Estado municipal.

Indicador 3: Descripción de la organización y tipo de contratación de la planta de personal y su carrera laboral.

Para definir el presente indicador se relevó en el archivo del Concejo Deliberante sobre la existencia de una ordenanza que regule el régimen de empleo público municipal y al no encontrar dicho texto se solicitó, mediante pedido de informe de fecha 15 de agosto de 2018, se indique si la norma en cuestión se encontraba en el archivo de la Municipalidad. También se indagó acerca de una norma que regule las capacitaciones del personal.

A su vez, mediante pedido de informe del 16 de abril de 2018 se solicitó se indique si desde el 10 de diciembre de 2011 al 31 de diciembre de 2017 se realizaron concursos abiertos para cubrir vacantes de personal de planta o temporario, si se han realizado ascensos de personal y cuál ha sido el mecanismo mediante el cual se han asignado dichas recategorizaciones.

Respecto la planta de empleados y su tipo de contratación, mediante pedido de informe de fecha 11 de junio de 2018 se solicitó se indique al día de la fecha el número de agentes de planta permanente, contratados de servicio, locación de obra y jornalizados. Por otro lado, se extrajo del Presupuesto General de los años 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017 la cantidad de agentes por cada categoría a los efectos de indicar anualmente su número.

A su vez se transcribieron fragmentos de dichos del Presidente Municipal y Vicepresidente Municipal de las actas del Concejo Deliberante en los cuales se refieren a este punto.

Indicador 4: Descripción del Sistema de Recursos Administrativos.

Respecto este indicador, se indagó en el archivo del Concejo Deliberante sobre la existencia de una ordenanza que regule el sistema de Recursos Administrativos y se describieron los distintos tipos previstos en dicha ordenanza.

Capítulo 4: Resultados

Los datos obtenidos han sido clasificados en dos grupos, de acuerdo a las variables independientes a ilustrar:

- Capacidades Políticas
- Capacidades Administrativas

Variable independiente “Capacidades Políticas”

Objetivo específico 1: describir el modelo de gestión implementado por el gobierno municipal de Lucas González.

Indicador 1: Relación entre el programa de gestión y su efectivo cumplimiento

Mediante contestación de pedido de informe, el Presidente Municipal informó que el plan de gobierno “se establece en las plataformas electorales de los partidos políticos” y que “en muchos casos las realidades cambian y cambia lo proyectado. Muchas veces se proyecta y ejecuta en base a nuevas necesidades y a los planes provinciales o nacionales existentes” (Contestación de pedido de informe, 28 de mayo de 2018, Municipalidad de Lucas González, p. 2)

Teniendo en cuenta lo informado por el Intendente, se indagó en la plataforma del partido gobernante, Unión Vecinal “Por el cambio Luquense”, acerca de las políticas diagramadas por dicho espacio político durante la campaña electoral del año 2011 y se las comparó con las políticas ejecutadas por el Gobierno Municipal entre el 10 de diciembre de 2011 al 31 de diciembre de 2017, relevadas en la tabla ubicada en el anexo I.

Cabe destacar que fue imposible acceder a la plataforma propuesta para el período 2015-2019 ya que ni el partido vecinal gobernante ni el Tribunal Electoral de la Provincia de Entre Ríos contestaron la solicitud de la misma.

La comparación mencionada párrafos arriba, arrojó los siguientes resultados:

Tabla n°1: Concreción de las propuestas presentadas en plataforma electoral del partido “Unión por el cambio luquense” para el período de gobierno 2011-2015

Propuesta presentada en plataforma electoral	Nivel de Concreción
Realización de una auditoría al iniciar gestión de gobierno	Incumplida
Solicitud de auditorías periódicas al Tribunal de cuentas	Incumplida
Pavimento de calles y reparación de existentes	Cumplida
Mejoramiento de calles de tierra y construcción de cordón cuneta	Cumplida
Enripiado de calles de broza	Parcialmente cumplida
Asfaltado acceso Avda. San Martín	Incumplida
Mantenimiento de calles rurales y colocación de alcantarillas	Cumplida
Intersección de acceso con ruta 12	Incumplida
Creación de consorcios camineros	Incumplida
Mejoramiento de vista panorámica de acceso a la ciudad	Incumplida
Construcción de veredas y cruce peatonal	Cumplida
Puente peatonal sobre arroyo Barrientos	Incumplida
Optimizar la calidad de agua	Parcialmente cumplida
Extensión de red de agua	Cumplida
Recambio y extensión de red cloacal	Cumplida
Construcción de viviendas a través de círculo cerrado y participación ciudadana	Incumplida
Construcción de viviendas a través de planes nacionales y provinciales	Cumplida
Mejoramiento de alumbrado	Cumplida
Ampliación de red de gas	Incumplida
Recategorización de empleados municipales según desempeño y responsabilidad	Parcialmente cumplida
Pase a planta permanente de contratados y personal jornalizado según antigüedad	Parcialmente cumplida
Otorgar aumento a personal jornalizado	Parcialmente cumplida
Compra de ropa para personal municipal	Cumplida
Gestionar aumento de frecuencias de ómnibus	Incumplida
Construcción de nueva terminal de ómnibus	Incumplida
Empadronamiento de difuntos en cementerio	Incumplida

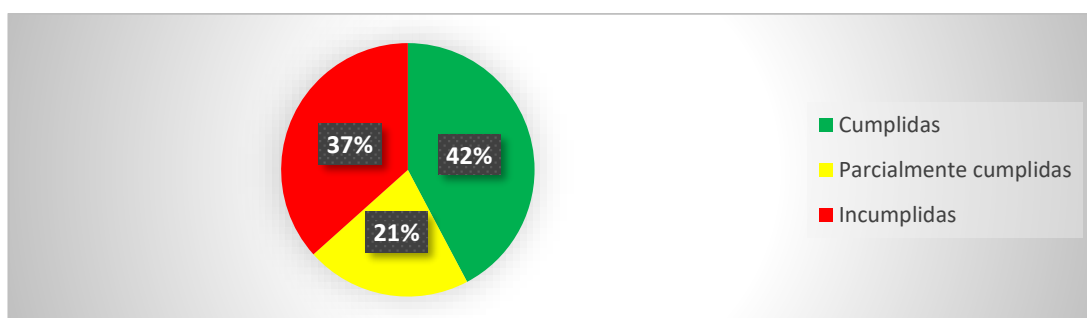
Construcción de nuevos nichos	Cumplida
Puesta en condiciones de camino hacia el cementerio	Cumplida
Base de datos sobre necesidades sociales	Parcialmente cumplida
Trabajo en conjunto con otras instituciones gubernamentales para el abordaje de problemáticas sociales	Cumplida
Atención sanitaria en dispensario	Cumplida
Cursos de RCP para personal del polideportivo	Incumplida
Creación de la casa de la cultura	Incumplida
Cursos sobre historia de la ciudad	Incumplida
Conformación de comisiones de fiestas populares con integrantes de distintas instituciones	Cumplida
Colaboración en fiestas populares	Cumplida
Gestión de becas en conjunto con Establecimientos educacionales	Parcialmente cumplida
Ayuda a deportistas locales	Cumplida
Ayuda a niños con capacidades diferentes	Cumplida
Creación del área de capacitación laboral	Incumplida
Gestión de instalación de una escuela técnica	Incumplida
Charlas debates sobre deportes, salud y adicciones	Parcialmente cumplida
Creación de la comisión de deportes municipales	Parcialmente cumplida
Continuidad de la escuela municipal de deportes	Cumplida
Fomento de actividades deportivas para adultos mayores	Cumplida
Colonias de vacaciones infantiles	Cumplida
Jornadas deportivas infantiles en distintos barrios	Parcialmente cumplida
Construcción de un velódromo para ciclistas	Incumplida
Gestión de un Centro de Educación Física Municipal	Cumplida
Obras y mejoras en polideportivo	Cumplida
Adquisición de terrenos y construcción de Bungalows	Incumplida
Trabajo en conjunto con Policía de la Provincia en cuestiones de seguridad	Parcialmente cumplida
Demarcación de cruces peatonales en calles	Parcialmente cumplida
Colocación de carteles indicadores	Cumplida

Cursos sobre educación vial	Incumplida
Construcción de estacionamiento de camiones	Incumplida
Trabajo en conjunto con productores en el área de la producción	Cumplida
Gestiones ante el INTA para productores locales	Parcialmente cumplida
Estudio, planificación y compra de terreno para Parque Industrial	Cumplida
Reactivación del Concejo Deliberante Juvenil	Incumplida
Conservación de plazas y parques	Cumplida
Forestación y reforestación	Cumplida
Recuperación del camping municipal	Incumplida
Reparación de vehículos municipales	Cumplida
Adquisición de nuevas unidades vehiculares	Cumplida
Compra de un colectivo	Cumplida
Puesta en funcionamiento de planta de reciclado de residuos sólidos urbanos	Incumplida
Recuperación del vivero municipal	Parcialmente cumplida
Recuperación de la carpintería municipal	Incumplida
Conformación de grupos barriales	Incumplida

Fuente: elaboración propia

- Propuestas cumplidas: 26. Integradas por las que fueron cumplidas tal como están enunciadas en la plataforma electoral
- Propuestas parcialmente cumplidas: 15. Integradas por las que se cumplieron, pero no con el alcance descripto en la plataforma electoral.
- Propuestas incumplidas: 30. Integradas por las que no se cumplieron siquiera parcialmente a lo expuesto en la plataforma electoral.

Gráfico n°1: Porcentaje de propuestas cumplidas



Fuente: Elaboración propia

Indicador 2: Procedimiento mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las políticas públicas y su nivel de delegación.

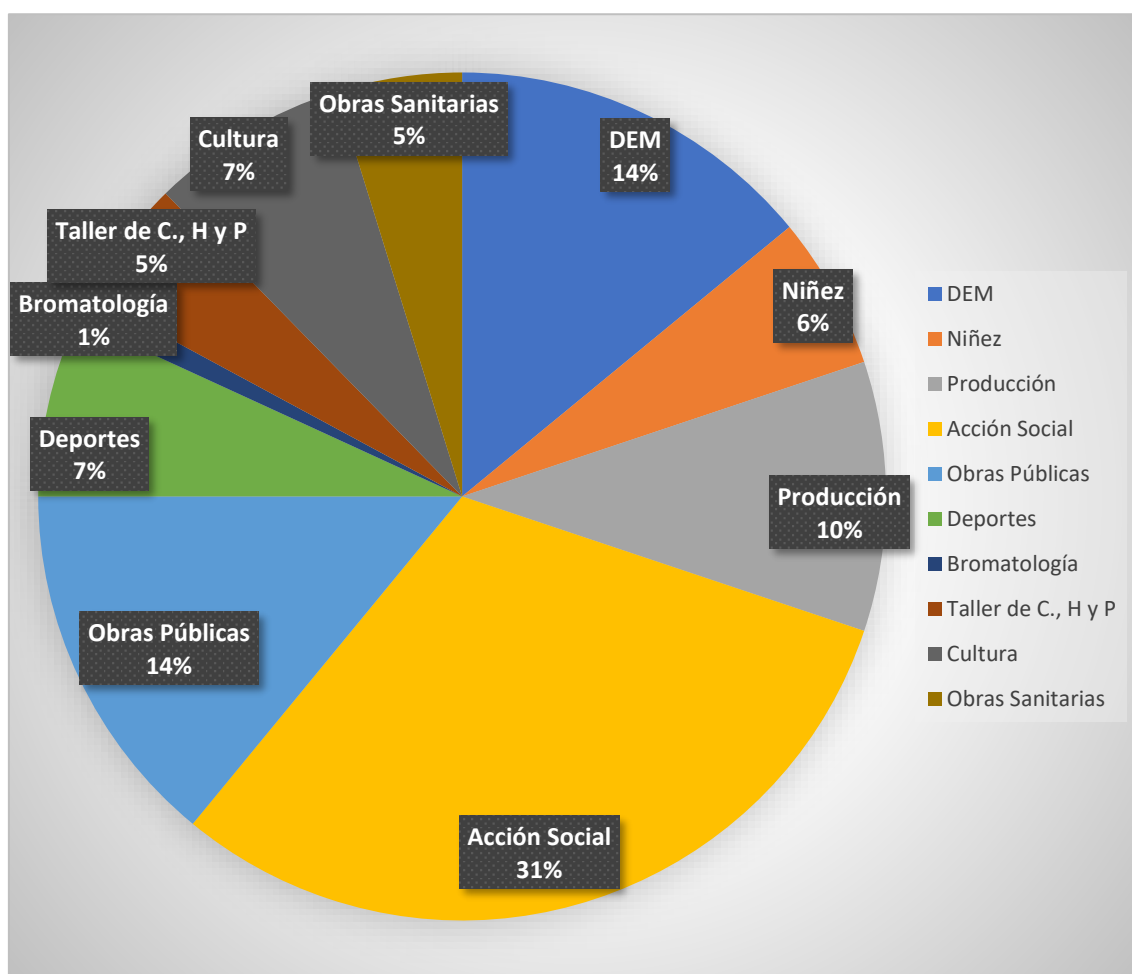
En lo que respecta a la forma en que se planifican las políticas públicas, por un lado, el Ejecutivo informó que la obra pública en la Municipalidad de Lucas González, “se realiza desde el DEM en conjunto con Contaduría Municipal y el área de Obras Públicas”, la cual está integrada por un Arquitecto externo, otro perteneciente a la planta de personal y un empleado municipal jubilado contratado de obra. Dicha planificación “se realiza teniendo en cuenta las necesidades y los fondos disponibles”. En caso de que se requiera asesoramiento de otros profesionales “se solicita a las distintas reparticiones del Gobierno Provincial” (Contestación de pedido de informe, 28 de mayo de 2018, Municipalidad de Lucas González, p. 2)

Respecto a las demás políticas, excluyendo la obra pública, se informó que la planificación y ejecución se realiza “celebrando reuniones con los encargados de áreas, para dar instrucciones respecto a los trabajos a realizar e informen sobre los ya realizados”. Sobre la periodicidad de las reuniones, se informó que son diarias con cada encargado en particular y que semanalmente se celebran con los encargados en su conjunto para “coordinar los trabajos que requieren una interrelación”. (Contestación de pedido de informe, 28 de mayo de 2018, Municipalidad de Lucas González, p. 2)

En lo atinente a la evaluación el mandatario afirmó que “es imposible en un municipio chico crear áreas que evalúen o reevalúen” ya que “resultaría costoso y aumentaría el gasto público en perjuicio de la municipalidad y su conjunto”. (Contestación de pedido de informe, 27 de julio de 2018, Municipalidad de Lucas González, p. 5)

En lo que respecta a la delegación en la ejecución de políticas, se clasificaron de acuerdo a si las realiza un área puntual o bien es el DEM (Presidente Municipal y Secretaría de Gobierno) el que ejecuta directamente. Esto arrojó por resultado que el 14% es ejecutada directamente por el Ejecutivo Municipal y el restante 86% se divide en las siguientes áreas:

Gráfico n°2: políticas públicas por área



Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que en el área deportes se incluyó las ejecutadas por el Centro Municipal de Educación Física y la específica área de deportes, dado que funcionan de manera coordinada.

Respecto a las áreas Impositiva, Catastro, Cementerio, Taller (mecánico), Corralón, Museo, Tránsito, Comedor Municipal, Polideportivo y Costurero no se incluyen en el relevamiento ya que ejecutan los servicios básicos municipales o bien funcionan directamente subordinados al DEM sin tener iniciativa propia.

Indicador 3: Relación entre los actores estatales, las organizaciones de la sociedad civil y la participación ciudadana

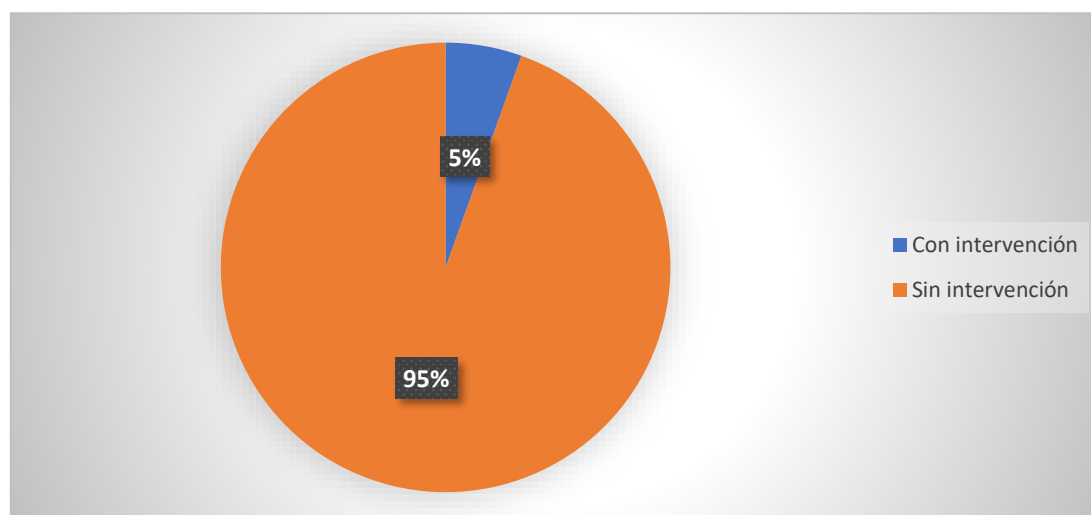
Los actores políticos gubernamentales que integran el Departamento Ejecutivo Municipal de Lucas González son:

- Presidente Municipal.
- Secretaría General Municipal.

En relación de la cooperación y vinculación del gobierno municipal de Lucas González con las organizaciones no estatales, el Presidente Municipal informó que las políticas que se realizan en conjunto con organizaciones de la sociedad civil implican “la realización de trabajos o ayudas para las instituciones locales tales como mantenimiento y refacciones edilicias de las mismas” y “la gestión de aportes en diferentes organismos del estado”. El contacto con ellas “es constante ya sea porque desde las instituciones se acercan a plantear inquietudes o son convocadas desde el municipio”. A su vez se mencionó que no se conformó el Consejo Asesor Municipal. (Contestación de pedido de informe, 27 de julio de 2018, Municipalidad de Lucas González, p. 2)

Sobre este punto, teniendo como base lo informado por el Intendente en las inauguraciones de sesiones y la tabla de acciones de gobierno ubicada en el anexo I, se apuntó el porcentaje de las que fueron ejecutadas con participación de Organizaciones de la Sociedad Civil dando los siguientes resultados:

Gráfico n°3: Políticas públicas implementadas con participación de Organizaciones de la Sociedad Civil



Fuente: elaboración propia

En lo que implica a la participación ciudadana en los informes solicitados al Departamento Ejecutivo Municipal se explicitó que no se han implementado

los sistemas de “Consulta Popular”, “Iniciativa Popular”, “Audiencias Públicas”, “Asambleas barriales”, “Comisiones Vecinales”; que es política del gobierno municipal “caminar por los barrios y escuchar las inquietudes de los vecinos cara a cara” y que las puertas “están abiertas para que los vecinos en forma particular o en grupos planteen alguna inquietud”. (Contestación de pedido de informe, 27 de julio de 2018, Municipalidad de Lucas González, p. 2)

Existe el instituto de la Banca Ciudadana en el marco del Concejo Deliberante, y es regulado por la ordenanza 440/2014. El mismo está destinado a vecinos e instituciones que deseen exponer una temática de interés para toda la comunidad.

Posee un reglamento que prevé los trámites administrativos necesarios para solicitar el espacio y regula los requisitos de la actuación del expositor. El mismo deberá ser una persona mayor de 18 años, tener domicilio en la localidad y podrá actuar en nombre propio o en representación de alguna institución, no pudiendo ser referentes de partidos políticos. Tendrá diez minutos para desarrollar el tema y no podrá hacer alusiones políticas, religiosas y raciales. Posteriormente los concejales podrán realizar preguntas.

Dicho instituto fue utilizado solo una vez en la sesión del Cuerpo Deliberativo n°12 del año 2017 en la que las profesionales del Hospital Santa Rosa, Lic. Carina Miller, Ps. Alejandrina Pruzzo y Lic Ana Sabre, abordaron la temática “Implementación de kioscos saludables en los establecimientos educativos de la localidad de Lucas González”. Posteriormente entregaron un proyecto que pasó a comisión y no fue tratado durante el año legislativo.

Mediante ordenanza 298/2008 se creó el “Concejo Deliberante Juvenil”, el cual debe ser conformado por estudiantes secundarios. Según se pudo constatar en las actas del Honorable Concejo Deliberante, dicho cuerpo no funcionó entre 2011 y 2017.

También por ordenanza 398/2012 se creó el programa “El Concejo va a la escuela”, con el objeto de brindar un espacio de participación y debate para los alumnos del nivel secundario en conjunto con los Concejales. De acuerdo

con lo analizado en las actas de dicho cuerpo, al igual que el programa anterior, no funcionó nunca.

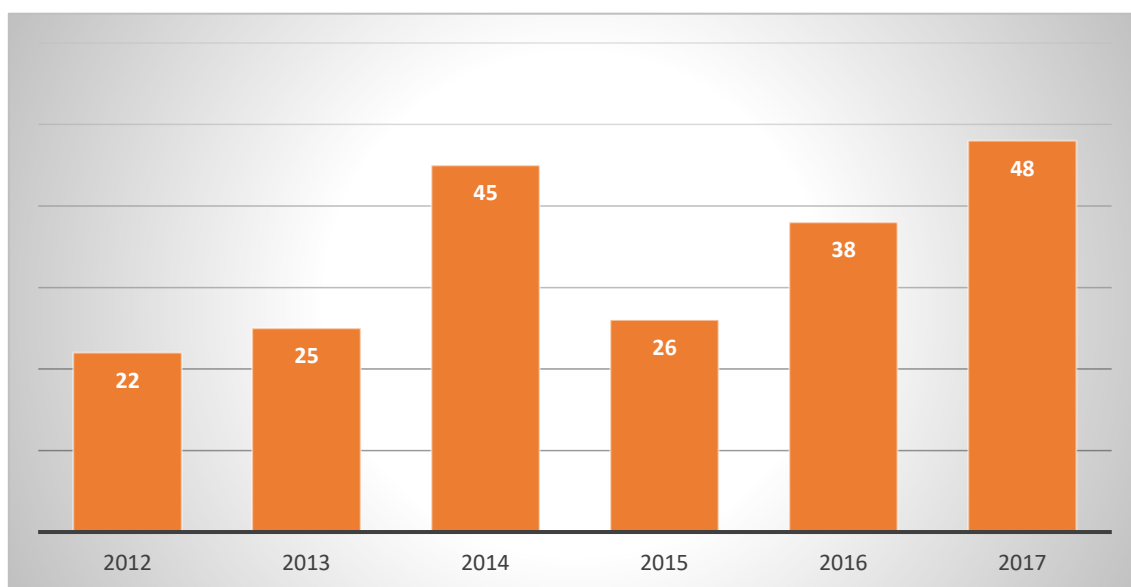
Objetivo específico 2: identificar el rol del Concejo Deliberante

Indicador 1: Cumplimiento de la Ley orgánica de municipios y el reglamento en el funcionamiento del cuerpo.

Conforme a la Ley Orgánica de Municipios y el reglamento del Concejo Deliberante se establece que la fecha de inicio de las sesiones ordinarias será el día 1° de marzo.

De acuerdo a lo observado en las actas de los años 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017 las sesiones ordinarias empezaron el 23 de marzo, 26 de marzo, 15 de abril, 27 de marzo, 8 de abril y 18 de abril respectivamente.

Gráfico n°4: Días de demora en comenzar sesiones ordinarias



Fuente: elaboración propia

En relación al comienzo tardío del trabajo legislativo municipal, el Intendente se ha expresado afirmando que “para nada le debe preocupar a algún Concejal el hecho de que las sesiones comiencen un poco más tarde, quédense tranquilos que en nada afecta a las Instituciones o al normal desarrollo democrático de nuestra comunidad, pues este Ejecutivo Municipal siempre

estuvo y estará presente y tendrá las puertas abiertas para todos los concejales cuando quieran transmitir sus inquietudes”. (Acta de Sesiones Honorable Concejo Deliberante N° 01/2017, Inauguración de Sesiones Ordinarias, 8 de abril de 2016, p. 2.)

Por otro lado, el art. 5° del Reglamento del Concejo Deliberante establece que entre marzo y noviembre deben al menos dos sesiones ordinarias mensuales. (Reglamento del Honorable Concejo Deliberante de Lucas González, art. 5)

Respecto al cumplimiento de dicho precepto, del análisis realizado en las actas de dicho cuerpo de los años seleccionados en esta investigación se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla n°2: Cantidad de sesiones ordinarias de HCD mensuales.

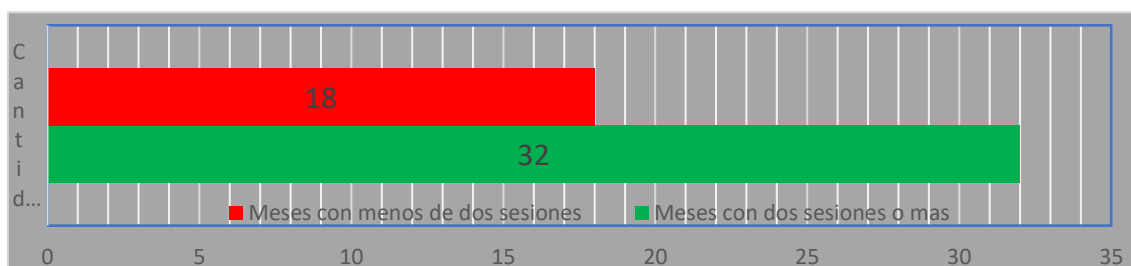
Mes	Cantidad de sesiones ordinarias
Marzo 2012	1
Abril 2012	4
Mayo 2012	4
Junio 2012	4
Julio 2012	1
Agosto 2012	2
Septiembre 2012	3
Octubre 2012	3
Noviembre 2012	4
Marzo 2013	1
Abril 2013	2
Mayo 2013	3
Junio 2013	1
Julio 2013	2
Agosto 2013	2
Septiembre 2013	1
Octubre 2013	3
Noviembre 2013	3
Abril 2014	3
Mayo 2014	2
Junio 2014	2
Julio 2014	2
Agosto 2014	2
Septiembre 2014	2

Octubre 2014	3
Noviembre 2014	3
Marzo 2015	1
Abril 2015	1
Mayo 2015	2
Junio 2015	2
Julio 2015	2
Agosto 2015	1
Octubre 2015	1
Noviembre 2015	2
Abril 2016	2
Mayo 2016	1
Junio 2016	1
Julio 2016	1
Agosto 2016	2
Septiembre 2016	1
Octubre 2016	1
Noviembre 2016	3
Abril 2017	1
Mayo 2017	1
Junio 2017	2
Julio 2017	1
Agosto 2017	2
Septiembre 2017	1
Octubre 2017	2
Noviembre 2017	2

Fuente: elaboración propia

De los 50 meses en los que hubo sesiones ordinarias, entre los años 2012 y 2017 en 18 de ellos hubo menos de dos y en 32 de ellos hubo dos o más sesiones, tal como se observa en el siguiente gráfico:

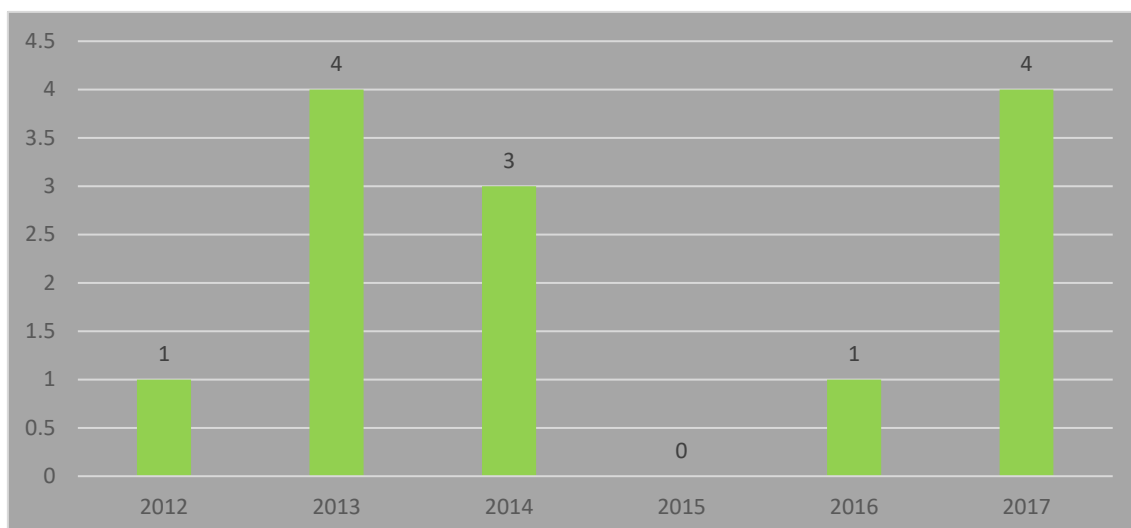
Gráfico n° 5: Cantidad de sesiones HCD mensuales



Fuente: elaboración propia

Concerniente a los Decretos sancionados por el cuerpo, es decir, a los instrumentos legales pertinentes a la gestión administrativa se constató que fueron 13 en total:

Gráfico n°6: Cantidad de decretos HCD



Fuente: elaboración propia

En lo atinente al uso de la palabra, cada concejal tiene cinco minutos para expresarse sobre un proyecto, y antes de tratar el orden del día podrán hacer uso de la palabra por no más de tres minutos para realizar preguntas, aclaraciones o pedidos que no encierren ninguna resolución ni necesiten sanción. (Reglamento del Honorable Concejo Deliberante de Lucas González, art. 35, 36, 46)

Sobre a esta cuestión, un bloque opositor en fecha 22 de mayo de 2013, sesión n°05/2013 presentó un proyecto de decreto interno, en pos de reformar el reglamento para aumentar el tiempo de uso de la palabra ya que lo consideraban exiguo, sin embargo, el mismo no tuvo tratamiento.

En relación a la publicidad de los actos e instrumentos emanados del cuerpo, la ordenanza 401/2012 ordena la creación de una página web para volcar en la misma las actas, ordenanzas, resoluciones, comunicaciones, decretos, proyectos e información de interés. Sin embargo, se constató que la misma nunca entró en funcionamiento.

Indicador 2: Importancia del Concejo Deliberante dentro del esquema político local.

Sobre el rol e importancia del Concejo Deliberante, su Presidente y Viceintendente se refirió a la función que deben cumplir los concejales diciendo que, si “tienen proyectos para presentar en beneficio de nuestra comunidad serán bien recepcionados en la secretaría” y “si tienen otras inquietudes por las cuales no hay que presentar proyectos deben hablarlo con el Ejecutivo Municipal, el Intendente tiene las puertas abiertas para ustedes, no utilicemos este Concejo Deliberante para distraer a la gente, sino que debemos contribuir desde este cuerpo para aportar soluciones”. (Libro de actas del año 2014, Acta n°08/2014, Honorable Concejo Deliberante de Lucas González, p. 84)

Sobre el mismo tema el Presidente Municipal se ha referido diciendo que cuando los Concejales “ven que algo es necesario, no se lo digan al Presidente del Concejo Deliberante, nada se va a poder resolver ahí” (Libro de actas 2015, Acta n°01/2015 de Inauguración de Sesiones Ordinarias, Honorable Concejo Deliberante de Lucas González, 27 de marzo de 2015, p. 10) “allí no están los mecanismos por el cual se les puedan dar soluciones, las soluciones están en el municipio, ahí están las áreas de alumbrado público, de obras públicas, obras sanitarias, taller municipal y es aquí donde deben dirigirse y solicitar todo lo que quieran para que se resuelvan vuestras inquietudes, si son procedentes, es en el municipio y ante las autoridades municipales.” (Libro de actas 2016, Acta n°01/2016 de Inauguración de Sesiones Ordinarias, Honorable Concejo Deliberante de Lucas González, 8 de abril de 2016, p. 20).

Indicador 3: Relación entre el Departamento Ejecutivo Municipal, el bloque oficialista y los bloques opositores respecto al trabajo legislativo.

De acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Municipios, los proyectos que pueden presentar los Concejales pueden ser de Resolución, Comunicación, Ordenanza, Decreto o Pedido de Informes. El Ejecutivo municipal a su vez tiene potestad de iniciativa legislativa pudiendo enviar proyectos de ordenanza para su tratamiento.

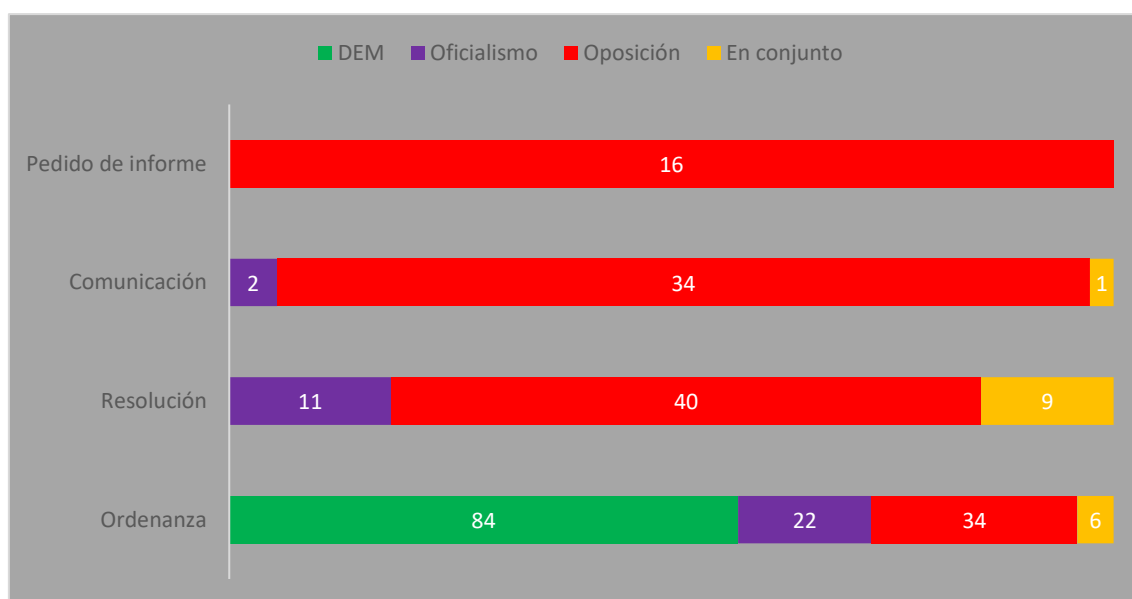
Cabe destacar que de acuerdo a lo observado en las actas del cuerpo deliberativo los proyectos de Comunicación no se votan y pasan directamente al DEM.

Entre 2012 y 2017 se presentaron un total de 259 proyectos cuya autoría corresponde al:

- DEM: 84
- Oficialismo: 35
- Oposición: 124
- En conjunto (oposición y oficialismo): 16

Los mismos se dividen en las siguientes categorías:

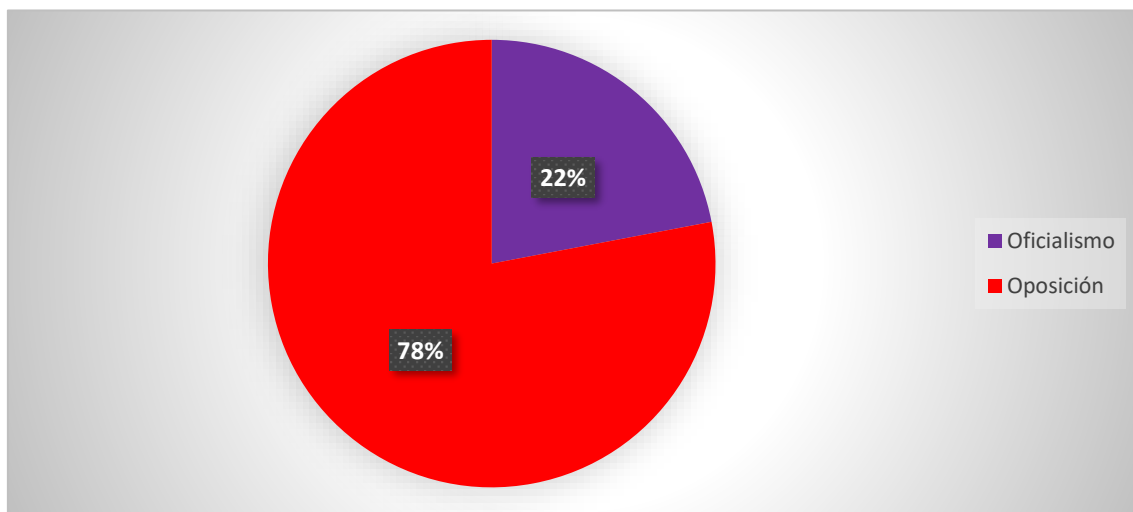
Gráfico n°7: Proyectos presentados por categoría



Fuente: elaboración propia

Respecto de las iniciativas presentadas entre el oficialismo y la oposición (Ordenanzas, Resoluciones, Comunicaciones y Pedidos de Informe) la relación es la siguiente:

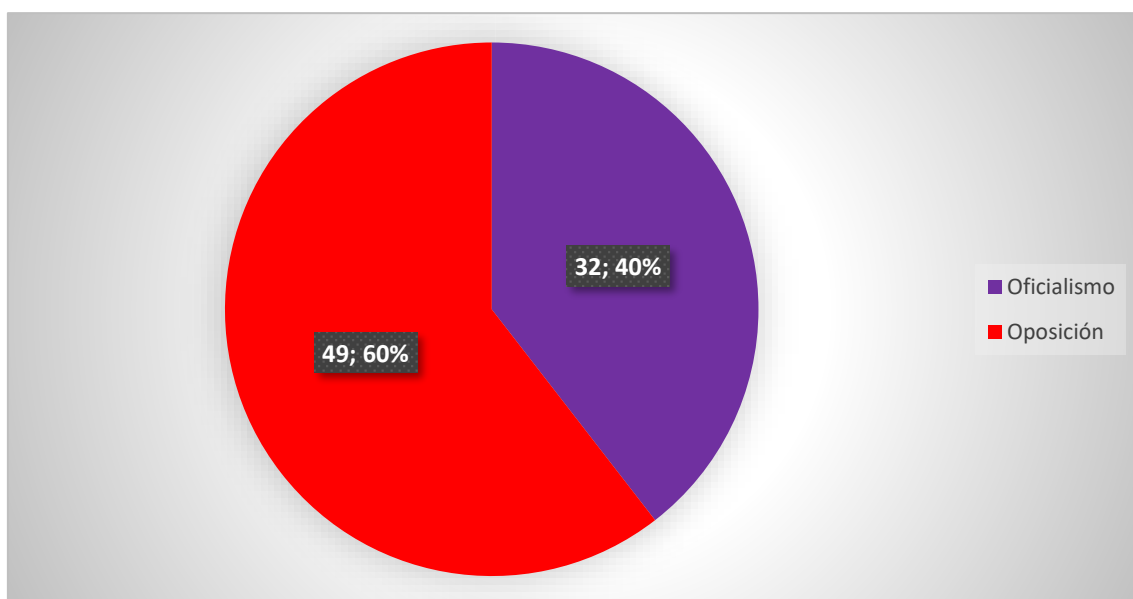
Gráfico n°8: Iniciativas presentadas oficialismo y oposición



Fuente: elaboración propia

En lo atinente a la relación entre las iniciativas aprobadas entre el oficialismo y la oposición (incluyendo aprobados sobre tablas y con despacho de comisión y excluyendo los proyectos de comunicación y los de pedidos de informe ya que los mismos no se votan y pasan directamente al Ejecutivo) el resultado es el siguiente:

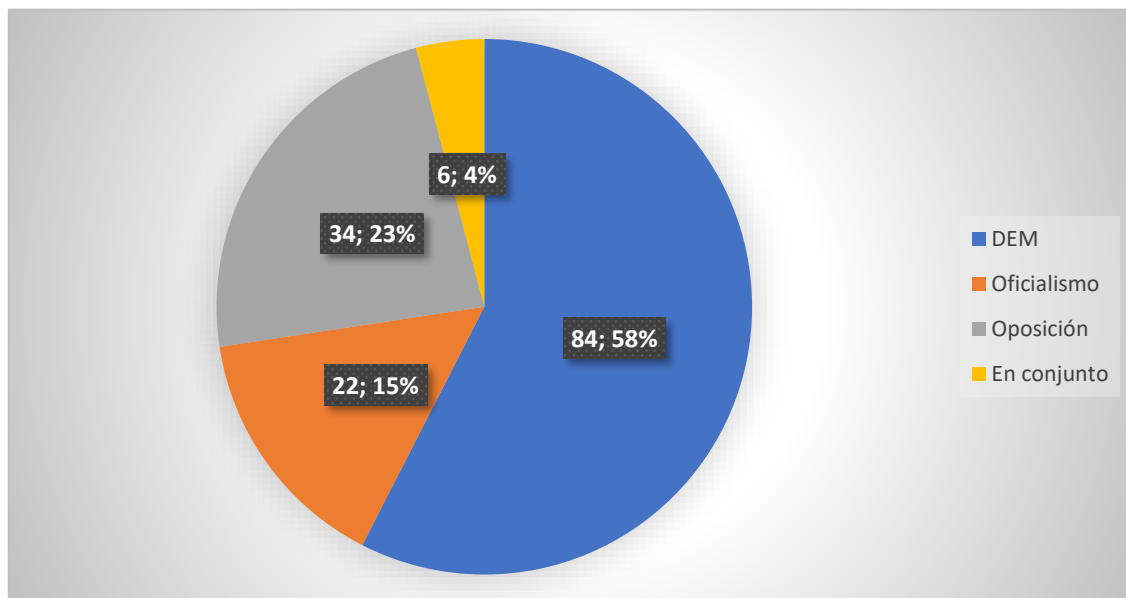
Gráfico n°9: Iniciativas aprobadas del oficialismo y la oposición



Fuente: elaboración propia

En lo respectivo a los proyectos de Ordenanza, su autoría se divide de la siguiente manera:

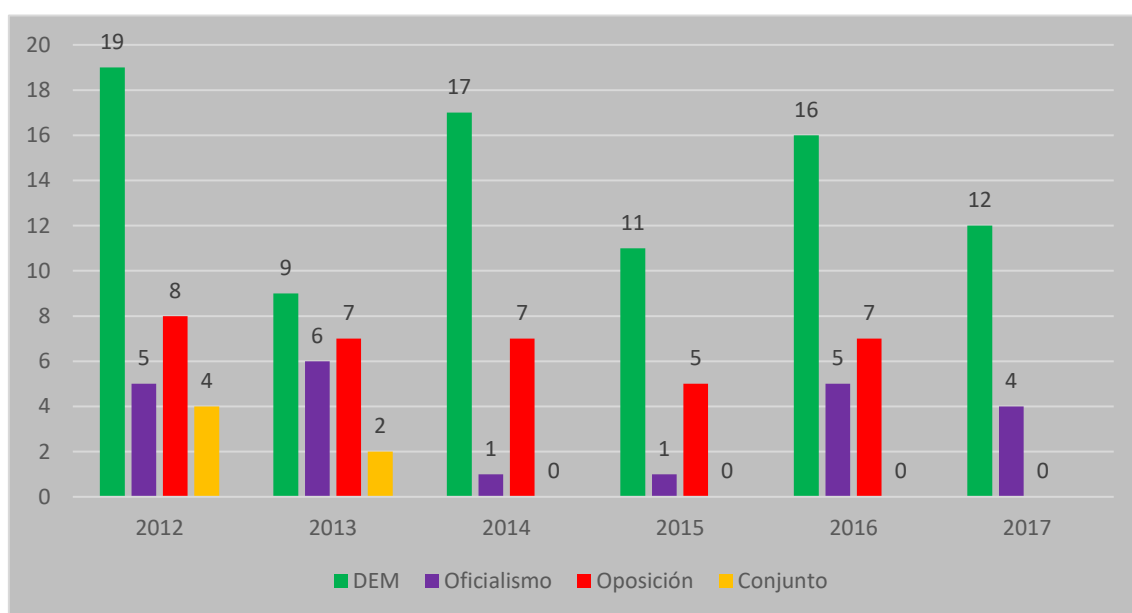
Gráfico n°10: Proyectos de Ordenanza presentados



Fuente: elaboración propia

Seguidamente se los expone clasificados por año calendario:

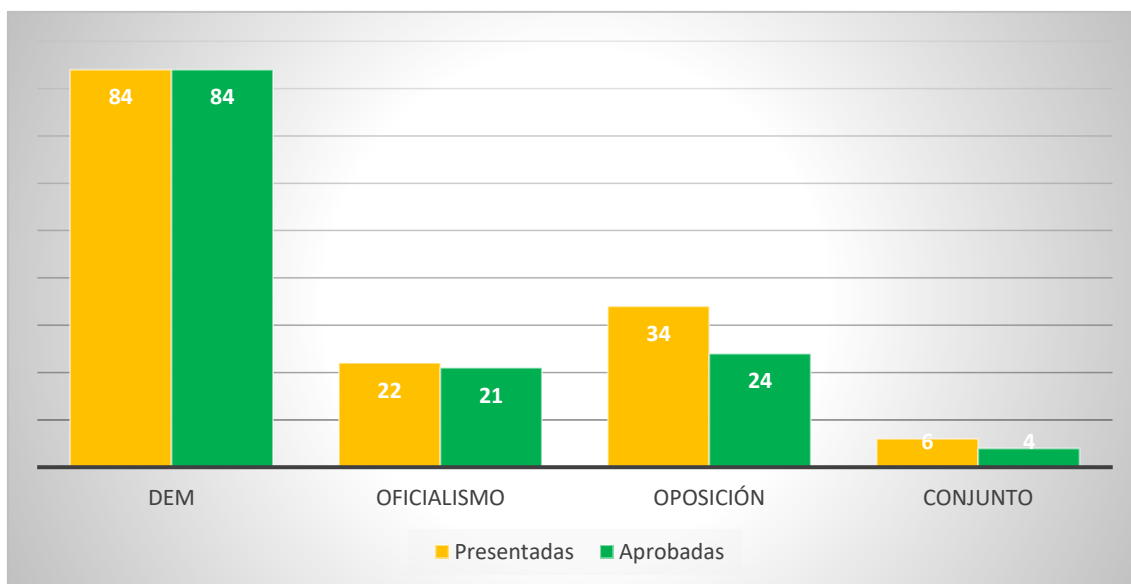
Gráfico n°11: Proyectos de ordenanza presentados por año



Fuente: elaboración propia

A su vez, la relación entre ordenanzas presentadas y aprobadas (incluye aprobados sobre tablas y con despacho de comisión), de acuerdo a la autoría es la siguiente:

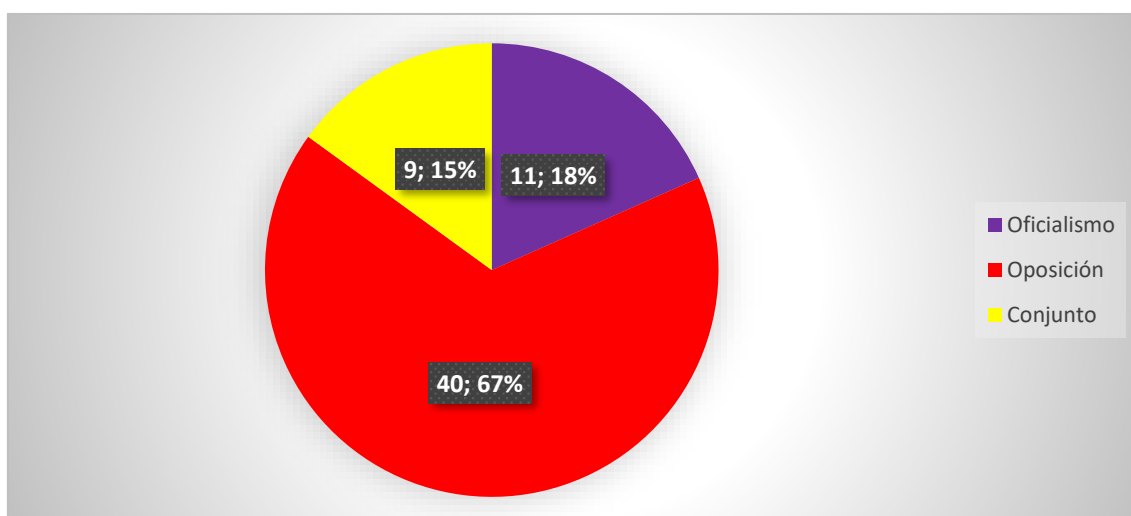
Gráfico n°12: Relación entre ordenanzas presentadas y aprobadas



Fuente: elaboración propia

En lo atinente a los proyectos de resolución, su autoría se divide de la siguiente manera:

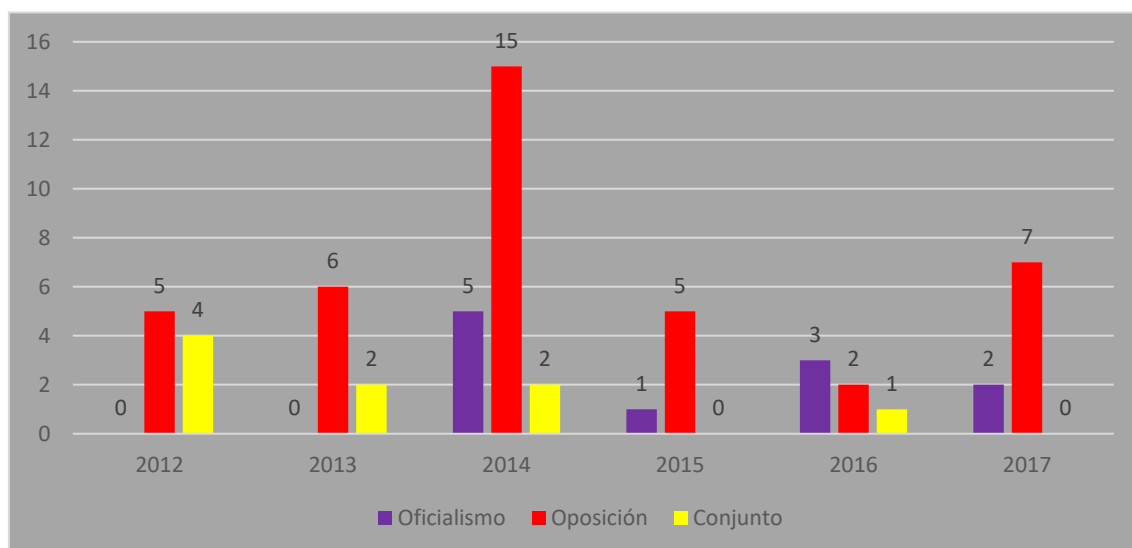
Gráfico n°13: Proyectos de Resolución presentados



Fuente: elaboración propia

Por año, se clasifican como sigue:

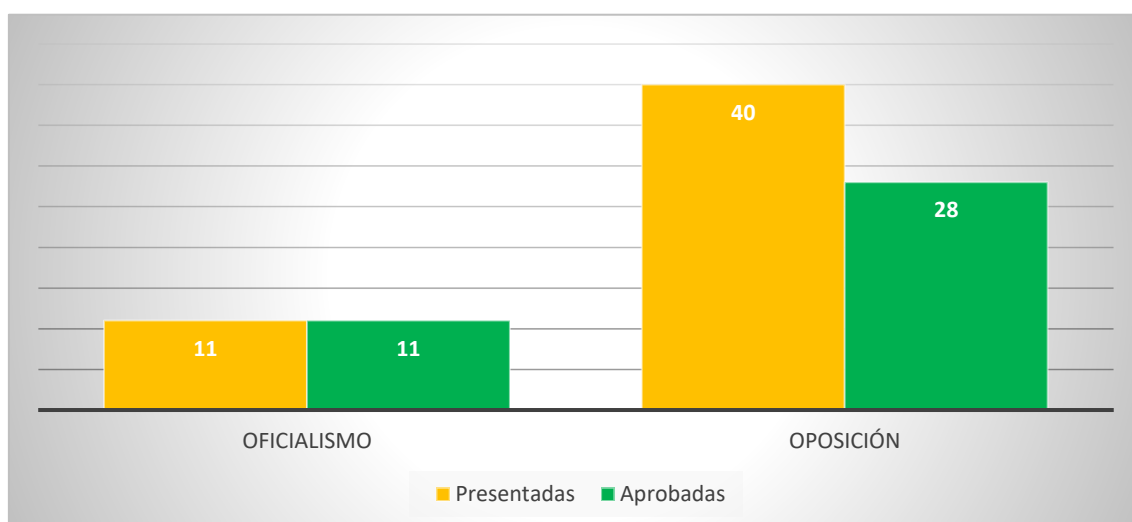
Gráfico n°14: Proyectos de resolución presentados por año



Fuente: elaboración propia

A su vez, la relación entre resoluciones presentadas y aprobadas (incluyendo aprobados sobre tablas y con despacho de comisión), de acuerdo a la autoría es la siguiente:

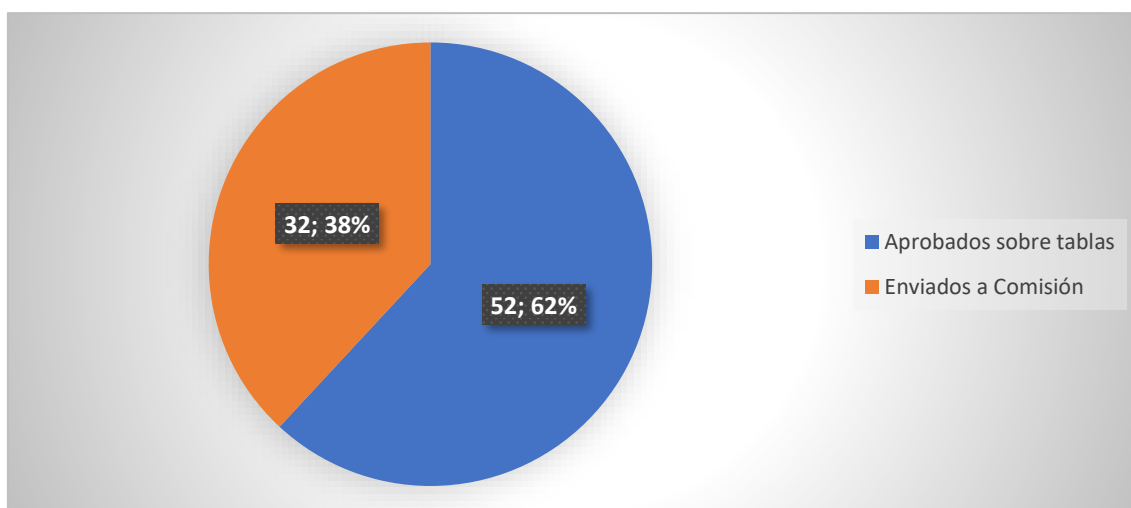
Gráfico n°15: Relación entre resoluciones presentadas y aprobadas



Fuente: elaboración propia

En relación a si los proyectos de ordenanza son girados a comisión, aprobados sobre tablas o archivados *in limine* (sin acompañamiento de tres concejales) se pudo observar que de los proyectos de ordenanza de iniciativa del DEM el 62% fueron aprobados sobre tablas y el 38% pasaron a comisión.

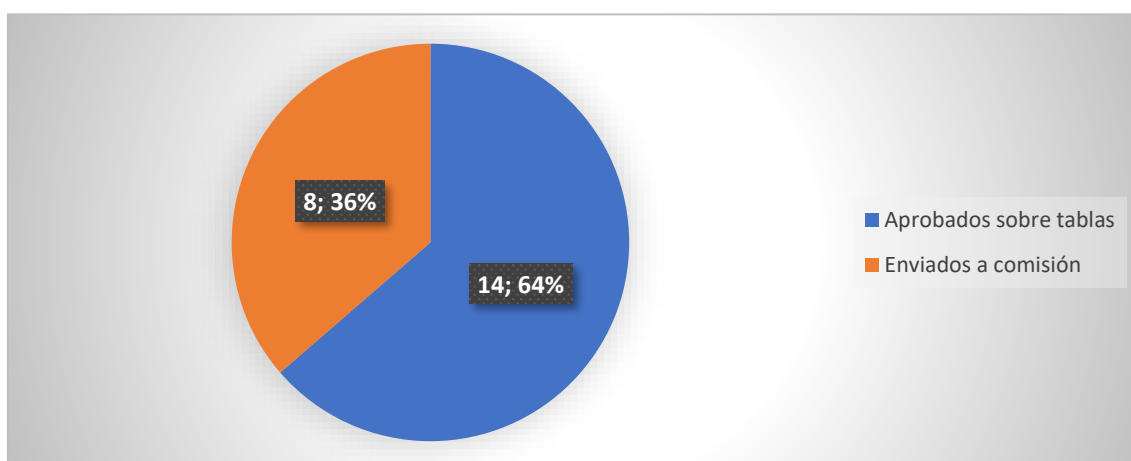
Gráfico n°16: Proyectos de ordenanza del DEM



Fuente: elaboración propia

Respecto a las iniciativas de ordenanza del oficialismo el 64% fueron aprobadas sobre tablas, el 36% enviadas a comisión y ninguna archivada *in limine*.

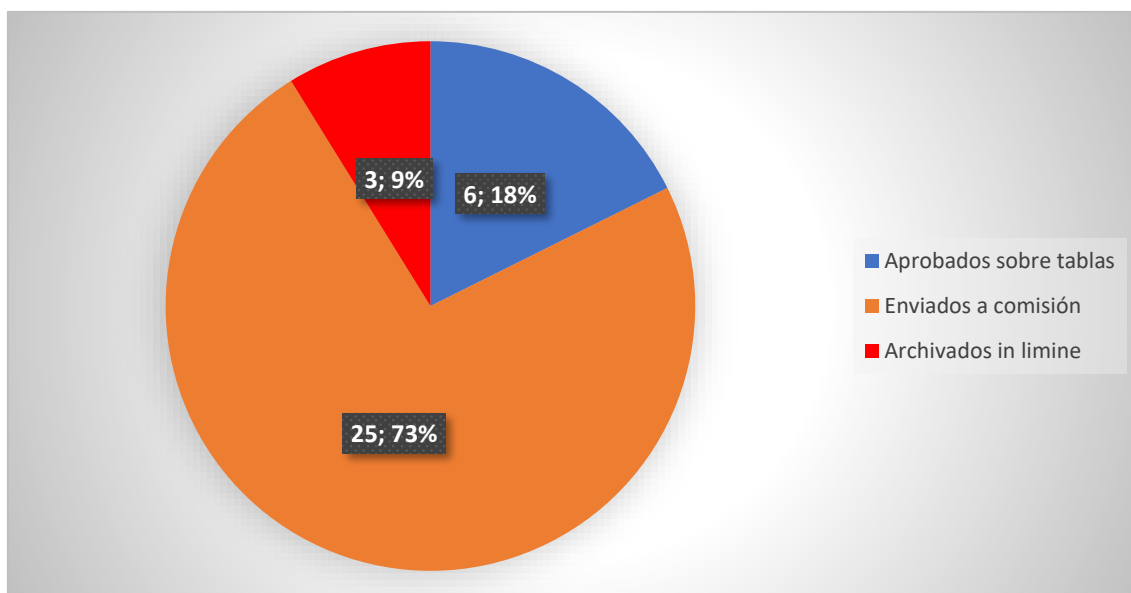
Gráfico n°17: Proyectos de Ordenanza del Oficialismo



Fuente: elaboración propia

En lo concerniente a los proyectos de ordenanza de iniciativa de la oposición el 18% fueron aprobados sobre tablas, el 73% enviados a comisión y el 9% archivados *in limine*.

Gráfico n°18: Proyectos de Ordenanza de la Oposición



Fuente: elaboración propia

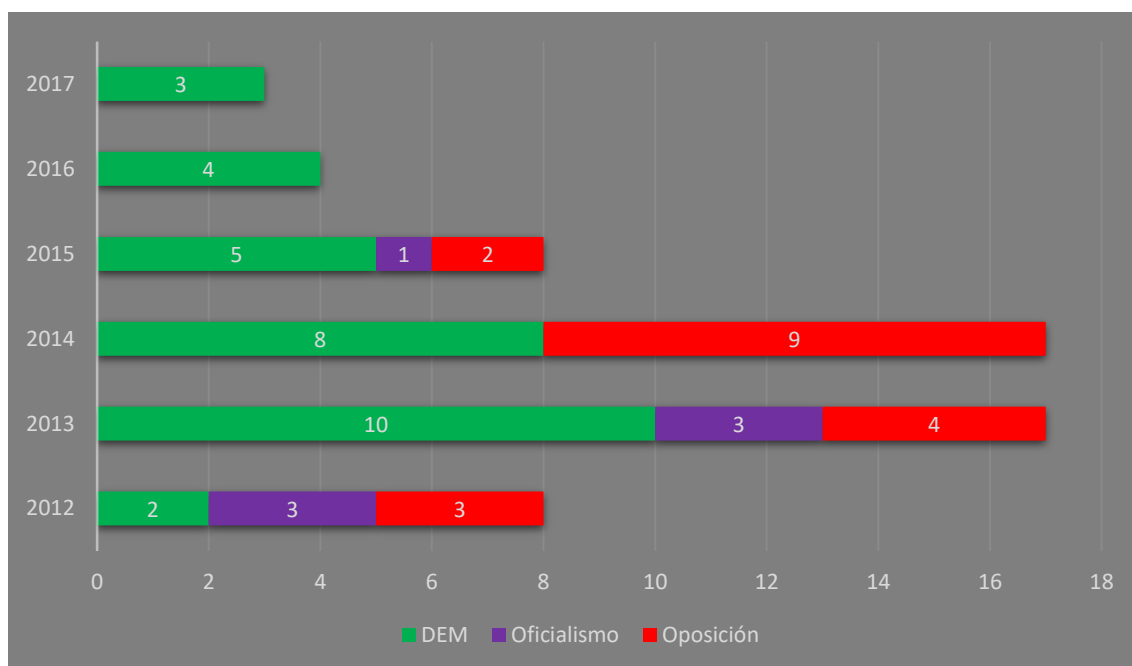
El producto del trabajo de las comisiones son los despachos, que es el dictamen de estas sobre un proyecto en particular. Conforme el reglamento del cuerpo en estudio, este posee dos comisiones, a saber:

- Obras públicas, tierras del municipio, presupuesto y hacienda.
- Legislación, interpretación, educación, higiene, asistencia social, seguridad y moralidad pública.

Es función de estas, dictaminar en los asuntos que fueran de su competencia. Los temas ingresados en ambas comisiones deberán tener despacho afirmativo o negativo dentro de los sesenta días hábiles. (Reglamento del Honorable Concejo Deliberante de Lucas González, arts. 25 y 26)

Entre 2012 y 2017 hubo 56 despachos de proyectos de ordenanza, de los cuales 32 eran proyectos de autoría del DEM, 7 del oficialismo y 18 de la oposición. Todos estos despachos fueron aprobados. De manera anualizada están divididos de la siguiente manera:

Gráfico n°19: Despachos de comisiones de proyectos de ordenanza por año



Fuente: elaboración propia

La cantidad de proyectos de ordenanza que quedaron sin tratar en comisiones, es decir, archivados por falta de despacho, fueron:

- Autoría del DEM: 0
- Autoría del oficialismo: 1
- Autoría de la oposición 14.

Referido a los pedidos de informe, durante el período en cuestión se presentaron 16, todos de autoría de Concejales de la oposición. 9 de ellos fueron contestados en tiempo y forma, 2 de ellos a destiempo y 5 de ellos no se contestaron.

Tabla n°3: Fecha de presentación y contestación de pedidos de informe:

Fecha de presentación de Pedido de informe	Fecha de respuesta por parte del Ejecutivo Municipal
18/04/2012	27/06/2012
15/08/2012	22/11/2012
03/10/2012	28/11/2012
31/10/2012	28/11/2012

22/05/2013	29/05/2013
14/08/2013	No se respondió
18/09/2013	No se respondió
18/09/2013	No se respondió
23/04/2014	06/08/2014
30/04/2014	06/08/2014
28/05/2014	No se respondió
27/08/2014	30/03/2015
24/09/2014	30/03/2015
26/08/2015	No se respondió
14/09/2016	14/12/2016
27/09/2016	27/09/2016

Fuente: elaboración propia

Sobre la asistencia del Presidente Municipal a las sesiones del Concejo Deliberante a brindar informes, excluyendo el inicio de sesiones ordinarias, concurrió una sola vez. En dicha ocasión fue convocado por los bloques opositores en fecha 18 de agosto de 2013 a la sesión n°12, a dar información sobre una faltante de dinero que ocurrió en la tesorería municipal. (Contestación de pedido de informe, 27 de julio de 2018, Municipalidad de Lucas González, p. 1)

Variable independiente: Capacidades Administrativas:

Objetivo específico 3: describir la gestión de los recursos financieros municipales

Indicador 1: Tiempo de presentación de la ordenanza de Presupuesto:

La principal herramienta de gestión de recursos financieros es el Presupuesto Anual. Entre el 10 de diciembre de 2011 y el 31 de diciembre de 2017 rigieron los presupuestos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017. Los mismos son sancionados por el Honorable Concejo Deliberante a propuesta del Departamento Ejecutivo Municipal.

La ordenanza respectiva debe ser enviada por el Poder Ejecutivo Municipal antes del primero de octubre del año anterior y debe ser sancionado antes del 15 de diciembre. Para los presupuestos de los años 2012 a 2017 se

cumplió con ambos trámites en tiempo y forma. En la siguiente tabla se pueden observar las fechas:

Tabla n°4: Fecha de remisión al Concejo Deliberante y sanción del Presupuesto General:

Año	Fecha de remisión al HCD	Fecha de Sanción
2012	19/09/2011	04/10/2011
2013	28/09/2012	22/11/2012
2014	30/09/2013	12/11/2013
2015	30/09/2014	29/11/2014
2016	30/09/2015	04/10/2015
2017	28/09/2016	16/11/2016

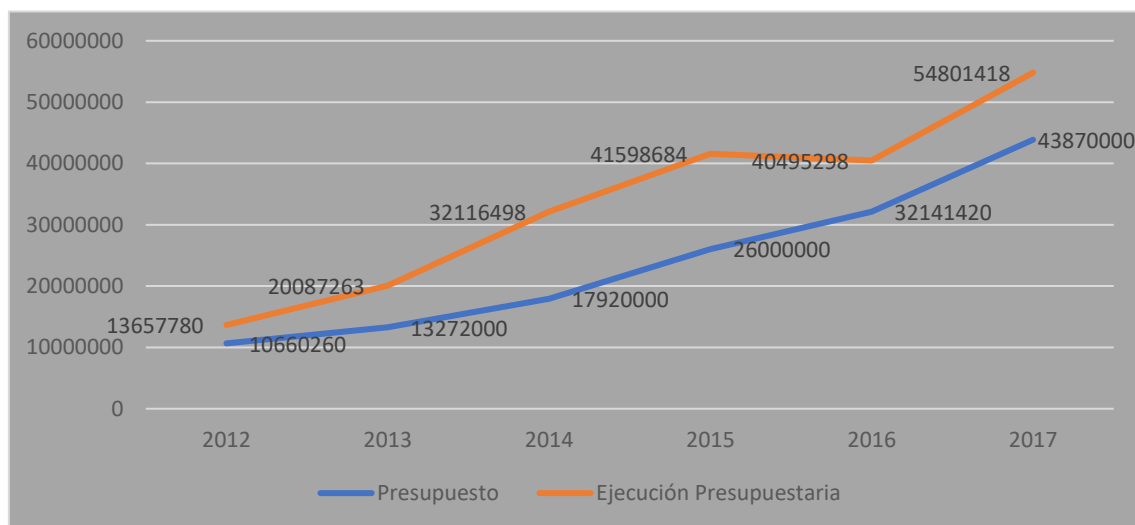
Fuente: elaboración propia

Si bien el presupuesto 2012 fue sancionado fuera del espacio temporal seleccionado por esta investigación, se lo incluye por el hecho de que rige entre el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de 2012.

Indicador 2: Relación entre el presupuesto y la ejecución presupuestaria.

El presupuesto es un plan de gastos que realiza el Estado Municipal teniendo en cuenta los ingresos y gastos previstos para ese año. La ejecución presupuestaria es el presupuesto puesto en funcionamiento, es decir los ingresos y gastos que efectivamente hubo en dicho lapso. En el siguiente gráfico se exponen los montos nominales de los mismos:

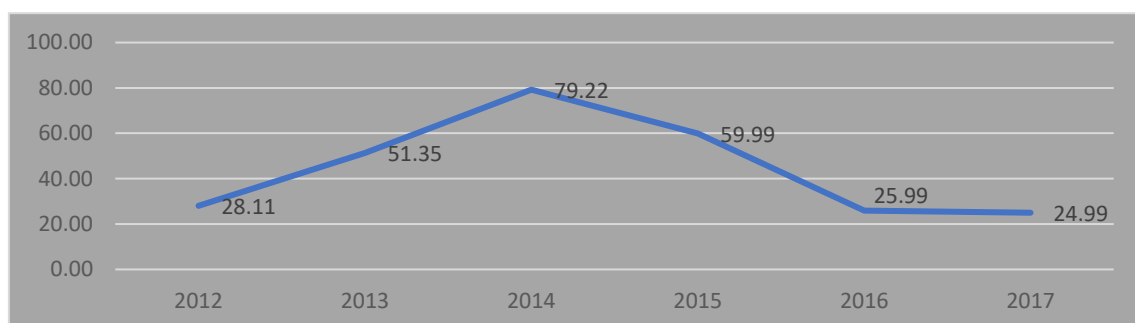
Gráfico n°20: Montos nominales de Presupuestos y Ejecuciones Presupuestarias



Fuente: elaboración propia

Las diferencias porcentuales de las Ejecuciones Presupuestarias con respecto a los presupuestos fueron las siguientes:

Gráfico n°21: Diferencias Porcentuales entre Presupuestos y Ejecuciones Presupuestarias

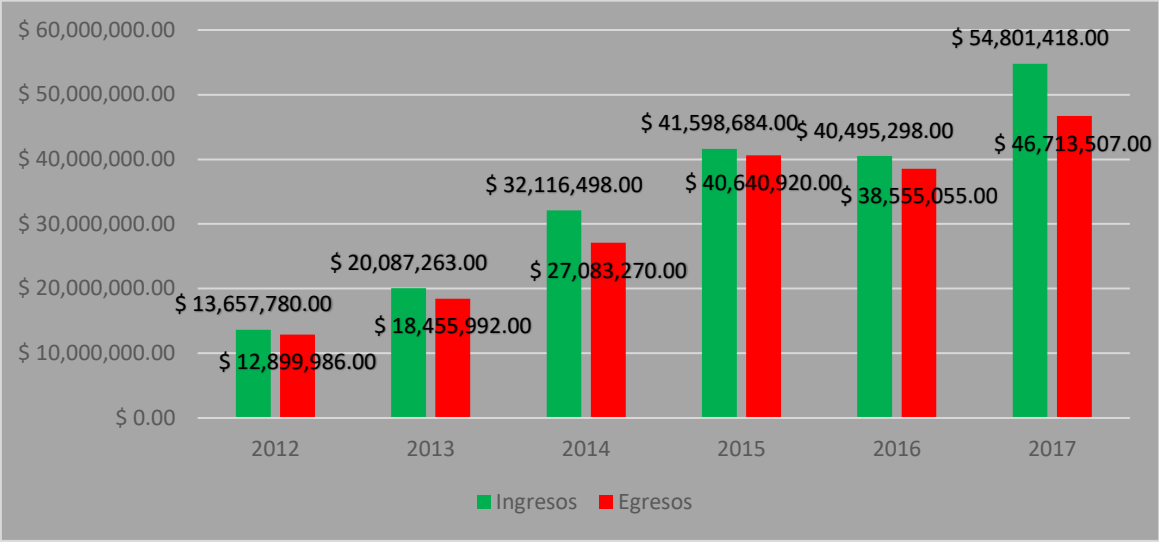


Fuente: elaboración propia

Dado que fue imposible acceder a la ejecución presupuestaria en detalle por no estar publicada en ningún sitio web local, en el archivo del Concejo Deliberante ni haber sido suministrada por el Departamento Ejecutivo Municipal tras reiterados pedidos verbales y escritos, se debió usar la información publicada por el Tribunal de Cuentas de Entre Ríos que abarca los períodos

2014, 2015, 2016 y 2017 por lo que la exposición segmentada de los ingresos y egresos del Estado Municipal se verá acotada a dichos períodos.

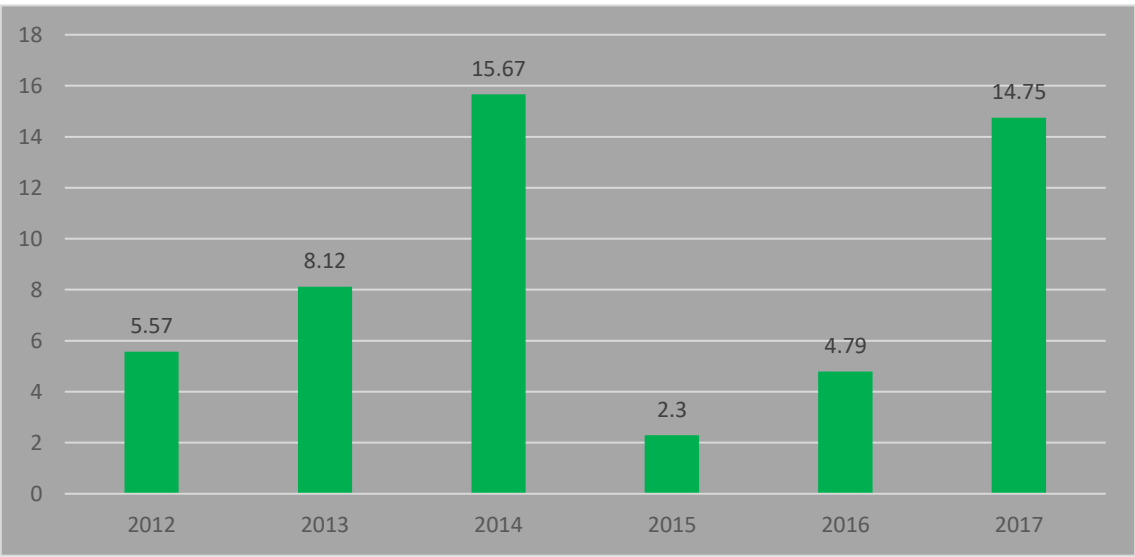
Gráfico n°22: Ingresos y Egresos



Fuente: elaboración propia

De los datos expuestos en el gráfico precedente se obtiene que en todos los años analizados han existido excedentes presupuestarios cuyos porcentajes en relación con el total de la ejecución presupuestaria son los siguientes:

Gráfico n°23: Excedentes presupuestarios

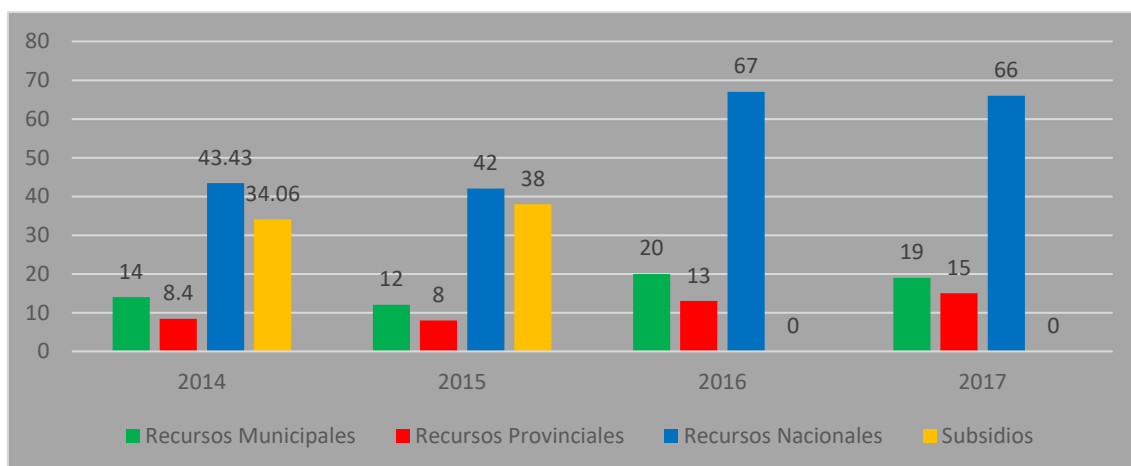


Fuente: elaboración propia

Indicador 3: Relación entre ingresos y egresos, composición y nivel de endeudamiento.

La composición de los distintos rubros de los ingresos, expresados en porcentajes, entre los años 2014 y 2017 son los siguientes:

Gráfico n°24: Ingresos por rubros

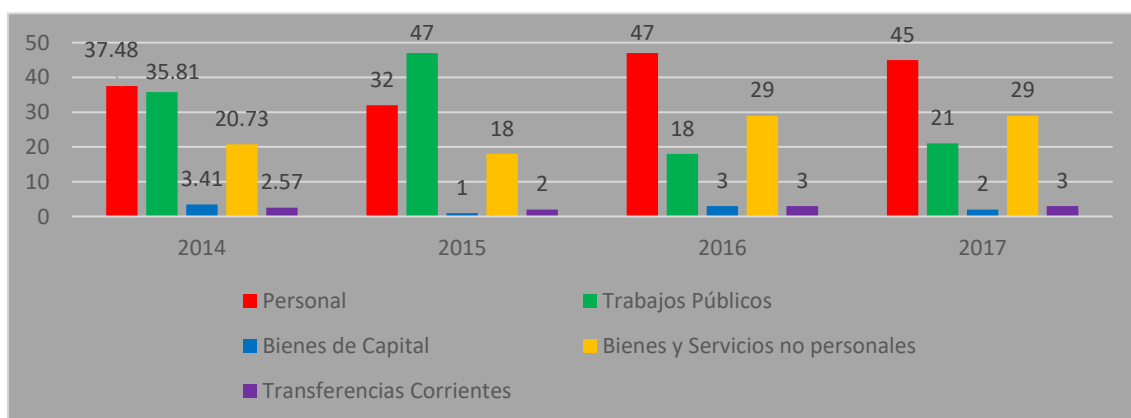


Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que en el gráfico precedente se obvia la exposición del rubro “Endeudamiento”, ya que, en los cuatro años en cuestión, los recursos provenientes de este segmento están en cero.

Por otro lado, la composición de los distintos estamentos de los egresos, expresados en porcentajes, entre los años 2014 y 2017 son los siguientes:

Gráfico n°25: Egresos por rubros



Fuente: elaboración propia

En el gráfico antecedente se obviaron los rubros “Intereses y gastos de deuda”, “Amortización de la deuda” e “Inversión financiera” ya que, en los cuatro años expuestos, sus montos están en cero.

Indicador 4: Detalle de las obras y adquisiciones de bienes previstas para el año calendario.

Respecto del detalle de obras previstas en los presupuestos 2012-2017 en el apartado “plan de trabajos públicos” y las adquisiciones de “bienes de capital” se enumeraron las siguientes:

Trabajos públicos:

1. Viviendas
2. Construcción de Pavimento de Hormigón Armado y Mejoramiento de Calles.
3. Ampliación Red de Cloaca.
4. Construcción de Nichos.
5. Ampliación Alumbrado Público.
6. Edificios: remodelación edificio municipal.
7. Área Industrial: obras de infraestructura. (Previsto desde 2015 a 2017)

Bienes de capital:

1. Maquinarias y equipos.
2. Medios de transporte. (Previsto desde 2013 a 2017)
3. Herramientas.
4. Aparatos e instrumentos.
5. Máquinas y equipos de oficina.
6. Otros Bienes Menores.

Relacionado con este tema, en ocasión del tratamiento del presupuesto 2013, en sesión del Concejo Deliberante n°26/2012 de fecha 7 de noviembre de 2012, un bloque opositor solicitó mediante pedido de informes se detalle el plan de trabajos públicos para el año 2013, ya que consideraban acotada la sola mención del rubro “Viviendas” y “Construcción de Pavimento de Hormigón Armado y Mejoramiento de Calles”.

En dicha sesión, una concejal oficialista respondió: “que el presupuesto es una estimación de acuerdo a los ingresos y gastos que se estiman para el próximo año, no podemos pretender que el Ejecutivo haga una planificación de que calles va a arreglar, que calles va a hacer pavimento, porque eso va de acuerdo a la demanda de cada ciudadano” y que no pueden “estar planificando”. (Libro de sesiones del año 2012, Acta n°16/2012, Honorable Concejo Deliberante de Lucas González, p. 114)

Indicador 5: Identificación de la estructura y normativa contable.

En lo concerniente a la normativa contable local, según se informó desde el Departamento Ejecutivo Municipal mediante contestación de pedido de informe, no se ha dictado aún una ordenanza de contabilidad propia, tal como lo prevé en el art. 133° la Ley Orgánica de Municipios, por lo tanto, se utiliza de manera subsidiaria la Ley de Contabilidad de la Provincia de Entre Ríos.

Tampoco se ha creado el Organismo de Control Municipal previsto en la mencionada norma, siendo el Tribunal de Cuentas de la Provincia el único órgano de control externo. (Contestación a pedido de informe del 27 de julio de 2018, p.2).

Los funcionarios encargados de la gestión financiera del Estado municipal son el Tesorero y el Contador Municipal, quienes dependen jerárquicamente del Presidente Municipal, tal como lo regula la Ley de Municipios en su capítulo IX.

Respecto al funcionamiento del área contable propiamente dicha, mediante oficio 59/14 el Tribunal de Cuentas de Entre Ríos observó que no se ha reglamentado el pago de viáticos, y que, si bien el Contador y el Tesorero

poseen acuerdo del HCD, se advierte que ambos no cuentan con fianza determinada y constituida, obligatoria según ordenanza.

El mismo informe observa por parte de contaduría la falta de controles en otras dependencias municipales, la ausencia de un inventario de bienes y la escasez de personal que asista al tesorero en su función.

Respecto a las contrataciones, se informó desde el Poder Ejecutivo que “No existe un área de compras y suministros específica. Las diferentes áreas informan a Secretaría General Municipal cuales son los elementos, materiales que necesitan para llevar adelante las tareas inherentes a las mismas y desde ahí se solicita a Contaduría”. (Contestación a pedido de informe del 27 de julio de 2018, p.4).

Al contestar el oficio remitido por el Tribunal de Cuentas de la Provincia, el Contador Municipal detalló que muchas veces “los encargados de áreas se comunican telefónicamente y piden autorización para retirar lo que necesitan para trabajar de un comercio local” y que, “en otros casos van al comercio y lo retiran directamente dando posterior aviso a la superioridad.” (Respuesta al Oficio 59/14 del Tribunal de Cuentas de Entre Ríos, Lucas González, 5 de marzo de 2014, p. 2)

Objetivo específico 4: determinar el grado de transparencia de los actos de gobierno

Indicador 1: Cumplimiento de la normativa sobre la obligatoriedad de publicación de información financiera y dispositivos legales.

La ley orgánica de municipios posee un programa básico y obligatorio sobre la transparencia de los actos de gobierno y el manejo de fondos públicos.

En lo que concierne a los balances de tesorería que mensualmente deben ser remitidos al Honorable Concejo Deliberante, se realizó un relevamiento en las actas de este cuerpo de los años 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, así como también de los asuntos entrados de dicho órgano, pudiendo extraer las fechas de remisión que a continuación se detallan:

Tabla n°5: Fecha de remisión de balances de tesorería al Concejo Deliberante

Año:	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Enero	15/08/12	22/08/13	28/05/14	S/D	S/D	S/D
Febrero	15/08/12	22/08/13	28/05/14	S/D	S/D	S/D
Marzo	15/08/12	22/08/13	28/05/14	S/D	S/D	S/D
Abril	15/08/12	22/08/13	06/08/14	S/D	02/08/16	S/D
Mayo	15/08/12	22/08/13	06/08/14	S/D	02/08/16	S/D
Junio	15/08/12	22/08/13	06/08/14	07/10/15	02/08/16	S/D
Julio	15/08/12	S/D	08/09/14	07/10/15	S/D	S/D
Agosto	S/D	S/D	S/D	07/10/15	S/D	29/11/17
Septiem bre	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	29/11/17
Octubre	S/D	23/04/14	S/D	S/D	S/D	29/11/17
Noviem bre	S/D	23/04/14	S/D	S/D	S/D	04/06/18
Diciemb re	S/D	23/04/14	S/D	S/D	S/D	04/06/18

Fuente: elaboración propia

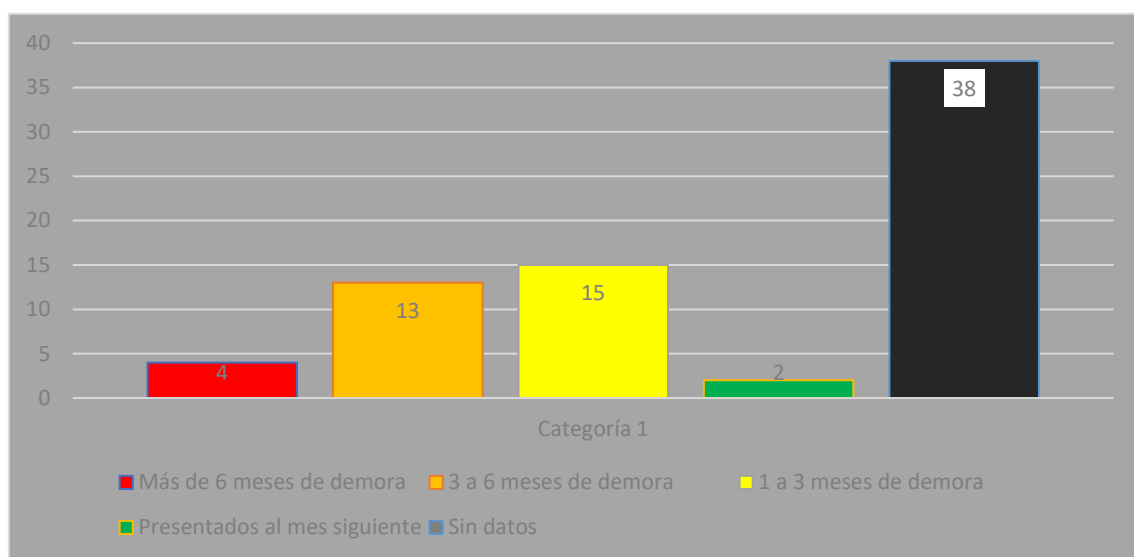
Cabe aclarar que la categoría “sin datos” está compuesta por todos los balances que no se encontraron o bien no se pudo obtener fecha cierta de presentación. Ni el Concejo Deliberante ni el Departamento Ejecutivo Municipal pudieron informar si efectivamente fueron enviados.

En respuesta a un pedido de informe contestado en fecha 27 de julio de 2018, el Poder Ejecutivo solamente se limitó a dar cuenta de que todos los balances habían sido enviados en tiempo y forma, pero, aunque se pidieron fechas exactas, las mismas no fueron explicitadas.

A su vez, el Presidente del Concejo Deliberante y Vicepresidente Municipal en una sesión dijo que “El contador municipal ha dicho que es imposible llevarlos puntualmente mes a mes” (Libro de Sesiones 2015, acta 09/2015, Honorable Concejo Deliberante de Lucas González, 26 de agosto de 2015, p. 50).

Entre el 1 de enero de 2012 y el 31 de diciembre de 2017 se debieron presentar 72 balances de tesorería, a 38 de ellos no fue posible acreditar fecha cierta o bien no fueron presentados, 4 de ellos fueron presentados con al menos 6 meses de demora, 13 de ellos entre 3 y 6 meses, 15 entre 1 y 3 meses y 2 fueron presentados en tiempo. No se tomó en cuenta el balance correspondiente a diciembre de 2011 ya que 10 días del mismo correspondían a la gestión de gobierno anterior.

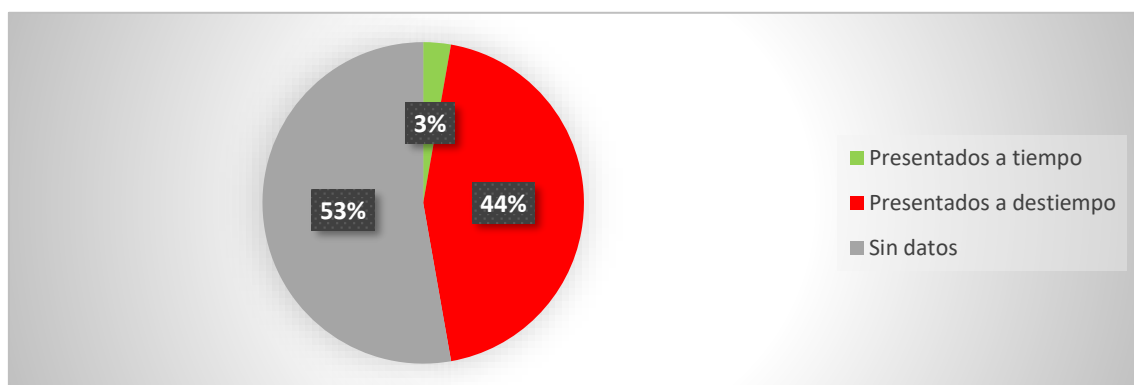
Gráfico n°26: Balances remitidos al Concejo Deliberante 2012-2017



Fuente: elaboración propia

En porcentajes, se puede observar que el 3% fueron presentados a tiempo, el 44% a destiempo y del 53% no se pudieron obtener datos.

Gráfico n°27: Balances remitidos al Concejo Deliberante 2012-2017



Fuente: elaboración propia

En lo concerniente a la publicación de los dispositivos legales que dicta la Municipalidad, tal como lo ordena la Ley Orgánica en el art. 108 y la ordenanza local n°289/2008, debe ser realizada en un boletín informativo o página web al menos una vez al mes. En efecto, el Presidente Municipal informó que no existe boletín municipal y que la página web no se encuentra en funcionamiento. (Contestación a pedido de informe del 28 de mayo de 2018, p.1).

El mencionado mandatario, en ocasión de inaugurar las sesiones ordinarias del Concejo Deliberante del período 2014, se refirió a este tema diciendo que son “una gestión transparente y más aún esa transparencia queda demostrada porque periódicamente llamamos a los concejales de los distintos bloques y en contaduría con el Contador Municipal le mostramos, principalmente a los Señores Concejales de la oposición, todas las carpetas, absolutamente todas, de las adquisiciones, ya sean vehículos, maquinarias, materiales para obras públicas, licitaciones y demás.” (Acta de Sesiones Honorable Concejo Deliberante N° 01/2014, Inauguración de Sesiones Ordinarias, 15 de abril de 2014, p. 5.)

En relación a este tema, los Concejales de la oposición intervinieron numerosas veces solicitando se cumpla con la normativa.

Año 2012:

- El 27 de junio en la sesión n°15/2012 presentaron un proyecto de resolución solicitando se cumpla con la presentación de balances al Concejo Deliberante y se publique el boletín municipal.
- El 15 de agosto en la sesión n°19/2012 solicitaron mediante proyecto de comunicación que se cumpla también con la presentación de balances.
- El 3 de octubre en la sesión n°23/2012 un concejal de la oposición reclama la publicación de la página web municipal para enterarse de los actos de gobierno y los instrumentos dictados por el municipio.

Año 2013:

- El 17 de abril en la sesión n°2/2013 un bloque opositor presentó un proyecto de comunicación solicitando la publicación de la página web municipal.
- El 24 de julio en la sesión n°09/2013 la oposición reitera el pedido de que se publique la página web municipal.
- El 14 de agosto en la sesión n°10/2013 solicitan se cumpla en tiempo y forma con la remisión de los balances de tesorería al cuerpo deliberativo.

Año 2014:

- El 3 de abril en la sesión n°3/2014 un concejal opositor solicitó que se publique la página web municipal.
- El 6 de agosto en la sesión n°10/2014 un concejal opositor reclamó la remisión de los balances de tesorería.
- El 29 de octubre en la sesión n°16/2014 un concejal opositor reclamó la publicación del boletín municipal y página web.

Año 2015:

- El 26 de agosto en la sesión n°9/2015 los ediles opositores requirieron nuevamente que se envíen en tiempo y forma los balances de tesorería.

Año 2016 y 2017: no hubo reclamos.

Dado que la publicación de actos de gobierno aparte de las redes sociales se realiza mediante medios gráficos y radiales, se consultó el modo de adjudicación de pauta publicitaria, a lo que se contestó que se hace de manera directa a discreción del Poder Ejecutivo por tratarse de montos menores. (Contestación a pedido de informe del 28 de mayo de 2018).

Respecto de la publicidad del estado de ingresos y gastos que debe realizarse en forma cuatrimestral, no se encontraron datos ya que como se

menciona ut supra, no existe página web ni boletín oficial, tampoco se la localizó en las publicaciones del Facebook municipal.

Sobre la publicación de ordenanzas, decretos y resoluciones no se localizó ningún medio de publicación. A su vez el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Entre Ríos en oficio 59/14 observó que los libros de ordenanzas y decretos no se llevan en legal forma ya que no se encuentran encuadernados ni rubricados.

Atinente a esto, en fecha 6 de mayo de 2015 sesión n°2 del Concejo Deliberante, un bloque opositor presentó un proyecto de ordenanza referido a la creación de un digesto digital de normativa municipal, que contenga las normas sancionadas por el Concejo y toda otra que se considere pertinente. Dicho proyecto fue girado a comisión y no fue tratado.

Indicador 2: Publicidad de actos de gobierno, declaraciones juradas patrimoniales y sueldos de funcionarios.

El Presidente Municipal dio cuenta que “continuamente se informa lo relativo a los actos de gobierno que se realizan, ya sean obras, servicios, adquisición de bienes de capital, eventos, licitaciones y se hace mediante el Facebook de la municipalidad, medios radiales, televisivos y gráficos” y que en lo que respecta a información pública “las puertas del municipio están abiertas para todos los ciudadanos que deseen informarse sobre cualquier acto de gobierno” (Contestación a pedido de informe del 28 de mayo de 2018).

A su vez, en la inauguración de sesiones ordinarias período 2015 dijo: “muchas veces nos reclaman los ciudadanos cuando nos dicen porque no difunden más todo lo que están haciendo, a lo cual solemos responder la mejor difusión es lo que se ve, la mejor difusión es la realidad, porque la única verdad sabemos que es la realidad”. (Libro de sesiones año 2015, Acta N° 01/2015, Inauguración de Sesiones Ordinarias, Honorable Concejo Deliberante de Lucas González, 27 de marzo de 2015, p. 10.)

En lo correspondiente a las Declaraciones Juradas que deben presentar el Presidente Municipal, Vicepresidente Municipal, Secretarios, Jueces de

Faltas, Concejales y empleados municipales que tengan facultades de administrar fondos, se informó que todas han sido presentadas en tiempo y forma pero que no está previsto por ordenanza la publicidad de las mismas. (Contestación a pedido de informe del 27 de julio de 2018, p.3).

Los sueldos del personal municipal y funcionarios tampoco son públicos, pero se consignó que pueden ser solicitados al Contador Municipal en cualquier momento. (Contestación a pedido de informe del 27 de julio de 2018, p.1).

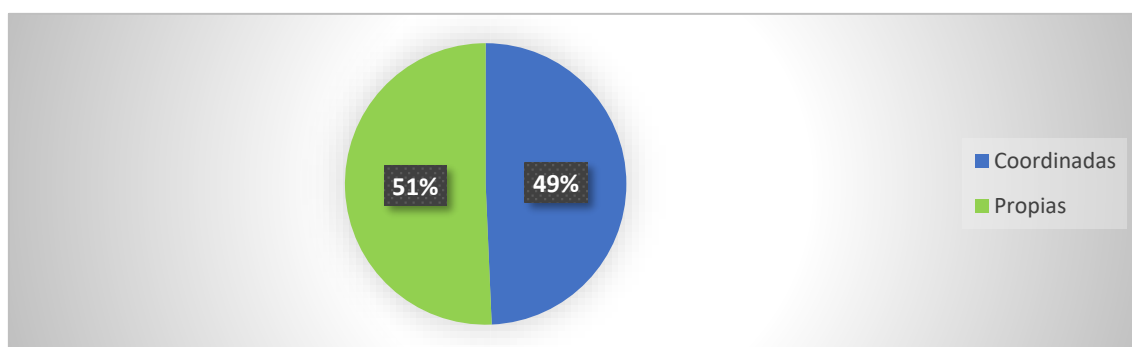
Objetivo específico 5: identificar las cualidades institucionales del Estado Municipal

Indicador 1: Interacción entre el Estado Municipal y otros entes estatales.

Respecto a este punto, se indagó en las ordenanzas sancionadas por el Honorable Concejo Deliberante a partir del año 1983 a la fecha, en los actos de gobierno enunciados por el Presidente Municipal en la inauguración de sesiones ordinarias del período en estudio y en las publicaciones del Facebook municipal, no habiéndose encontrado información sobre la conformación de entidades con otras esferas gubernamentales ni tampoco la celebración de acuerdos intermunicipales.

No obstante, de acuerdo al relevamiento de acciones de gobierno realizado se obtuvo que el 51% de las políticas públicas ejecutadas son de iniciativa municipal y el 49% son coordinadas con el Estado Nacional o Provincial.

Gráfico n°28: Políticas Públicas coordinadas con Estado Nacional y/o Provincial



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las relaciones funcionales que mantiene con las localidades aledañas, cabe resaltar que se encuentra equidistante entre dos ciudades cabeceras de departamento, Nogoyá y Rosario del Tala.

Con la primera es con quien más intercambio comercial e institucional establece, sumado a otras localidades más pequeñas como Estación Sola, XX de Septiembre y la zona rural a quien le presta servicios educativos y de salud. Sin embargo, no se manifiesta la conformación de una región que accione de forma organizada, las interacciones son espontáneas por parte de la población. (Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios; Dirección General de Planificación, 2011).

Indicador 2: Descripción de la estructura administrativa del Estado Municipal.

La estructura administrativa, conforme la Ley Orgánica de Municipios lo preceptúa, es dirigida por el Presidente Municipal y la o las Secretarías que este cree. En la Municipalidad de Lucas González, sólo existe una, la Secretaría General Municipal, dado que, como el Primer Mandatario informó, en la contestación de un pedido de informe realizado, que al ser Lucas González un municipio chico, desde el 10 de diciembre de 2011 al 31 de diciembre de 2017 “se evitó crear más Secretarías o Subsecretarías a fin de evitar erogaciones que aumentaran el gasto público”. (Contestación de pedido de informe, 27 de julio de 2018, Municipalidad de Lucas González, p. 4)

Respecto a la estructura administrativa que está subordinada jerárquicamente se informó mediante contestación de pedido de informe que está dividida en las siguientes áreas:

- Impositiva
- Catastro
- Obras Públicas
- Acción Social
- Obras Sanitarias
- Cementerio
- Taller Municipal

- Corralón Municipal
- Taller de Carpintería, Herrería y Pintura
- Museo
- Producción
- Bromatología
- Tránsito
- Cultura
- Escuela de Deportes Municipal
- Centro de Educación Física Municipal
- Comedor Municipal
- Polideportivo
- Costurero

Los encargados de las distintas áreas que cobran adicional por función son los de Obras Públicas, Obras Sanitarias, Cementerio, Taller Municipal, Corralón Municipal, el resto cobra sus sueldos con categoría o como personal jornalizado. (Contestación a pedido de informe del 27 de julio de 2018). Por otro lado, existen jefes de áreas que revisten la categoría de personal jornalizado. (Contestación de pedido de informe, 27 de julio de 2018, Municipalidad de Lucas González, p. 3)

Se observó que dicha estructura es difusa ya que el Presidente Municipal por contestación de pedido de informe explicitó que no existe un organigrama municipal. Al ser consultado sobre las funciones correspondientes a cada área se limitó a contestar que “son las inherentes y típicas” (Contestación a pedido de informe del 27 de julio de 2018, p.3).

La única ordenanza que regula la estructura municipal es la 4/81 dictada por un Intendente de facto y reformada por ordenanza 10/92 cuyo Texto Ordenado enumera sólo tres áreas:

- Gobierno y Acción Social Municipal a cuyo cargo se debería encontrar el planeamiento general, la coordinación del quehacer administrativo municipal, jefe de personal, elaborar proyectos de decretos y resoluciones y llevar su registro, preparar el boletín informativo municipal, tener a cargo

el protocolo municipal, asistir al Presidente Municipal, instruir sumarios administrativos, sugerir la capacitación técnica del personal municipal, promover el desarrollo económico y planificar y ejecutar las acciones de intervención social.

- Hacienda: elaborar el anteproyecto de presupuesto, mantener relaciones de contralor técnico-funcional con el Contador y Tesorero Municipal, mantener informado al Presidente Municipal de la Ejecución Presupuestaria, planificar y ejecutar las compras, organizar y mantener el catastro municipal.
- Obras y Servicios Públicos: proyectar y ejecutar la obra pública, intervenir en el trazado y mantenimiento de calles, proyectar y mantener plazas, parques y balnearios, preservar el patrimonio edilicio municipal, intervenir en las solicitudes de loteos y amanzanamientos, tener a su cargo la policía de edificación y aprobación de planos de obras, ejecutar y planificar los servicios públicos, planificar las inspecciones sanitarias, planificar la señalización vial.

A su vez cada encargado de área debe tener como función refrendar con su firma los decretos y resoluciones junto al Presidente Municipal, proyectar y sugerir medidas a este último y ejercer la potestad disciplinaria con relación al personal de su dependencia.

Indicador 3: Descripción de la organización y tipo de contratación de la planta de personal y su carrera laboral.

En lo atinente a la gestión de recursos humanos, cabe destacar que existe la ordenanza n°68/95 que en su Anexo I regula el régimen de empleo público municipal. Sin embargo, fue imposible acceder a su texto ya que el mismo no se encuentra en el archivo del Concejo Deliberante y si bien se pidió informe al Departamento Ejecutivo Municipal para que se proporcione copia de su texto, se respondió al mismo de manera negativa. (Contestación a pedido de informe del 27 de julio de 2018, p.7).

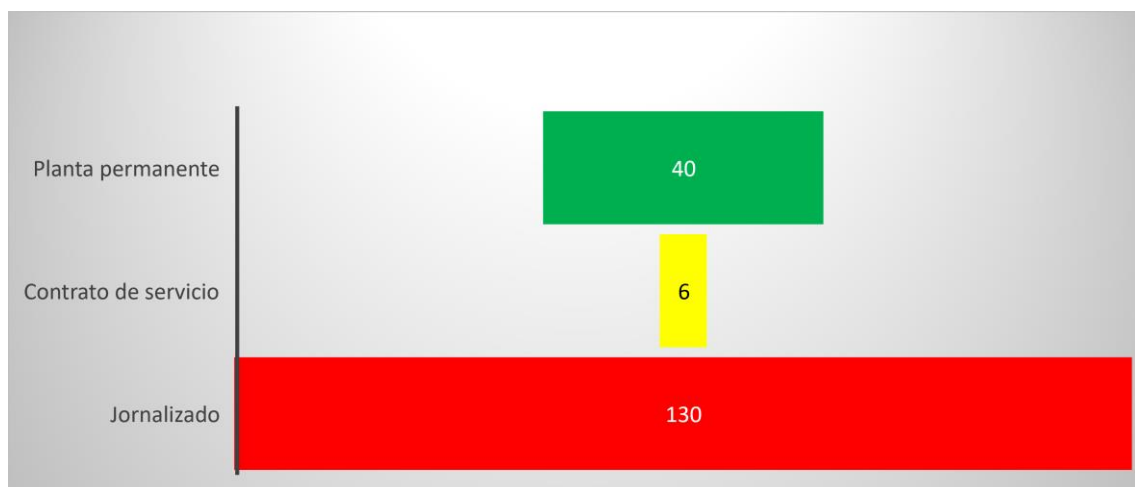
Sobre el ingreso al empleo público municipal, se informó que “no hay ordenanza que establezca concursos abiertos para cubrir cargos vacantes de

personal de planta o temporarios” y que los ascensos de categorías se realizan teniendo en cuenta “la contratación al trabajo, la idoneidad y el buen desempeño en sus funciones, de acuerdo a lo apreciado por la superioridad y el entorno de trabajo”. (Contestación de pedido de informe, 28 de mayo de 2018, Municipalidad de Lucas González, p. 3)

A su vez se informó que el personal municipal se divide en tres tipos de contratación y la cantidad en cada categoría al 28 de mayo de 2018 es la siguiente:

- Empleados de planta permanente: 40
- Agentes con contratos de servicio: 6
- Personal jornalizado: 130 (Contestación de pedido de informe, 28 de mayo de 2018, Municipalidad de Lucas González, p. 2)

Gráfico n°29: Tipo de contratación



Fuente: elaboración propia

Conforme la Ley que regula el empleo público en el orden provincial, de aplicación supletoria para los municipios, los empleados permanentes son los que poseen estabilidad, los temporarios serán los contratados por tiempo determinado y ejecutan tareas transitorias o estacionales que no pueden ser ejecutadas por el personal de planta permanente.

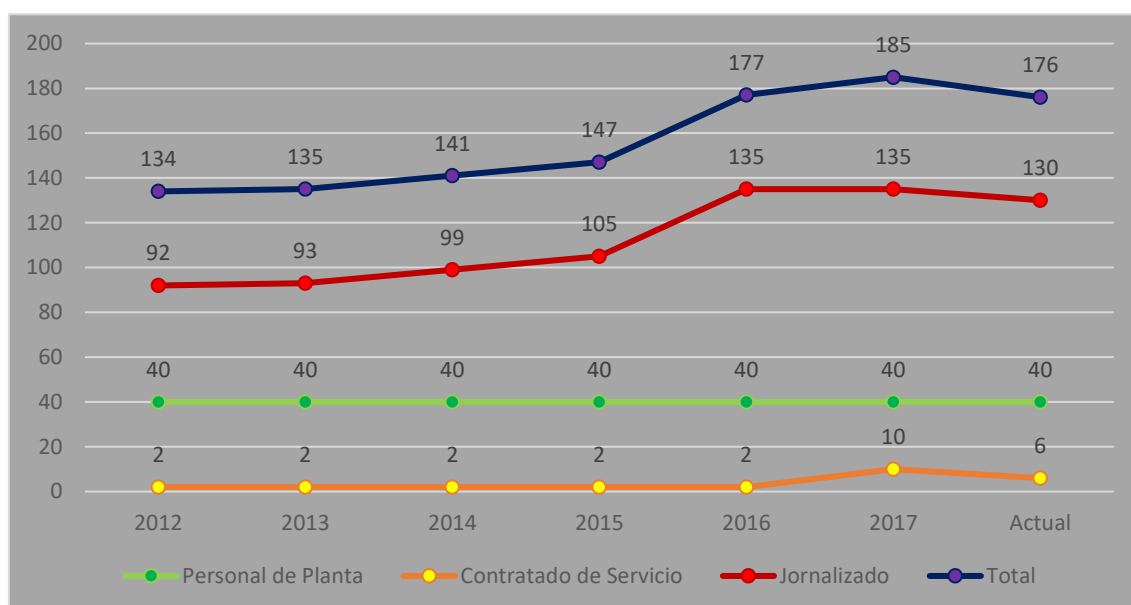
Dentro de esta última categoría se distinguen el personal contratado de servicio, que es aquel cuya relación con la administración se rige por las cláusulas del contrato de locación de servicios, y el personal jornalizado que es aquel que ejecuta tareas transitorias o de urgencia. (Ley 9755, Marco de Regulación del Empleo Público de la Provincia de Entre Ríos, art. 6 y 10)

Sobre el tema el Presidente Municipal ha dicho que “El personal de planta se viene conservando más o menos en la misma cantidad de empleados, lo que sí, tenemos muchos jornalizados en relación al número de habitantes y a la capacidad presupuestaria, pero esto es algo que debemos hacer porque es una forma de contener a la gente, a veces otra cosa no hay, así que bueno, por lo menos hay un peso que pueden contar en la familia desde el municipio, muchas veces no podemos darles lo que realmente quisiéramos pagarles por el trabajo, obviamente siempre se les paga más horas de las horas que realmente se trabaja, porque esto ya es una metodología que venía y nosotros la seguimos respetando, porque la hora es poco”. (Libro de sesiones 2016, acta n°01/2013 de Inauguración de Sesiones Ordinarias, Honorable Concejo Deliberante de Lucas González, 8 de abril de 2016, p.10)

Respecto del personal contratado, el Viceintendente se ha referido que “es muy poco lo que se le paga al jornalero, pero siempre se les pasó unas horas de más para que esta gente pueda llevar algo más de dinero a sus casas”, y en relación al número de jornalizados expresó que “no es una necesidad de que el municipio necesite esos 130 empleados, es una contención de la gente, que se les da eso mínimo para que pueda subsistir, por eso es que no se puede aumentar incluso la hora” (Libro de sesiones 2013, acta n°04/2013, Honorable Concejo Deliberante de Lucas González, 8 de mayo de 2013, p.28).

De acuerdo a los Presupuestos Municipales estudiados y lo informado a mayo del 2018 por parte del Ejecutivo Municipal, la evolución del empleo público fue la siguiente:

Gráfico n°30: Tipo de contratación anualizada



Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que si bien el corte de la investigación es entre los años 2011-2017, se agregó el año 2018 para que la información esté actualizada.

En lo concerniente a las capacitaciones del personal municipal, mediante ordenanza 391/2012 se creó un “Organismo de capacitación del personal municipal” que debe ser reglamentado por el Departamento Ejecutivo Municipal. El mismo debe tener como fin capacitar a todo el personal municipal en distintas temáticas y gestionar de otros ordenes gubernamentales la provisión de jornadas y cursos. Dicho proyecto fue elaborado por el oficialismo local y aprobado por unanimidad.

Respecto de esto se informó que “no existe en funcionamiento un área específica que se encargue de las capacitaciones, los empleados de las diferentes áreas asisten a las que se realizan desde la provincia” (Contestación de pedido de informe, 28 de mayo de 2018, Municipalidad de Lucas González, p. 5).

Indicador 4: Descripción del Sistema de Recursos Administrativos.

Abordando la cuestión de los procedimientos administrativos, se debe poner de relieve que existe una ordenanza que regula esta temática, la misma es la 306/2008. Esta se aplica a todo trámite escrito en el cual haya recaído una decisión de la autoridad administrativa municipal.

Dicha norma regula plazos en los cuales deben tomarse las decisiones administrativas puestas a consideración de los organismos del Estado Municipal.

A su vez prevé los siguientes recursos:

- Reposición: se interpone ante la autoridad administrativa que dictó la decisión a fin de que la revoque.
- Aclaratoria: se interpone contra cualquier decisión administrativa para corregir cualquier error material u aclarar conceptos oscuros.
- Apelación jerárquica: procede contra un acto o decisión de la autoridad administrativa sometida a vínculo jerárquico o contralor de legitimidad o de mérito, con el objeto de que el acto o decisión sea revocado o modificado.
- Revisión: procede cuando una decisión administrativa definitiva hubiera sido dictada, teniendo en cuenta como fundamento un documento que después sea declarado falso o se hallaren documentos decisivos ignorados o extraviados.
- Gracia: procede para obtener la modificación de decisiones en razones de equidad.
- Apelación disciplinaria: procede ante el superior jerárquico que haya impuesto una sanción disciplinaria correctiva a un empleado municipal. (Procedimiento para recursos administrativos, Ordenanza 306/2008, Honorable Concejo Deliberante de Lucas González, arts. 2 a 24).

Capítulo 5: Discusión, recomendaciones, limitaciones, conclusión.

Discusión y recomendaciones

Variable Independiente: “Capacidades políticas”

Objetivo Específico 1: describir el modelo de gestión implementado por el gobierno municipal de Lucas González

Indicador 1: Relación entre el programa de gestión y su efectivo cumplimiento:

Tal como se refirió en el capítulo anterior, el gobierno municipal de Lucas González no ejecutó en el período estudiado ningún programa de gestión, sino que se limitó a guiarse en la plataforma electoral propuesta por el partido gobernante.

No obstante, se reconoció desde el Ejecutivo local que lo que se proyecta en una plataforma electoral cambia de acuerdo a las necesidades y los planes provinciales o nacionales existentes.

En esa vía, se relevaron las propuestas electorales del partido gobernante para el lapso 2011-2015, ya que no se pudo localizar la del período subsiguiente, y se las compararon con las políticas ejecutadas que fueron relevadas. De dicha comparación se pudo establecer que el 37% de las propuestas fueron incumplidas, el 21% cumplidas parcialmente y el 42% cumplidas.

De esta manera, cabe concluir que en Lucas González no existe un programa de gestión que marque el rumbo de la administración municipal ni la voluntad de realizarlo, y lo que propone el partido gobernante antes de llegar al poder, dista mucho de lo que realmente se ejecuta.

Esto impide saber hacia dónde se perfila el Estado y cuál es la línea estratégica. Como dice Munisaga y Martin (2009), planificar implica pensar antes de actuar. La ausencia de planificación es ya un principal impedimento para encarar un proceso de desarrollo local.

Indicador 2: Procedimiento mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las políticas públicas y su nivel de delegación.

Para hablar de este punto se debe dividir la obra pública del resto de políticas. En lo que corresponde a la primera, se formula desde el DEM de manera centralizada teniendo en cuenta las necesidades y los fondos disponibles, con el asesoramiento de personal local o de otros entes gubernamentales.

En lo que corresponde a las demás, se indicó un procedimiento rudimentario, pero útil para el municipio en cuestión, de reuniones periódicas con los encargados de áreas a los efectos de que informen de lo realizado y para dar instrucciones.

No existen áreas que evalúen lo realizado *so pretexto* de no aumentar el gasto público, decisión que parece razonable dado el tamaño del Estado Municipal y los recursos disponibles

Tal como se expuso en el capítulo anterior, el 14% de las políticas públicas ejecutadas en el período en estudio fueron iniciativa directa del Departamento Ejecutivo Municipal y el 86% con la intervención del área correspondiente bajo dirección del Ejecutivo. Este dato lleva a afirmar que intraestatalmente los trabajos públicos están bien repartidos y distribuidos. No obstante, la delegación es del tipo informal y no escrita, atento a que se da una manera puramente material, sin ninguna norma que la avale, dado que, como se indicó al exponer los resultados del indicador 2 del objetivo específico 5 correspondiente a segunda variable, la única ordenanza que existe respecto al organigrama y división funcional de la administración municipal está derogada por desuso, y el gobierno local al contestar el pedido de informe solicitado en lo que atiene a este aspecto, refirió que tampoco hay decretos que lo prevean.

Indicador 3: Relación entre los actores estatales, las organizaciones de la sociedad civil y la participación ciudadana.

En lo que atiene a la relación entre los actores estatales y los de la sociedad civil, se observó una tenue interrelación, muy lejos de lo que los autores citados

a lo largo de este trabajo recomiendan para encarar un proceso de desarrollo local. Esta se limita a la realización de trabajos o ayudas que beneficien a las instituciones locales y la gestión de subsidios limitando el contacto a lo que las mismas solicitan a la Municipalidad. No se observó el fomento de cooperación y vinculación entre estado y ONG. En este lapso temporal, sólo el 5% fueron ejecutadas en conjunto con ONG e instituciones.

Tampoco se conformó el Consejo Asesor previsto en la normativa provincial, órgano que bien podría servir para que aumente la relación estatal-sociedad civil.

De esta manera, puede concluirse que la relación del Estado y las organizaciones de la sociedad civil se asemeja al punto 2 de la escala que propone Arocena (2001) que se indica en el Marco Teórico. Esto es, de una manera incipiente requiriendo ambas ayudas esporádicas en cuestiones no esenciales a la vida de la sociedad.

No se observaron tampoco mecanismos de participación ciudadana directa. El Presidente Municipal se limitó a contestar que camina los barrios, escucha a los vecinos y que las puertas están abiertas para que en forma particular o en grupos se plantee alguna inquietud. Mecanismo difuso, difícil de comprobar y no institucionalizado ni reglado.

A su vez, si bien existen mediante ordenanza mecanismos de participación ciudadana tales como la Banca Ciudadana, el Concejo Deliberante Juvenil y el Concejo va a la Escuela, su utilización es ínfima en el primer caso y nula en los demás. Tampoco se han utilizado los mecanismos previstos en la Ley Orgánica de Municipios tales como consulta popular, iniciativa popular a los que se hace referencia en el marco teórico y resultados.

De esta manera, se concluye que la implementación de mecanismos de participación ciudadana es nula.

Respuesta al objetivo específico 1:

Si bien hay un importante nivel de delegación respecto del DEM hacia las distintas áreas del gobierno municipal, no hay participación de los actores

extraestatales por lo que el modelo de gestión puede caracterizarse predominantemente centralizado.

No existe un programa de gestión, es decir, no hay instrumentos técnicos que el Estado utilice para planificar. Sin planificación no hay desarrollo local.

No se observó ningún tipo de procedimiento de formulación de políticas públicas, la obra pública se planifica mediante criterios arbitrarios y las demás políticas se formulan, ejecutan y evalúan a través de mecanismos difusos y no reglados.

La relación entre los actores estatales y las organizaciones de la sociedad civil es ínfima y la participación ciudadana en la gestión municipal es nula. Todo lo hace el ejecutivo municipal.

Para destacar:

Las políticas públicas se ejecutan con un alto nivel de delegación respecto a las áreas municipales, se observa que este mecanismo funciona correctamente.

Recomendaciones:

1. Para encarar un proceso de desarrollo local, el gobierno municipal de Lucas González debería como primer paso elaborar un plan de gestión que proyecte en el tiempo las políticas a realizar y planifique la realización de la obra pública.
2. En segundo lugar, se debería formular un mecanismo que, con los recursos que cuenta la Municipalidad, evalúe la efectiva concreción de lo proyectado.
3. Se debería institucionalizar los mecanismos de delegación por parte del DEM a las demás áreas.
4. Por último, se debería dar más participación a las instituciones de la sociedad civil, la gestión debe alejarse más del modelo tradicional en el que los actores estatales protagonizan las actividades de gobierno y acercarse más a un modelo en que participen más los demás actores. Se

debe dar más difusión a los mecanismos de participación ciudadana y fomentar su utilización.

Objetivo específico 2: Identificar el rol del Concejo Deliberante

Arroyo (2003) afirma que el Concejo Deliberante es uno de los elementos fuertes que se necesitan para encarar un proceso de desarrollo local, este cuerpo debe tener autonomía, las decisiones deben tomarse más bilateralmente que unilateralmente. Por el contrario, en la antinomia se encuentra un gobierno local, fuertemente ejecutivo que le resta importancia al ámbito legislativo.

Para definirlo, se abordarán los indicadores que se han propuesto para responder a este objetivo.

Indicador 1: Cumplimiento de la ley orgánica de municipios y el reglamento en el funcionamiento del cuerpo.

Se observó un incumplimiento en la convocatoria al inicio de sesiones ordinarias. La normativa vigente preceptúa que debe ser el día primero de marzo, siendo incumplida en los seis años estudiados con entre 22 y 45 días de demora.

Esto demuestra un claro desinterés por parte del DEM para que comience el año legislativo, lo que se prueba con las expresiones que se transcribieron en el capítulo anterior, donde el Presidente Municipal afirma que eso no afecta a las instituciones.

Por otro lado, el reglamento del cuerpo prescribe que deben realizarse al menos dos sesiones mensuales, lo que se cumplió en 32 meses y se incumplió en 18. Con esto se corrobora aún más la falta de interés en el cumplimiento de la normativa de funcionamiento del cuerpo.

A su vez, se observa una tenue actividad administrativa del cuerpo deliberativo. En seis años sólo se sancionaron 13 decretos de orden interno, principal instrumento legal para su organización interior. Por otro lado, no se observó la previsión de presupuesto para su propio funcionamiento, a las partidas las administra el Poder Ejecutivo.

Cabe destacar el acotado tiempo en el que puede hacer uso de la palabra un concejal, 5 minutos para expresarse sobre un proyecto y 3 minutos para hablar de un tema de interés general.

Es mínima la publicidad que se le da a los actos de gobierno, no se cumple la ordenanza que manda a crear una página web, impidiendo así el acceso por parte de la ciudadanía a lo producido por el cuerpo.

Indicador 2: importancia del Concejo Deliberante dentro del esquema político local

Sobre este punto se observó una actitud de displicencia constante hacia el cuerpo respecto de los funcionarios municipales e incluso su propio presidente. Esto es corroborable al leer las declaraciones transcritas en el capítulo anterior, en donde se afirma que nada se puede resolver en el cuerpo, que donde hay que plantear las cosas es en el Ejecutivo.

Indicador 3: Relación entre el Departamento Ejecutivo Municipal, el Bloque Oficialista y los Bloques Opositores respecto al trabajo legislativo.

Respecto al Departamento Ejecutivo Municipal se observó una gran influencia sobre el trabajo legislativo, tanto de manera directa como a través de su bloque oficialista.

Esta afirmación se condice con la gran iniciativa legislativa directa por parte del DEM a través de la presentación de 84 proyectos de ordenanza, que fueron aprobados en su totalidad, el 38% pasaron por comisión y el 62% sobre tablas, indicando así poca discusión de sus términos.

Respecto a la contestación de pedidos de informe, el DEM contestó 9 en tiempo y forma, 2 a destiempo y 5 no fueron contestados, lo que denota un desinterés por permitir el efectivo control del órgano deliberativo.

En lo que atiene a la asistencia del Presidente Municipal a brindar informes, sólo sucedió una vez en 6 años, remarcando así la unilateralidad en la toma de decisiones.

En lo correspondiente a la relación entre el bloque oficialista y los bloques opositores, debe indicarse que los Concejales de la oposición tuvieron por lejos mayor iniciativa legislativa que sus pares del oficialismo en todas las categorías (Ordenanza, resolución, comunicación y pedidos de informe), afirmación que queda probada con una simple lectura de los resultados ya expuestos.

No obstante, se observó que los proyectos de ordenanza que promovía el oficialismo se aprobaron un 64% sobre tablas y un 35% fueron enviados a comisión. En cambio, los presentados por la oposición fueron el 73% enviados a comisión, el 18% aprobados sobre tablas y el 9% archivados. Esto demuestra una diferencia de tratamiento de acuerdo a quien es el que presenta el proyecto, el oficialismo hace valer su mayoría para que no prosperen las iniciativas opositoras. Respecto a los proyectos de resolución, fueron aprobados la totalidad de los presentados por el oficialismo (11 de 11).

Condice el anterior análisis las cantidades de proyectos que fueron archivados por falta de despacho en las comisiones, 1 del oficialismo y 14 de la oposición.

Respuesta al objetivo específico 2:

Conforme los datos expuestos, se está en condiciones de afirmar que el Concejo Deliberante de la ciudad de Lucas González tiene un rol secundario porque:

- Los actores políticos no tienen un compromiso para que el funcionamiento del cuerpo se ajuste a derecho, se incumplen los plazos para su funcionamiento, se minimiza constantemente su rol.
- No existen canales para que la ciudadanía se interiorice sobre el trabajo del órgano.
- Se limita en exceso el uso de la palabra por parte de los concejales.
- Es incipiente el desarrollo administrativo interno y no posee autarquía financiera, es decir, no maneja su propio presupuesto.
- Existe gran influencia del DEM en la agenda legislativa.
- El bloque oficialista impone su mayoría a los bloques opositores.

- No se cumplen a rajatabla los plazos para contestar pedidos de informes y la asistencia de funcionarios al cuerpo en ínfima.

Para destacar:

Se observó que se han presentado iniciativas con las firmas de todos los concejales.

Recomendaciones:

- Cumplimentar la normativa vigente respecto a la fecha de inicio y cantidad de sesiones mensuales.
- Modificar la normativa vigente en lo relativo al tiempo de uso de la palabra por parte de los ediles, ampliándolo a los fines de permitir la libre expresión y mayor intercambio de ideas e iniciativas.
- Dotar de presupuesto propio al Concejo Deliberante.
- Generar canales de información para interiorizar a la ciudadanía sobre la tarea legislativa.
- Propiciar mayor intercambio entre Poder Ejecutivo y Legislativo.

Variable independiente: capacidades administrativas.

Objetivo específico 3: Describir la gestión de los recursos financieros municipales.

Dice Munisaga (2009) que para encarar un proceso de desarrollo local se requiere un manejo eficiente de la gestión de los recursos financieros mediante la medición de su funcionamiento y el endeudamiento.

A los efectos de responder al objetivo específico 3, se abordarán los indicadores propuestos para este apartado.

Indicador 1: Tiempo de presentación de la ordenanza de presupuesto:

Es importante en primer lugar que la ordenanza de presupuesto se presente en tiempo y forma, es decir, cuando lo manda la Ley Orgánica de Municipios. Esto es el primer peldaño de la eficiencia, si no se cumple esto ya no se puede avanzar a los demás.

En ese sentido, el gobierno municipal de Lucas González, en el período en estudio, cumplió con los plazos que imperan sobre esta cuestión, tanto en su fecha de remisión como en su fecha de sanción.

Indicador 2: relación entre el presupuesto y la ejecución presupuestaria.

Como ya se mencionó, la ejecución presupuestaria es la efectiva realización del presupuesto. Si su monto nominal está más cercano al mismo, el presupuesto ha sido realizado de manera óptima, si está más bien distante, demuestra la incapacidad del Estado Municipal de prever sus ingresos y egresos.

En este apartado se verificó que las diferencias oscilaron entre un 24,99% a un 79,22% lo que demuestra una falta de previsión y una incapacidad de la estructura contable para diagramar a futuro el plan financiero.

Es decir, que, si no es posible prever los ingresos y egresos de un año para otro, mucho menos lo será para planificar inversión estratégica a largo plazo.

Indicador 3: Relación entre ingresos y egresos, composición y nivel de endeudamiento.

Entre 2012 y 2017 en ningún año los egresos superaron a los ingresos y el excedente presupuestario osciló entre un 2,3% a un 15,67%. Dato alentador que demuestra una gestión responsable de las finanzas municipales. Afirmación que se corrobora también con la ausencia del endeudamiento como fuente de recursos.

Entre 2014 y 2017 (se omiten 2012 y 2013 por falta de información) en lo que respecta a la composición del ingreso por rubros, se observa una gran preponderancia de los recursos provenientes del orden nacional y provincial, llegando a sólo el 15% la generación de recursos propios por parte de la Municipalidad. Esta diferencia debería reducirse si el objetivo es iniciar un proceso de desarrollo local, a los efectos de disminuir la dependencia financiera de los demás órdenes gubernamentales.

En el mismo lapso temporal, se observa un importante aumento del gasto de personal y en bienes y servicios no personales, una disminución de los

egresos por trabajos públicos y una ínfima inversión en bienes de capital. Respecto a estas erogaciones, debería tenderse a disminuir el gasto de personal y en bienes y servicios no personales y aumentar la adquisición de bienes de capital y trabajos públicos.

Indicador 4: detalle de las obras y adquisiciones de bienes previstas para el año calendario

En lo que concierne a este punto, se observó una muy acotada exposición de los rubros de trabajos públicos y bienes de capital en cada uno de los presupuestos previstos para cada año. Los programas se limitan a detallar por ejemplo: construcción de viviendas, remodelación de edificios, construcción de pavimento, etc. Respecto a los bienes aborda maquinarias y equipos, medios de transporte, herramientas, etc.

Los ediles de la oposición solicitaron información sobre esta temática y que se detallen los trabajos públicos y se les contestó que no es posible atento que de un año para otro no se puede planificar que obras se van a realizar.

En este sentido, si lo que se busca es encarar un proceso de desarrollo local, no sólo se tiene que prever puntualmente las obras y adquisiciones para el año próximo sino para lapsos temporales más extensos -5 a 10 años-. Se debería dar mayor precisión a los parámetros para el cálculo del presupuesto en cuanto programa de ingresos y gastos, de obras y adquisición de bienes, se calcula mediante vagos parámetros con el sólo objeto de cumplir formalmente con su presentación.

Indicador 5: Identificación de la estructura y normativa contable.

El DEM informó que no se ha dictado una ordenanza de contabilidad propia, lo cual resulta razonable ya que la Municipalidad no posee una estructura extensa que justifique apartarse de los criterios de la Ley de Contabilidad Provincial.

Tampoco se ha creado un Organismo de control Municipal, que en modo alguno se justificaría dado el tamaño del Estado local, pero desde luego podrían ampliarse las facultades de los Concejales para auditar las cuentas.

Respecto a los funcionarios encargados de la gestión financiera del Estado Municipal, al Contador y el Tesorero, tal como lo observó el Tribunal de Cuentas de la Provincia en el oficio 59/14, les hace falta más personal que los asista en la tarea.

A su vez el mencionado organismo provincial llamó la atención sobre la falta de reglamentación de viáticos, ausencia de un inventario de bienes y falta de controles a otras dependencias municipales. Estos aspectos deberían subsanarse a los efectos de ser más eficientes en el control de los gastos para evitar abusos de los funcionarios y empleados y faltantes de bienes.

En lo que atiene a las contrataciones, es menester que se regule un mecanismo de contrataciones más transparente, no existe un área de compras y suministros, la decisión final recae en la Secretaría de Gobierno previa autorización de Contaduría. El Contador mismo en la contestación al oficio ya citado ut supra, reconoce que los empleados solicitan telefónicamente autorización para comprar o bien ellos directamente lo adquieren en los comercios, mecanismos que lejos está de ser eficiente y transparente, siendo pasible de abusos.

Respuesta al objetivo específico 3:

La gestión de los recursos financieros municipales es responsable, pero hace falta más control y previsión que garanticen la eficiencia.

Es responsable porque:

- Se cumplen con los plazos de presentación del presupuesto.
- En ningún caso los egresos superan los ingresos.
- No se observó financiamiento a través de endeudamiento.

Hace falta más control y previsión porque:

- Se observaron grandes diferencias entre los presupuestos y su respectiva ejecución.
- Se observó una gran dependencia de recursos de orden nacional y provincial sin observarse un crecimiento de la recaudación local.

- Se advirtió un aumento progresivo del gasto en personal en detrimento de los trabajos públicos y la adquisición de bienes de capital.
- En los presupuestos no se prevén los trabajos a realizar ni los bienes de capital a adquirir, sino que se hace referencia a rubros muy generales.
- No existe un órgano de control local.
- Es escaso el personal que asiste al Contador y al Tesorero.
- Falta regulación de viáticos, control de bienes y de demás dependencias municipales.
- El régimen de compras y suministros es muy rudimentario, se presta a abusos y tiene poco control de la superioridad.

Para destacar:

La ausencia del endeudamiento y de déficit en el presupuesto.

Recomendaciones:

- Fortalecer el área contable, dotar de más personal y crear una específica que se encargue de presupuesto y compras.
- Aumentar la recaudación local.
- Disminuir el gasto en personal.
- Elaborar un plan de obra pública y adquisición de bienes de capital a largo plazo.
- Dotar a los Concejales de mayor potestad controladora de las cuentas públicas bien creando una comisión controladora de cuentas o por ordenanza dotarlos de mayores facultades requisitorias de informes y cuentas.
- Regular los viáticos, realizar inventarios de bienes, llevar un control autónomo de las demás dependencias municipales haciendo que sus encargados rindan cuentas.

Objetivo específico 4: Determinar el grado de transparencia de los actos de gobierno.

La transparencia es la posibilidad concreta que tienen los ciudadanos de tener acceso a información fiable (Munisaga, 2009). Para definir el grado, se abordarán los indicadores seleccionados:

Indicador 1: cumplimiento de la normativa sobre la obligatoriedad de publicación de información financiera y dispositivos legales.

Respecto a la publicación de balances de tesorería (de ejecución presupuestaria), se está en condiciones de afirmar el liso y llano incumplimiento de los plazos que prevé la normativa legal para su presentación dado que sólo el 3% fue presentado en tiempo y forma, el 44% a destiempo y el 53% no se los pudo localizar o bien no pudo acreditarse fecha cierta de presentación. A su vez, se transcribió una referencia que hizo el Vicepresidente Municipal acerca de la imposibilidad de cumplir con este punto lo que confirma aún más esta aseveración.

En lo que atiene a la publicidad de los dispositivos legales que dicta la Municipalidad, puede afirmarse que es nula, no existe boletín informativo ni página web. No se cumple con la legislación provincial y local sobre el tema, tal es así que el Tribunal de Cuentas de la Provincia llamo la atención por no llevarse en forma el libro de ordenanzas y decretos.

Indicador 2: publicidad de actos de gobierno, declaraciones juradas patrimoniales y sueldos de funcionarios.

Sólo se publican actos de gobierno en redes sociales y medios de comunicación, mediante un sistema discrecional de adjudicación de pauta publicitaria. Al referirse a este tema, el Presidente Municipal relativiza su importancia.

Respecto a las declaraciones juradas, se llevan conforme a derecho, pero no son públicas, es decir, están reservadas en Contaduría. Los sueldos tampoco son públicos.

Respuesta al objetivo específico 4:

El grado de transparencia de los actos de gobierno es bajo porque:

- No se cumplen los plazos para presentar los balances.
- Los decretos y ordenanzas no son públicos.
- No existe página web ni boletín oficial municipal.
- Los sueldos de funcionarios y personal no son públicos.
- El sistema de adjudicación de pauta publicitaria es discrecional.
- Las declaraciones juradas de bienes de funcionarios no son públicas.

Para destacar:

No se observó ningún punto para destacar.

Recomendaciones:

- Tal como se indicó en el objetivo anterior, es necesario dotar de mayor estructura a la Contaduría Municipal. En lo que concierne a esta temática, esto podría hacer que los balances se presenten en tiempo y forma.
- Publicar en una página web o al menos un boletín oficial impreso los decretos y ordenanzas, esto aumenta la posibilidad de acceder de primera mano a los instrumentos legales municipales por parte de la ciudadanía, los partidos políticos y las instituciones garantizando la publicidad de las normas jurídicas, principal condición para su vigencia.
- Dar a publicidad en los medios antes mencionados los sueldos de funcionarios y la escala salarial del escalafón administrativo municipal.
- Respecto a las declaraciones juradas, si bien su completa publicidad puede ser un exceso, al menos podría darse a publicidad el monto nominal cuando ingresa el funcionario y cuando culmina su función a los fines de que la ciudadanía pueda ver si hubo o no enriquecimiento injustificado.

Objetivo específico 5: Identificar las cualidades institucionales.

Las cualidades institucionales implican la coordinación con otros entes estatales, la organización pública y procedimientos administrativos y la gestión de recursos humanos (Arocena, 2003).

Indicador 1: interacción entre el Estado Municipal y otros entes estatales.

En primer lugar, cabe analizar la relación entre el Estado Municipal con el Provincial y el Nacional. En ese sentido, se está en condiciones de afirmar que hay un gran vuelco de políticas públicas desde el segundo y tercero hacia el primero dado que el 51% de las políticas ejecutadas en el territorio en estudio son de iniciativa municipal y el 49% coordinadas con las otras dos esferas gubernamentales.

En segundo lugar, se puede afirmar la exigua coordinación con entes de igual rango, es decir, municipales. La poca que existe es espontánea de acuerdo a las necesidades de la población. Bien podría conformarse un Consejo de Municipios de la zona o el Departamento para abordar políticas en común.

Indicador 2: descripción de la estructura administrativa del Estado Municipal

En primer orden, se destaca la acotada estructura de funcionarios políticos que dirijan la administrativa, sólo existe la Secretaría General Municipal que concentra las funciones que prevé la ordenanza 4/81. Dichas funciones son divergentes entre sí y bien podría respetarse lo previsto en la norma local, es decir, una Secretaría de Gobierno y Acción Social, una de Hacienda y una de Obras y Servicios Públicos.

Volviendo a lo ya tratado, crear una Secretaría de Hacienda bien fortalecería a la gestión de recursos financieros, necesidad que ya se marcó y que es vital para encarar un proceso de desarrollo local.

Lo mismo para una Secretaría de Obras y Servicios Públicos, esto generaría que se descompriman las funciones de la Secretaría General y favorecería a la realización de la obra pública con mayor planificación y profesionalización.

En lo que respecta a la estructura que está debajo de la Secretaría General Municipal, se dividen en áreas de las que no se pudo obtener siquiera un breve detalle de sus funciones, lo único que se sabe es su nombre. Cabe destacar que sus responsables en muchos casos tienen contratos de obra precarios o bien es personal jornalizado, situación que debe ser a la brevedad solucionada si se quiere dotar al Estado local de una estructura administrativa que fomente el desarrollo.

Indicador 3: Descripción de la organización y tipo de contratación de la planta de personal y su carrera laboral.

En primer lugar, se debe resaltar la imposibilidad de acceder a la normativa que regula el empleo público municipal. No existe en el Concejo Deliberante ni fue facilitada por las autoridades. El personal municipal difícilmente pueda ejercer sus derechos si desconoce la normativa que lo regula.

El ingreso a la administración es puramente discrecional, así como también sus ascensos, situación que fomenta el clientelismo y la politización de la planta de personal. Es menester que se implemente un sistema de concursos de ingreso y ascensos.

Si bien el personal de planta permanente ha mantenido su número en los 6 años en estudio, lo cual es importante, se destaca la gran cantidad de personal jornalizado.

Dicho escalafón, según la normativa provincial, debe ser utilizado para tareas de contingencia que no pueden ser cubiertas por otro tipo de contratación. No obstante, se constató, tal como se lo mencionó en puntos anterior, que hay empleados de este tipo que tienen a cargo áreas o que realizan tareas que no son de contingencia.

Incluso, de acuerdo con lo transcripto en el capítulo anterior, las autoridades Municipales reconocieron que este tipo de contratación se utiliza para otorgar una ayuda social a esas personas, que se hacen figurar más horas de las trabajadas y que el monto abonado es inferior a lo que se debería pagar. Situación explícitamente irregular que debe ser subsanada a la brevedad.

Para sincerar, parte de esta masa de trabajadores podría transformarse en un plan social con contraprestación (lo que en la realidad es), parte ingresar a la planta municipal (transitoria o permanente), parte ser insertada en el mercado laboral privado mediante capacitación y promoción de microemprendimientos, y parte si ser utilizada para tareas de contingencia conforme a derecho.

No obstante, se recomienda no aumentar el número de las personas afectadas a estas tareas dado el gran porcentaje de recursos que se afectan al rubro personal.

En lo que atiene a las capacitaciones, es necesario que se instruya al personal, no se observa más que una incipiente iniciativa en esta área, incumpliendo incluso normativa local que lo prevé. Sin personal capacitado y eficiente no se puede encarar un proceso de desarrollo local.

Indicador 4: descripción del sistema de recursos administrativos

Existe una ordenanza que regula los procedimientos administrativos que prevé numerosos recursos. No obstante, no goza de publicidad ni se pudo obtener datos acerca de su utilización.

Se tuvo en cuenta este punto ya que es importante que los ciudadanos tengan una posibilidad cercana de cuestionar los actos de la administración a los efectos de que sean justos y no vulneren derechos.

Respuesta al objetivo específico 5:

Se está en condiciones de afirmar que Lucas González posee una estructura administrativa difusa, desorganizada, arbitraria, sobre dotada de personal y con poca especialización, pero con importantes nexos con otras esferas gubernamentales.

Difusa y desorganizada porque:

- No se cumple con la normativa sobre las Secretarías y las áreas subordinadas no poseen funciones especificadas institucionalmente.

Arbitraria porque:

- El personal ingresa y asciende por mera discreción del Presidente Municipal.

Sobredotada de personal porque:

- Posee una gran cantidad de personal jornalizado.

Con poca especialización porque:

- La capacitación al personal es esporádica respecto a temas muy puntuales.

Para destacar:

La paridad en la aplicación de políticas propias en comparación de la provenientes de otros órdenes.

Recomendaciones:

- Cumplir con la normativa sobre la estructura política.
- Reglamentar las funciones de cada una de las áreas.
- Poner en funcionamiento un sistema de concursos de ingreso y ascenso y capacitar constantemente al personal.
- Disminuir la planta de personal jornalizado.
- Crear un concejo departamental o regional de Municipios para abordar políticas en conjunto.

Limitaciones de esta investigación

La principal limitación de este trabajo fue acotar el estudio de las capacidades políticas y administrativas para encarar un proceso de desarrollo local, excluyendo las económicas, ambientales, territoriales, culturales, etc. Para un abordaje más completo se hubiese requerido el auxilio de otras ciencias tales como la Economía, el Urbanismo, la Sociología, entre otras.

Otra limitación fue la gran dificultad de acceder a información por parte del Gobierno Municipal. Fue muy reticente a brindar de manera informal, sea verbalmente o facilitando información escrita, y al requerirlo mediante pedido de informes, sus contestaciones no cumplieron los plazos de ley y a su vez fueron muy escuetas e incompletas.

También fue muy difícil la tarea de indagar en el Concejo Deliberante dado el desorden en su archivo y la dificultad de acceder a ordenanzas anteriores al año 1983. No existe en el Concejo un libro de asuntos entrados y dificultó precisar la fecha de ingreso de los balances o si efectivamente se enviaron, situación que se repitió en el municipio local.

A su vez se percibió cierta molestia por parte de los actores políticos locales al requerir información e informes por escrito, asistir numerosas veces a la mesa de entradas de la Municipalidad así como también al estar indagando en el archivo del Concejo Deliberante.

No se pudo localizar la plataforma del partido gobernante por no existir o bien por no querer ser proporcionada por parte de sus referentes. No se facilitaron las ejecuciones presupuestarias anuales lo que debió ser subsanada por la información publicada en el sitio web del tribunal de cuentas.

Conclusión

Tal como lo dice el título, al comenzar con el trabajo lo que se buscaba era identificar las capacidades políticas y administrativas de la ciudad de Lucas González para llevar a cabo un proceso de desarrollo local.

Con el correr de la investigación, y más aún luego de haberse culminado la etapa de resultados, se puede afirmar que queda un largo camino para poder hablar de capacidades, más bien se podría hablar de capacidades a desarrollar para encarar un proceso de desarrollo local.

Hecha esa salvedad, la cual en modo alguno cambia la finalidad de este trabajo, cabe destacar los importantes resultados obtenidos que satisfacen ampliamente las expectativas iniciales de la presente investigación.

En el apartado de justificación se cita a Gentile y López (2010) cuando hablan de la importancia de un sistema de indicadores que marquen el camino para encarar un proceso de desarrollo local, lo comparan con un semáforo que indica luces verdes, amarillas y rojas.

En este trabajo, se puede afirmar, se ha logrado tal propósito, en este último capítulo con basamento en los resultados, se puede encontrar un diagrama que indique la senda a recorrer para alistar al Estado Municipal para en un futuro encarar un proceso de desarrollo local.

A su vez, tal como lo refiere Arocena (2001), es importante que se efectúen publicaciones que aborden a las distintas localidades de manera específica y no que sean implantadas desde arriba. En consonancia, este informe fue realizado desde fojas cero para ser aplicado a Lucas González teniendo en cuenta sus propias especificidades.

En otro aspecto, constituye también una guía para los decisores públicos. Las políticas públicas deben basarse en datos ciertos para ser efectivas. El apartado de resultados, de una gran extensión cuantitativa y cualitativa, otorga una fotografía real para la toma de decisiones.

Referido al cambio de paradigma que se busca en la clase política, la lectura del presente se estima que ilustrará a que los actores entiendan que para ser eficientes y eficaces en el manejo de la cosa pública no basta con su percepción subjetiva, es menester que se cuente con datos objetivos que reflejen la realidad.

Es intención de este investigador que los esfuerzos realizados surjan su fruto, por ello, el presente será puesto a disposición de los partidos políticos, las instituciones de la sociedad civil y las autoridades locales para su interiorización.

Bibliografía

Argentina. Instituto Nacional de Estadística y Censos (2012) "Censo nacional de población, hogares y viviendas 2010 : censo del Bicentenario : resultados definitivos, Serie B nº 2". 1a ed. - Buenos Aires : Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Arocena, J. (2001), El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Montevideo, Uruguay. Ediciones Santillana.

Arroyo, D. (2003), Los ejes centrales del desarrollo local en Argentina. Obtenida el 10 de octubre de 2016 de <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/recursos/118>

Bau Aedo, Catalina (2005); Informe de conclusiones del área temática: la profesionalización de la función pública y la promoción de la gerencia pública. Documento presentado en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.

Benzi, R., Scanagatta, Giovanni. (n.d) Modelos de desarrollo local y pequeñas y medianas empresas: la experiencia italiana. Obtenida el 11 de noviembre de 2016 de http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/18/a18_10.pdf

Caride, L. (n.d) La educación en el régimen municipal de la provincia de Buenos Aires: viejas y nuevas propuestas de desarrollo local y modernización del Estado. Obtenida el 30 de octubre de 2016 de www.asociacionag.org.ar/pdfcap/4/Caride,%20Lucía.doc

CLAD (2003), Carta Iberoamericana de la Función Públicas, Caracas.

CLAD (2015), Informe final de conclusiones y recomendaciones; documento presentado en el Coloquio Iberoamericano sobre Ciudades sostenibles, Santo Domingo, República Dominicana.

De Figueredo, G. (n.d), Capilla Del Monte planifica y crea estrategias. Obtenida el 11 de noviembre de 2016 de http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/18/a18_09.pdf

Dewey, M (2012). The making of hibrid stateness; Source of police performance in the Conurbano. Revista de Ciencia Política, Vol. 32. Santiago de Chile.

Erbiti, C. (2003), Fortalecimiento de la gestión municipal como oportunidad para el desarrollo sustentable: el caso Tandil. Obtenida el 24 de septiembre de 2016 de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MU1809.pdf>

Gentile, N., López M. T. (2010) Sistema integral de indicadores de desarrollo local. Obtenida el 8 de noviembre de 2016 de www.asociacionag.org.ar/pdfcap/4/Gentile,%20Natacha.doc

Gomis, H., López, M. T., Gentile, N., Labrunee M. A., (2009) Desarrollo Local: propuesta metodológica para la medición del subsistema institucional. Obtenida el 2 de noviembre de 2016 de <http://nulan.mdp.edu.ar/833/1/00534.pdf>

Gordillo, A., (2010) Tratado de Derecho Administrativo. 10 ed. Fundación del Derecho Administrativo. Buenos Aires.

Grindle, Marilee (1997), Getting Good Government: Capacity Building in the public sector of developing countries, Harvard University, Boston.

Iturburu, M. S. (1999) Municipios argentinos: potestades y restricciones constitucionales para un nuevo modelo de gestión local. Buenos Aires. Instituto Nacional de la Administración Pública.

Mallo, E. (2007) Conocimiento, Innovación y desarrollo. Las condiciones institucionales para una estrategia de desarrollo local en Argentina. Obtenida el 22 de septiembre de 2016 en <http://www.adminpublica.org.ar/Publicaciones/ConocimientoInnovacionYdesarrollo.pdf>

Oszlak, Oscar (2014), Políticas Públicas y capacidades estatales, Las Políticas Públicas en la Provincia de Buenos Aires. Revista Forjando.

Pascualin, C. A., (2011) Labora Per Il Pane, Paraná, Ediciones del Clé.

Pérez, B. C. (n.d.) Identificación y análisis de un proceso de desarrollo local, a partir de la intervención de un proyecto de turismo rural en las aldeas alemanas de Entre Ríos. Obtenida el 28 de septiembre de 2016 de <http://agro.unc.edu.ar/~extrural/Perez.pdf>

Petreigne, J., Espondaburu, P. (n-d) Rauch, municipio, desarrollo y empleo: una síntesis posible. Obtenida el 11 de noviembre de 2016 en http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/18/a18_08.pdf

Provincia de Entre Ríos, Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios Dirección General de Planificación, (2011) Ordenamiento físico y calidad de vida. Estudios básicos y propuestas normativas. Lucas González. Paraná. Consejo Federal de Inversiones.

Provincia de Entre Ríos, Secretaría de Planeamiento, (2009), Plan de Desarrollo Estratégico de Concepción del Uruguay, Consejo Federal de Inversiones.

Repetto, F (2014); Panorama General de la coordinación de la política social en América Latina. Documento presentado por el Seminario Instituciones, Política y Políticas Públicas de la EPG/UNSAM. 10 de junio de 2014.

Ríos, L. (2008) Ordenamiento territorial en municipios pequeños y medianos: evaluación y perspectivas de cambio en la provincia de Buenos Aires. Obtenida el 14 de octubre de 2016 de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/32891/Documento_completo.pdf?sequence=1

Rojas Morán, L. M., (2006) Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local, Lima, Perú, Ed. Proyecto Pres.

Rosenau, J. N.; (1992) Governance without Government Order and Change in World Politics, Cambridge University Press, Cambridge, Reino Unido.

Villar, A. (2007) Políticas municipales para el desarrollo económico-social. Revisando el desarrollo local. Buenos Aires. Editorial Cicus.

Artículos científicos:

Abdulhabi, A., (2007) "Causas y características del impulso adquirido por el enfoque del desarrollo local en los últimos 20 años: ¿Qué rol juega el Estado Nación?", IV Congreso Argentino de Administración Pública, Buenos Aires, Argentina

Arocena, J (1997) Globalización, Integración y Desarrollo local. Revista "Persona y Sociedad" Santiago de Chile, Ilades.

Barbosa, O., Grippo R. (2000), Cooperativismo, Globalización y Desarrollo Local. Cómo ampliar la libertad de acción nacional desde nuestros espacios locales. Encuentro Río Corporativo 2000. Identidad "Cooperativa para el nuevo milenio". Río de Janeiro, Brasil. Alianza Cooperativa Internacional ICA.

Barrera Caballero, K. F., Trossero, M. J., Santi, J.P. (2007) Investigación sobre el proceso de diagnóstico y diseño de política pública: caso de Punilla y Colón (Provincia de Córdoba), IV Congreso Argentino de Administración Pública, Buenos Aires, Argentina

Bernazza, C. (2005), El paradigma del desarrollo local: virtudes y contradicciones del modelo municipal de los noventa. Obtenida el 12 de octubre de 2016 de <http://www.asociacionag.org.ar/congreso-de-administracion-publica/tercer-congreso/paneles-y-ponencias/>

Carmona, R. R. (2005) Nuevas formas de gobierno y gestión pública en el escenario local: Elementos y perspectivas para el estímulo de procesos concertados de desarrollo Obtenida el 20 de noviembre de www.ag.org.ar/3congreso/Ponencias/Carmona.pdf

Coraggio J. L., (2000), Desarrollo local y municipios participativos. IV Jornada del Foro Municipal de Salud. Vicente López, Provincia de Buenos Aires, República Argentina.

Díaz, C., Galano N., Verdi, I (2005) La gestión estratégica de ciudades. Revisando la caja de herramientas. 3er. Congreso Argentino de Administración

Pública, Sociedad, Gobierno y Administración “Repensando las relaciones entre Estado, Democracia y Desarrollo”. Rosario, Argentina.

Maintz, R. (2001) El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. Revista del CLAD, Reforma y Democracia, nº21 octubre 2001.

Martin, D. M., Munisaga, C. (2009) Indicadores de Gestión Municipal como herramienta de planificación, organización, ejecución y evaluación de Desarrollo Local. Propuesta para de aplicación para los municipios de San Juan, V Congreso Argentino de Administración Pública: Sociedad, Gobierno y Administración La administración pública y la cuestión federal: red nación, provincia, municipio. San Juan

Mihura, E. R., Pagnone, D. D., Stamatti, G.; De Carli, R.; García, F. (2012) Proyecto de investigación y desarrollo plurianual: Estrategias para el desarrollo local sustentable en la ciudad de Crespo, Entre Ríos, Argentina, XI Conferencia Internacional del INTI, La Plata, Argentina.

Ríos, L., Rocca, M. J., Bono, N. M., (2008) Desarrollo local y ordenamiento territorial en la Provincia de Buenos Aires. Revista Geografar. 59-85.

Villar, A. (2004) Una década de desarrollo local en Argentina. Balance y perspectivas. En revista Mundo Urbano. Buenos Aires.

Fuentes legales:

República Argentina, Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1995) Constitución de la Nación Argentina. Publicación Ordenada por el Congreso de la Nación. Buenos Aires.

República Argentina, Provincia de Entre Ríos, Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas (2012) Decreto 4706 Texto ordenado de la ley 10.027 y modificatoria, Paraná, Entre Ríos.

Salduna, B. L. (2009) Constitución de Entre Ríos: comentada, anotada, con jurisprudencia y doctrina. Paraná. Dictum Ediciones

Bibliografía Metodológica

Alfonzo, I. (1994). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Caracas: Contexto Ediciones.

Borsotti, C. (2007), *“Temas de metodología de la investigación en Ciencias Sociales Empíricas”*, Buenos Aires, Editorial Miño y Dávila

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., (2006) *Metodología de la investigación*, Ciudad de México, McGraw Hill Interamericana.

Kornblit, A. L., (2007), *Metodologías cualitativas: modelos y procedimientos de análisis*, Buenos Aires, Editorial Biblos.

Manheim, J. B., Richard R. C., (1988) *“Análisis político empírico. Métodos de investigación en ciencia política”*. Editorial Alianza

Wainermman, C. (2011), *“La trastienda de la investigación”*, Buenos Aires, Editorial Manantial.

Ynoub, R. (2015), *“Cuestión de método. Aportes para una metodología crítica”*. Cengage Learning Editorial.

Anexo I:

Relevamiento de acciones de gobierno ejecutadas entre el 10 de diciembre de 2011 y el 31 de diciembre de 2017 extraídas de las memorias anuales presentadas por el Presidente Municipal al momento de inaugurar las sesiones ordinarias de los respectivos años.

Referencias:

I: Intervención de otras esferas gubernamentales)

II: Intervención de Organizaciones de la Sociedad Civil

III: Sector Municipal interviniente

DEM: Departamento Ejecutivo Municipal

Taller de C., H. y P: Taller de Carpintería, Herrería y Pintura

Acciones de gobierno ejecutadas desde el 10 de diciembre de 2011 al 23 de marzo de 2012

Acción de gobierno	I	II	III
Estudio de factibilidad sobre creación de Parque Industrial	SI	NO	DEM
Microemprendimientos de agricultura, tambo y quesería	SI	NO	Producción
Inscripciones al carnet de RENAPA (apicultura)	SI	NO	Producción
Inscripciones para subsidio de maíz	SI	NO	Producción
Inscripciones al programa de jóvenes emprendedores	SI	NO	Producción
Entrega de semillas PRO-HUERTA	SI	NO	Producción
Adquisición de herramientas	NO	NO	DEM
Pintura de Inmuebles Municipales	NO	NO	Obras Públicas
Relleno de terreno para barrio de vivienda	NO	NO	Obras Públicas

Pavimentación de una cuadra con Hormigón Armado	NO	NO	Obras Públicas
Elaboración de un proyecto sobre red de cloacas	SI	NO	Obras Públicas
Nuevo pozo de agua	SI	NO	Obras Sanitarias
Campeonatos deportivos de verano	NO	NO	Deportes
Triatlón Fiesta Nacional del Lino	NO	NO	Deportes
Colonias de vacaciones	NO	NO	Niñez
Subsidio para materiales de construcción de viviendas	SI	NO	Acción Social
Entrega de certificados de discapacidad	SI	NO	Acción Social
Provisión de pañales a personas de bajos recursos	SI	NO	Acción Social
Gestión de pasajes ante la Dirección de Transporte	SI	NO	Acción Social
Entrega de formularios de becas	SI	NO	Acción Social
Gestión de Pensiones Nacionales	SI	NO	Acción Social
Tramitación de certificados de pobreza para instalación de energía eléctrica	SI	NO	Acción Social
Cambio de 180 lámparas de iluminación	NO		Obras públicas
Dictado de clases de apoyo	NO	NO	DEM
Difusión de actos de gobierno	NO	NO	DEM
Inspección de locales comerciales	NO	NO	Bromatología
Atención Médica en Dispensario Municipal	SI	NO	Acción Social
Traslado de niños a escuela especial	SI	NO	Acción Social

Acciones de gobierno ejecutadas desde el 24 de marzo de 2012 al 26 de marzo de 2013

Acciones de gobierno	I	II	III
Entrega de medicamentos	SI	NO	Acción Social
Entrega de pasajes	SI	NO	Acción Social

Entrega de subsidios a personas discapacitadas	SI	NO	Acción Social
Tramitación de certificados nacionales de discapacidad	SI	NO	Acción Social
Compra de elementos ortopédicos para préstamo	SI	NO	Acción Social
Gestión de 40 pensiones Nacionales	SI	NO	Acción Social
Inscripción a programa alimentario “Mesa entre todos”	SI	NO	Acción Social
Entrega de garrafas y mercadería	SI	NO	Acción Social
Reempadronamiento de beneficiarios de tarjetas alimentarias	SI	NO	Acción Social
Trámites ante ANSES	SI	NO	Acción Social
Inscripción al Monotributo Social	SI	NO	Acción Social
Entrega de frazadas	SI	NO	Acción Social
Entrega de formularios de beca	SI	NO	Acción Social
Entrega de viviendas barrio IAPV	SI	NO	DEM
Construcción de viviendas PROHMIB	SI	NO	Obras Públicas
Entrega de leche de Plan Materno Infantil	SI	NO	Acción Social
Inscripción al plan nacer	SI	NO	Acción Social
Almuerzo en Comedor Comunitario	SI	NO	Acción Social
Dictado de clases de apoyo	SI	NO	Acción Social
Taller de costura y tejido	NO	NO	DEM
Colonia de Vacaciones	NO	NO	Niñez
Festejo del día del niño	NO	NO	Niñez

Capacitaciones	NO	NO	Niñez
Escuela Municipal de Deportes	NO	NO	Deportes
Abuelos en Acción	SI	SI	Deportes
Triatlón Fiesta Nacional del Lino	NO	NO	Deportes
Show de Patín Artístico	NO	NO	Deportes
Organización de actos patrios	NO	SI	Cultura
Muestra itinerante de artesanía	SI	NO	Cultura
Festejos por los 95 años de Club Atlético	NO	SI	Cultura
Festejo día de los jardines	NO	SI	Cultura
Control de locales comerciales	NO	NO	Bromatología
Construcción de Carteles y señalización	NO	NO	Taller de C., H. y P
Reparación de juegos en parque Sarmiento	NO	NO	Taller de C., H. y P
Colocación de 52 tachos de residuos en espacios públicos	NO	NO	Taller de C., H. y P
Construcción de casa para venta de tortas fritas	NO	SI	Taller de C., H. y P
Pintura de regador de 8.000 litros	NO	NO	Taller de C., H. y P
Renovación de carnet RENAPA de productores apícolas	SI	NO	Producción
Entrega de semillas programa PRO-HUERTA	SI	NO	Producción
Entrega de pollitos bebé	SI	NO	Producción
Capacitación a jóvenes emprendedores	SI	NO	Producción

Subsidio para Asociación de Bomberos Voluntarios	NO	SI	DEM
Compra de vestimenta para personal municipal	NO	NO	DEM
Adquisición de varios muebles y útiles	NO	NO	DEM
Renovación de alumbrado público	NO	NO	Obras Públicas
Difusión de actos de gobierno	NO	NO	DEM
Construcción de nuevo pozo de agua	SI	NO	Obras Sanitarias
Cerramiento, colocación de aberturas y piso en salón polideportivo	SI	NO	Obras Públicas
Reparación de edificio de cantina	NO	NO	Obras Públicas
Reparación de edificio del museo	NO	NO	DEM
Construcción de 60 nichos	NO	NO	Obras Públicas
Pavimentación de calles de hormigón armado	NO	NO	Obras Públicas

Acciones de gobierno ejecutadas desde el 26 de marzo de 2013 al 15 de abril de 2014

Acciones de gobierno	I	II	II
Inspecciones a locales comerciales	NO	NO	Bromatología
Adquisición de equipo de sonido	NO	NO	Deportes
Realización del II Lucas Corre	NO	NO	Deportes
Realización del III Triatlón Fiesta Nacional del Lino	NO	NO	Deportes
Reacomodamiento de la cancha del Club Atlético	NO	SI	Deportes
Realización de Corsos	NO	NO	Cultura
Festejos por el 125 aniversario de fundación	NO	SI	Cultura
Festejo día de los jardines de infantes	NO	SI	Cultura
Ejecución de programa Materno Infantil	SI	NO	Acción Social
Ejecución de Plan Sumar	SI	NO	Acción Social

Ejecución de Plan de Salud Sexual y Reproductiva	SI	NO	Acción Social
Cerramiento del predio del comedor comunitario Barrio Pueblo Nuevo	NO	NO	DEM
Colonias de Vacaciones	NO	NO	Niñez
Intervenciones sobre violencia de género y niñez	SI	NO	Niñez
Traslado de niños a escuela especial de Nogoyá	SI	SI	Niñez
Renovación de carnet RENAPA de productores apícolas	SI	NO	Producción
Inscripciones a monotributo social	SI	NO	Producción
Inscripciones al programa PROGRESAR	SI	NO	Acción Social
Programa PRO-HUERTA	SI	NO	Producción
Programa PROSAP	SI	NO	Producción
Compra de ropa de trabajo a personal municipal	NO	NO	DEM
Difusión de actos de gobierno	NO	NO	DEM
Extensión de red de agua	NO	NO	Obras Sanitarias
Construcción de nuevo pozo de agua	SI	NO	Obras Públicas
Extensión de red de cloacas	NO	NO	Obras Sanitarias
Realización de trabajos de desobstrucción	NO	NO	Obras Sanitarias
Colocación de luminarias nuevas en Polideportivo Municipal	NO	NO	Obra Pública
Construcción de torre de agua para cementerio	NO	NO	Obra Pública
Costeo de pasajes para enfermos	NO	NO	Acción Social
Provisión de pañales a personas con discapacidades	NO	NO	Acción Social
Banco de elementos ortopédicos municipal	SI	NO	Acción Social
Recepción de trámites de ANSES	SI	NO	Acción Social
Entrega de formularios de becas	SI	NO	Acción Social
Entrega de garrafa social	SI	NO	Acción Social
Entrega de cobijas	SI	NO	Acción Social
Reparación de viviendas	SI	NO	Acción Social
Subsidios para compra de materiales para la construcción	NO	NO	Acción Social

Entrega de herramientas de trabajo	SI	NO	Acción Social
Plan de bacheo	NO	NO	Obras Públicas
Construcción de dársenas de estacionamiento en Cooperativa Agropecuaria El Progreso	NO	SI	Obras Públicas
Pavimentación de 15 cuadras de Hormigón Armado	NO	NO	Obra Pública
Gestión de contenedores de basura y chipeadora	SI	NO	DEM
Compra de excavadora hidráulica sobre orugas	NO	NO	DEM
Cambio de sistema informático de tasas	NO	NO	DEM

Acciones de gobierno ejecutadas desde el 15 de abril de 2014 al 27 de marzo de 2015

Acciones de gobierno	I	II	III
Participación de jóvenes en torneos deportivos	NO	NO	Deportes
Organización Triatlón Fiesta Nacional del Lino	NO	NO	Deportes
Show de patín artístico	NO	NO	Deportes
Creación de Centro Municipal de Educación Física	SI	NO	DEM
Adquisición de Colectivo para Escuela de Deportes	NO	NO	DEM
Festejos 126 años de la ciudad	NO	NO	Cultura
Proyección de películas mediante cine móvil provincial	SI	NO	Cultura
Fiesta del Día del niño	SI	NO	Niñez
Coro Municipal de niños y adultos	NO	NO	Cultura
Entrega de Guardapolvos	SI	NO	DEM
Dictado de taller de electricidad	SI	NO	DEM
Programa Remediar	SI	NO	Acción Social
Plan Materno Infantil	SI	NO	Acción Social
Plan Salud Sexual y Reproductiva	SI	NO	Acción Social

Vacunación, servicio de obstetricia y enfermería en Dispensario	SI	NO	Acción Social
Huerta Municipal	NO	NO	Acción social
Traslado de niños a Escuela Especial de Nogoyá	SI	NO	Niñez
Fabricación de carteles	NO	NO	Taller de C., H. y P
Plantación de 540 árboles	NO	NO	Taller de C., H. y P
Renovación de carnet RENAPA	SI	NO	Producción
Análisis periódico de la leche	SI	NO	Producción
Inscripción a Monotributo Social	SI	NO	Producción
Programa Agricultura Familia	SI	NO	Producción
Entrega de semillas, árboles frutales y pollitos	SI	NO	Producción
Entrega de ropa a personal municipal	NO	NO	Producción
Extensión de alumbrado público	NO	NO	Obras Públicas
Trabajos de desobstrucción cloacal	NO	NO	Obras Sanitarias
Subsidios para compra de medicamentos y pasajes para enfermos y familiares	NO	NO	Acción Social
Subsidios para compra de alimentos y “Programa a la mesa entre todos”	SI	NO	Acción Social
Entrega de materiales para la construcción y electrodomésticos	SI	NO	Acción Social
Adquisición de una minicargadora frontal	NO	NO	DEM
Refacciones de viviendas programa Mejor Vivir	SI	NO	Obras Públicas
Construcción viviendas promhib	SI	NO	Obras Públicas
Construcción 10 viviendas Barrio Santa Teresita	SI	NO	Obras Públicas
Firma escritura parque industrial	NO	NO	DEM

Construcción de badenes, lomas de burro y bacheo	NO	NO	Obras Públicas
Instalación de cloacas en Centro Terapéutico	SI	NO	Obras Públicas
Refacción de casa encargado obras sanitarias	NO	NO	Obras Públicas
Ampliación Tinglado del Taller Municipal	NO	NO	Obras Públicas
Construcción vereda Boulevard Pedro Cinto	NO	NO	Obras Públicas

Acciones de gobierno ejecutadas desde el 27 de marzo de 2015 al 8 de abril de 2016

Acciones de gobierno	I	II	III
Entrega de Pasajes y órdenes de medicamentos	NO	NO	Acción Social
Entrega de pañales	NO	NO	Acción Social
Gestión de certificado nacional de discapacidad	SI	NO	Acción Social
Programa “Accesibilidad para todos”	SI	NO	Acción Social
Gestión de pensiones no contributivas	SI	NO	Acción Social
Entrega de bolsones de alimentos	NO	NO	Acción Social
Programa “A la mesa entre todos”	SI	NO	Acción Social
Realización de trámites de ANSES	SI	NO	Acción Social
Servicio de atmosférico	NO	NO	Acción Social
Entrega de frazadas	SI	NO	Acción Social

Entrega de formularios de becas provinciales	SI	NO	Acción Social
Intervenciones a familias con conflictos	SI	NO	Niñez
Refacciones de viviendas de familias carenciadas	NO	NO	Obras Públicas
Programa Remediar	SI	NO	Acción Social
Programa Materno Infantil	SI	NO	Acción Social
Programa de Salud Sexual y Reproductiva	SI	NO	Acción Social
Taller de costura y tejido	NO	NO	DEM
Traslado de niños a escuela especial de Nogoyá	SI	NO	Niñez
Práctica de distintos deportes	NO	NO	Deportes
Funcionamiento de Centro Municipal de Educación Física	SI	NO	DEM
Organización Triatlón Fiesta Nacional del Lino	NO	NO	Deportes
Colonias de Vacaciones	NO	NO	Niñez
Coro de Niños y adultos	NO	NO	Cultura
Entrega de guardapolvos	SI	NO	DEM
Fabricación de cartelera, aparatos aérobicos, bancos	NO	NO	Taller de C., H. y P
Renovación de carnet RENAPA	SI	NO	Producción
Inscripción a Monotributo Social	SI	NO	Producción
Entrega de semillas Prohuerta y pollitos	SI	NO	Producción
Colocación de nuevas luminarias	NO	NO	DEM
Colocación de semáforos	NO	NO	DEM
Construcción de nichos en cementerio	NO	NO	Obras Públicas
Adquisición de camioneta usada	NO	NO	DEM

Entrega de 20 viviendas Barrio Santa Teresita	SI	NO	DEM
Construcción de badenes	NO	NO	Obras Públicas
Refacción de monumentos	NO	NO	Obras Públicas
Construcción de rampas para discapacitados	NO	NO	Obras Públicas
Arreglo y ampliación del edificio del Concejo Deliberante	NO	NO	Obras Públicas
Ampliación de salón de usos múltiples Polideportivo	NO	NO	Obras Públicas
Obra de cloaca con fondos nacionales	SI	NO	Obras Públicas

Acciones de gobierno ejecutadas desde el 8 de abril de 2016 al 18 de abril de 2017

Acciones de gobierno	I	II	III
Entrega de medicamentos, pasajes y pañales a personas de bajos recursos	NO	NO	Acción Social
Tramitación de Certificados de Discapacidad	SI	NO	Acción Social
Préstamo de elementos ortopédicos	SI	NO	Acción Social
Tramitación de pensiones	SI	NO	Acción Social
Entrega de alimentos	NO	NO	Acción Social
Tramitaciones ante ANSES	SI	NO	Acción Social
Entrega de frazadas	SI	NO	Acción Social
Entrega de formularios de becas	SI	NO	Acción Social

Construcción de 4 viviendas con financiamiento municipal	NO	NO	Obras Públicas
Programa Materno Infantil	SI	NO	Acción Social
Programa de Salud Sexual y Reproductiva	SI	NO	Acción Social
Campaña de vacunación	SI	NO	Acción Social
Colonias de vacaciones	NO	NO	Niñez
Organización de Fiesta Nacional del Lino y Corsos	NO	NO	Cultura
Coro de niños y adultos	NO	NO	Cultura
Actos protocolares	NO	NO	Cultura
Festejo Día del Niño	NO	NO	Niñez
Charla sobre Bicentenario de la Independencia	SI	NO	Cultura
Fabricación de cartelería y aparatos de gimnasia	NO	NO	Taller de C., H. y P
Inscripciones a Monotributo Social Agropecuario	SI	NO	Producción
Inscripciones a Programa Progresar	SI	NO	Acción Social
Entrega de semillas y pollitos	SI	NO	Producción
Renovación de carnet RENAPA	SI	NO	Producción
Conformación de grupo de productores PRODERI	SI	NO	Producción
Subsidios para compra de herramientas de trabajo	SI	NO	Producción
Extensiones de red de agua	NO	NO	Obras Sanitarias

Construcción de dos pozos de agua	SI	NO	Obras Sanitarias
Compra de camioneta usada y dos tractores para cortar pasto	NO	NO	DEM
Conclusion de proyecto ejecutivo de parque industrial	SI	NO	DEM
Aportes no reintegrables para instituciones	SI	SI	DEM
Compra de predio histórico	SI	NO	DEM
ATN para reparación de caminos	SI	NO	DEM
Construcción de badenes, veredas y mejora de calles	NO	NO	Obras Públicas
Pavimentación de calles	NO	NO	DEM
Construcción de edificio para registro civil	SI	NO	Obras Públicas
Ampliación de SUM Polideportivo	NO	NO	Obras Públicas
Extensión de red cloacal	NO	NO	Obras Sanitarias

Acciones de gobierno ejecutadas desde el 18 de abril de 2017 al 31 de diciembre de 2017

Acciones de gobierno	I	II	III
Entrega de medicamentos, pasajes y pañales a personas de bajos recursos	NO	NO	Acción Social
Gestión de materiales de construcción	SI	NO	Acción Social

Préstamo de elementos ortopédicos	SI	NO	Acción Social
Tramitación de pensiones	SI	NO	Acción Social
Entrega de alimentos	NO	NO	Acción Social
Tramitaciones ante ANSES	SI	NO	Acción Social
Entrega de prendas de vestir	NO	NO	Acción Social
Intervenciones en Centro de Integración Educativa “Mi Lugar”	SI	NO	Acción Social
Proyecto “Fortalecimiento en género”	SI	NO	Acción Social
Castración de perros	SI	SI	Acción Social
Programa Materno Infantil	SI	NO	Acción Social
Programa Salud Sexual y Reproductiva	SI	NO	Acción Social
Campaña de vacunación	SI	NO	Acción Social
Comedor comunitario y entrega de viandas a personas carenciadas	NO	NO	Acción Social
Taller de costura y tejido	NO	NO	Acción Social

Realización de colonias de vacaciones	NO	NO	Niñez
Traslado de niños al arca de Noé	SI	NO	Niñez
Escuela de práctica deportiva	NO	NO	Deportes
Participación en ligas y torneos	NO	NO	Deportes
Show anual de patín	NO	NO	Deportes
Programa Abuelos en acción	NO	NO	Deportes
Maratón Lucas Corre	NO	NO	Deportes
Organización de Fiesta Nacional del Lino y Corsos	SI	SI	Cultura
Organización de actos patrios	NO	SI	Cultura
Coro Municipal	NO	NO	Cultura
Taller Municipal de Guitarra	NO	NO	Cultura
Curso de Auxiliar Mecánico	SI	NO	Cultura
Curso de electricidad de automóvil	SI	NO	Cultura
Enseñanza de instrumentos	NO	NO	Cultura
Festejos día del niño	NO	NO	Niñez
Remodelación de parque Sarmiento	NO	NO	Taller de C., H. y P

Fabricación de bancos	NO	NO	Taller de C., H. y P
Fabricación de señalética vial	NO	NO	Taller de C., H. y P
Fabricación de cestos de basura	NO	NO	Taller de C., H. y P
Poda de árboles	NO	NO	Taller de C., H. y P
Inscripciones al Monotributo Social Agropecuario	SI	NO	Producción
Inscripciones a Progresar	SI	NO	Acción Social
Entrega de semillas y pollitos	SI	NO	Producción
Renovaciones de carnet RENAPA	SI	NO	Producción
Colocación de nuevas luminarias y columnas de alumbrado	NO	NO	Obras Públicas
Construcción de un nuevo cuerpo de 60 nichos	NO	NO	Obras Públicas
Compra de un acoplado volcador bi-vuelco	NO	NO	DEM
Acondicionamiento de un predio provisorio de estacionamiento de camiones	NO	NO	DEM
Gestión de aportes para	SI	NO	DEM

fiesta nacional del Lino			
Gestión de aportes no reintegrables para instituciones	SI	SI	DEM
Ampliación de red cloacal	NO	NO	Obras Públicas
Ampliación de red de agua	NO	NO	Obras Sanitarias
Adquisición de herramientas	NO	NO	DEM
Construcción de un nuevo pozo de agua	NO	NO	Obras Públicas
Refacción de oficina de atención al público	NO	NO	Obras Públicas
Construcción de badenes	NO	NO	Obras Públicas
Construcción de estación elevadora en Barrio Santa Teresita	NO	NO	Obras Públicas
Arreglo de caminos vecinales	NO	NO	Obras Públicas
Pavimentación de calles	NO	NO	Obras Públicas

ANEXO II

Planilla de relevamiento de actas de sesiones del Honorable Concejo Deliberante:

N° acta:	Fecha:	Observaciones	
Tipo de sesión:	Ordinaria		
	Extraordinaria		
Proyecto de:	DEM	Aprobación sobre tablas	Mayoría / Unanimidad
	Oficialismo	Pase a comisión	
	Oposición	Archivo	
Proyecto de:	DEM	Aprobación sobre tablas	Mayoría / Unanimidad
	Oficialismo	Pase a comisión	
	Oposición	Archivo	
Proyecto de:	DEM	Aprobación sobre tablas	Mayoría / Unanimidad
	Oficialismo	Pase a comisión	
	Oposición	Archivo	
Proyecto de:	DEM	Aprobación sobre tablas	Mayoría / Unanimidad
	Oficialismo	Pase a comisión	
	Oposición	Archivo	
Proyecto de:	DEM	Aprobación sobre tablas	Mayoría / Unanimidad
	Oficialismo	Pase a comisión	
	Oposición	Archivo	
Proyecto de:	DEM	Aprobación sobre tablas	Mayoría / Unanimidad
	Oficialismo	Pase a comisión	
	Oposición	Archivo	
Pedido de informes:	Oficialismo	Se contestó el día:	
	Oposición		
Presencia de funcionarios del DEM:		Observaciones	
Decretos de orden interno:			
Despacho de comisión:	Oficialismo / Oposición / DEM	Aprobado / Desaprobado	
Despacho de comisión:	Oficialismo / Oposición / DEM	Aprobado / Desaprobado	
Despacho de comisión:	Oficialismo / Oposición / DEM	Aprobado / Desaprobado	
Despacho de comisión:	Oficialismo / Oposición / DEM	Aprobado / Desaprobado	
Despacho de comisión:	Oficialismo / Oposición / DEM	Aprobado / Desaprobado	
Despacho de comisión:	Oficialismo / Oposición / DEM	Aprobado / Desaprobado	