

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

CONTRATO DE OBRA  
PLAN DE DESARROLLO LOCAL EN LAS FLORES  
ETAPA I

EXP. Nº 16049 00 01

- INFORME FINAL -

TOMO I

Partido de Las Flores, Abril 2017

## I. INTRODUCCIÓN GENERAL

Habiéndose completado el plan de trabajo acordado en los términos de referencia de la presente obra, se elaboró este Informe Final. En el mismo se incluyen una descripción de las actividades realizadas (léase, una caracterización del relevamiento de fuentes secundarias, entrevistas en profundidad, una encuesta local, una encuesta regional y una batería de grupos focales), los resultados obtenidos y un conjunto de recomendaciones puesta a disposición de la autoridad municipal.

Tal cual fuera comentado en el Informe Parcial, las actividades del equipo consultor comenzaron con una reunión de trabajo con el Sr Intendente, CPN Ramón Canosa, en la que estuvo presente quién fuera designado por este como contraparte del proyecto, el Dr Ezequiel Mazza (Secretario de Economía y Finanzas del Municipio). Además de la responsable del proyecto, participaron de esta reunión inicial las consultoras Rocío Suárez y Florencia Dassen. El encuentro transcurrió en el Palacio Municipal y resultó muy provechoso porque, entre otros aportes, permitió fijar con mayor precisión los alcances substantivos de la obra (a partir de las metas y los lineamientos fijados para el actual período de gobierno). Esto último facilitó, a su vez, avanzar rápidamente en el ordenamiento de las tareas de campo.

Además de esta Introducción General (Sección I), los contenidos del informe han sido ordenados en tres secciones substantivas, denominadas “análisis FODA” (Sección II), “el escenario local” (Sección III) y “el escenario regional” (Sección IV), respectivamente y un capítulo de cierre con las conclusiones generales de la obra y las recomendaciones ya mencionadas.

A la Sección II la integra básicamente una evaluación en términos de fortalezas y debilidades de la información aportada por las entrevistas en profundidad (la fuente de datos más rica de las utilizadas en relación a esta problemática). La coordinación de esta tarea estuvo a cargo de la responsable del proyecto (Dra. Sabrina Rodríguez) quién fue asistida por personal de distintas jurisdicciones (secretarías) del Municipio (y los restantes integrantes del equipo consultor). El Anexo I contiene el listado de las personas entrevistadas (ordenadas según perfiles); en el Anexo II se sistematiza en gráficos la información relativa a la estructura orgánica del Ejecutivo Municipal (a nivel de Secretarías); y el Anexo III las guías utilizadas en las entrevistas en profundidad.

En la Sección III se hace una presentación de las principales tendencias globales y segmentadas observadas en el marco del análisis de los datos aportados por la encuesta local <sup>1</sup>, complementados por los grupos focales. Como se verá, los segmentos poblacionales evaluados fueron definidos con un criterio de estratificación socio-económico <sup>2</sup>.

La sección IV presenta los resultados de un análisis de similares características, realizado a nivel regional (definido este espacio en términos de su cercanía al Partido de Las Flores). Atendiendo a la dinámica de las tareas realizadas, y la necesidad de evacuar consultas

---

<sup>1</sup> Los resultados más significativos del análisis cuantitativo son presentados en los 41 cuadros estadísticos incorporados en el cuerpo principal de esta Sección.

<sup>2</sup> Para mayores detalles sobre las tendencias segmentadas recién mencionadas, consultar los 207 cuadros estadísticos incluidos en el Anexo IV.

formuladas por las autoridades locales (vinculadas a como plantear mecanismos de cooperación horizontal con determinados municipios vecinos) se decidió ampliar en 100 casos la muestra pactada originalmente (elevando el N total a 800 <sup>3</sup>). Asimismo, cabe señalar que el Municipio se hizo cargo de los gastos adicionales generados por dicha modificación.

Los grupos focales, como estaba previsto, han servido para completar y profundizar el análisis realizado sobre las cuestiones abordadas en las dos primeras secciones en base a las mediciones cuantitativas. La supervisión y el análisis de las encuestas estuvo a cargo de la Licenciada Rocío Suárez y la supervisión y el análisis de los grupos focales de la Licenciada Florencia Dassen. En ambos casos, el resto del equipo de trabajo colaboró con las consultoras recién mencionadas.

Dado el volumen del presente Informe Final, su impresión ha sido dividida en tres tomos. El Tomo I comprende el capítulo dedicado al análisis FODA y las tendencias globales del escenario local (con sus correspondientes anexos); el Tomo II, el tratamiento de las tendencias segmentadas y Anexo IV); Tomo III, el análisis del escenario regional y el capítulo de cierre.

---

<sup>3</sup> Al descartar 11 fichas de relevamiento en el análisis de consistencia, se trabajó con un total de 789 casos efectivos.

## ÍNDICE TOMO I

SECCIÓN	TEMA	PÁGINA
I	INTRODUCCIÓN	2
II	ANÁLISIS FODA	5
II.1	FUENTES DE DATOS	5
2.1.1	FUENTES SECUNDARIAS	6
2.1.2	ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	7
II.2	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	7
2.2.1	EL CONTEXTO	10
2.2.2	ESTRUCTURA ORGÁNICA	12
2.2.3	FLUJOS FUNCIONALES	15
2.2.4	LOS PROGRAMAS ESTRELLAS	19
2.2.5	CONCLUSIONES	21
ANEXO I	LISTADO DE ENTREVISTADOS	23
ANEXO II	ESTRUCTURAS ORGÁNICAS	26
ANEXO III	GUÍAS PARA ENTREVISTAS	32
III	EL ESCENARIO LOCAL	62
III.1	TENDENCIAS GLOBALES	64
3.1.1	LA AUTONOMÍA DE LO LOCAL	64
3.1.2	LA GESTIÓN COMPARADA	67
3.1.3	LA IMAGEN DE LA DIRIGENCIA POLÍTICA	71
3.1.4	LA GESTIÓN MUNICIPAL	74
3.1.5	LA CONDUCCIÓN MUNICIPAL	78
3.1.6	EL MUNICIPIO Y LOS VECINOS	82
3.1.7	LA PARTICIPACIÓN POPULAR	85
3.1.8	LAS RELACIONES PRIMARIAS	90
3.1.9	LAS ALTERNATIVAS “ON LINE”	93
3.1.10	LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	95
ANEXO IV	ENCUESTA LOCAL: FICHA TÉCNICA	101

## SECCIÓN II

### ANÁLISIS FODA

El análisis de FODA realizado en esta oportunidad persigue el propósito de evaluar la capacidad de gestión del Ejecutivo Municipal para llevar adelante (en condición de efector estratégico) un plan de desarrollo local en el Partido de Las Flores y zona de influencia, que responda a los lineamientos fijados por las actuales autoridades. Esto es, una propuesta que contribuya (en el marco de las oportunidades existentes) al mejoramiento de los niveles de bienestar alcanzados por la población, aprovechando las oportunidades de progreso existentes en el país y la región, y (al mismo tiempo) preservando un estilo de vida que (según la opinión de la mayoría de las personas consultadas) define las “ventajas comparadas” de la ciudad. Algo que nadie (o muy pocos) está(n) dispuesto(s) a renunciar.

El desafío entonces es construir una comunidad mejor, pero sin renunciar a los valores de una fisonomía construida hace mucho tiempo y sostenida desde entonces <sup>4</sup>. El slogan “Municipio de Vecinos” transmite esta visión de la realidad local con claridad.

Más importante aún, esta orientación genérica (definida en términos tan contundentes) tiene un valor estratégico muy grande. Constituye una fortaleza clave para cualquier gestión pública; básicamente, porque ofrece criterios claros a la hora de definir metas y estimar los recursos necesarios para lograrlas. Una condición sine qua non de buen gobierno a menudo ausente en nuestra época.

#### II.1. FUENTES

El análisis concretado en esta etapa fue realizado en base a fuentes secundarias (documentación oficial y diarios digitales) y una batería de entrevistas en profundidad. A los efectos de llevar adelante el plan de tareas, se realizó una tanda preparatoria de entrevistas a especialistas en los temas abordados <sup>5</sup>, lo cual facilitó la identificación de las fuentes de información secundaria y, sobre todo, la elaboración de la ficha técnica de las entrevistas en profundidad <sup>6</sup>. A continuación, se caracterizan tales fuentes, los contenidos del análisis realizado y las principales conclusiones elaboradas.

Se trabajó en base a los datos aportados por fuentes documentales disponibles en el ámbito del Ejecutivo Municipal sobre aspectos organizativos, funcionales, de recursos humanos y

---

<sup>4</sup> El Intendente Canosa explicitó muy claramente esta concepción de bienestar. En las sucesivas (tres en total) reuniones de trabajo mantenidas con el equipo consultor describió al Partido de Las Flores como una comunidad integrada y orgullosa de un estilo de vida que desea preservar. Un enfoque que, según sus propias palabras, define el “marco lógico” de su gestión. Todo un desafío porque reclama creatividad a la hora de resolver los problemas existentes o aprovechar las oportunidades ofrecidas por la coyuntura. Por ejemplo, hay que buscar alternativas para la generación de empleo, diferentes a la radicación de grandes empresas que saturan la infraestructura existente y produzcan situaciones de hacinamiento no deseados. Lo mismo sucede con las actividades en los campos de la recreación y la cultura. Hay que utilizar las atracciones y las tradiciones de la zona para promover la industria del turismo (con todas las ventajas que ello conlleva) en lugar de trasladar a Las Flores actividades que pueden realizarse en cualquier parte. Estas últimas tienen ventajas efímeras y no están exentas de riesgo (por ejemplo, en casos de movilizaciones masivas de visitantes).

<sup>5</sup> Estas entrevistas se adicionaron a las programadas en la propuesta original.

<sup>6</sup> En el Anexo I se presenta el listado completo de las personas entrevistadas.

financieros del mismo; todo ello con la activa colaboración de los responsables de las jurisdicciones competentes. Esta información describe una gestión transparente y ordenada, pero no resultó suficiente para garantizar el cumplimiento de los objetivos centrales de la asistencia técnica en curso (“elaborar una propuesta de modernización del ejecutivo municipal en términos de re-diseños organizacionales y recursos humanos”, así como también “diseñar a nivel de factibilidad proyectos testigos en áreas seleccionadas” <sup>7</sup>). Una falencia suplida largamente por las entrevistas en profundidad (en menor medida los grupos focales), que aportaron información muy valiosa sobre la capacidad de gestión del gobierno local y las condiciones impuestas por el contexto social y económico en el cual opera.

Además de los especialistas mencionados con anterioridad, fueron entrevistados integrantes del gabinete municipal, funcionarios de jerarquía intermedia (mandos medios) y referentes de entidades intermedias y organizaciones de la sociedad civil (OSC) del Partido de Las Flores. Entre estos últimos vale destacar a empresarios, dirigentes sindicales, un amplio espectro de referentes sociales y culturales de la comunidad, figuras asociadas a la actividad deportiva, miembros de organizaciones religiosas, comunicadores sociales y dirigentes partidarios. En los términos acordados, para su realización se confeccionaron siete guías de preguntas, algunas generales y otras específicas a los perfiles de las personas entrevistadas <sup>8</sup>.

#### II.1.1. FUENTES SECUNDARIAS

En esta oportunidad, vale la pena reiterarlo, se utilizaron dos fuentes de información secundaria: los informes y la documentación oficial disponible en las distintas reparticiones del Municipio, por un lado, y las fuentes “on line” digitales (estas últimas incluyen los artículos y los comentarios divulgados por la prensa local, así como también las páginas webs de distintas expresiones orgánicas de la sociedad civil y del mismo Municipio).

##### DOCUMENTACIÓN OFICIAL

Los actos de gobierno y los actos administrativos están debidamente asentados. No cabe duda que se trata de una administración transparente y ordenada. No obstante, el apoyo logístico disponible y la buena disposición a colaborar demostrada por todos los funcionarios consultados, la documentación a la que se tuvo acceso resultó de una utilidad limitada para la obra en curso.

Esto es así básicamente por tres razones:

Primero. No cubre temas claves para un análisis FODA. La información existente en materia de recursos humanos está restringida a los aspectos formales y legales de los agentes municipales (por ejemplo, el régimen de licencias). No incluye evaluaciones de desempeño y otras cuestiones relevantes para el diseño de una estrategia de fortalecimiento institucional.

Segundo. El soporte utilizado por estas fuentes es el tradicional (en papel). La información no está lo suficientemente sistematizada, lo cual dificulta un acceso rápido a las mismas (un obstáculo muy serio en el caso de una asistencia técnica breve como la presente obra). Aunque resulte difícil de precisar, todo indica que en no pocas ocasiones se han realizado

---

<sup>7</sup> Ver Etapa II del Documento de Proyecto original.

<sup>8</sup> Ver Anexo III.

evaluaciones de proyectos o elaborados planes alternativos. Pero como fueron hechos en forma desordenada (porque responden a iniciativas individuales o particulares) y no hay una base de datos consolidada o una oficina donde encontrar información pertinente, al evaluador externo se le hace cuesta arriba tomar conocimiento de su existencia.

Tercero. La información aportada tampoco está actualizada. Con el comienzo del actual mandato del Intendente Canosa se ha producido un verdadero “fin de ciclo” en la política local, al cerrar una gestión (anterior) que se había prolongado durante tres períodos consecutivos<sup>9</sup>. Es natural entonces que se produzcan cambios, los cuales no son registrados en las bases de datos rápidamente, como sería deseable. Al equipo consultor, por ejemplo, le tomó varias reuniones poder compatibilizar las distintas versiones de organigramas (misiones y funciones incluidas) en circulación.

#### FUENTES ON LINE

Las dificultades de acceso a la información oficial se trasladan también a las fuentes “on line”. Llama la atención, por ejemplo, el contraste entre la página web (de fácil acceso y diseño moderno) de una repartición de “peso limitado” como el área responsable de las políticas de turismo (no importa que la actividad figure entre las prioridades del Ejecutivo Municipal), con información actualizada sobre los destinos ofertados y los atractivos de la zona, y la página oficial del Municipio (esta última no está siempre operativa)

Otras fuentes digitales consultadas han probado ser de suma utilidad para llevar adelante las tareas de diagnóstico. Fueron utilizadas la mayoría de las veces a los efectos de completar la opinión de los entrevistados o buscar datos sobre actividades de índole variada, referido a iniciativas vinculadas con las áreas prioritarias de la actual gestión. En este sentido, vale la pena destacar los casos de [lasfloresdigital.com.ar](http://lasfloresdigital.com.ar) y [noticiaslasflores.com.ar](http://noticiaslasflores.com.ar).

#### II.1.2. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Como fuera adelantado oportunamente, los obstáculos que impidieron un análisis más completo de las fuentes agregadas, pudieron ser compensados en buena medida por las entrevistas en profundidad. Esto debido a la buena disposición de las personas seleccionadas y su conocimiento de las problemáticas abordadas. Las entrevistas realizadas fueron agrupadas en 4 categorías, según estuvieran orientadas al tratamiento de “definiciones básicas”, “aspectos globales de la gestión municipal”, “el desempeño por áreas de actuación de secretarios y mandos medios” o “la mirada de la sociedad civil”.

#### DEFINICIONES BÁSICAS

Esta primera categoría incluyó:

Las 3 reuniones de trabajo mantenida con el Sr Intendente, de la que participaron la directora del proyecto (Dra. Sabrina Rodríguez) y dos de los consultores seniors (los licenciados Federico Bouilly y Rocío Suárez).

---

<sup>9</sup> Este fin de ciclo, según lo refleja los datos aportados por el estudio cuantitativo local, está muy presente en la opinión pública.

Las 3 reuniones de trabajo con el Secretario de Economía y Finanzas, Dr Ezequiel Mazza, designado como contraparte municipal para la presente asistencia técnica. A partir de su conocimiento detallado de los lineamientos de la actual gestión, este funcionario hizo importantes contribuciones a las definiciones substantivas de los estudios cuantitativo y cualitativos. Facilitó además la selección de las personas a entrevistar. Y conformó un equipo de colaboradores que resultó clave para el desarrollo del plan de actividades.

Otras nueve entrevistas realizadas a especialistas en temas claves, como las cuestiones vinculadas al desarrollo local (dos entrevistas), el medio ambiente (dos entrevistas), la gestión de gobiernos municipales (dos entrevistas), la economía pyme y la responsabilidad social de los actores económicos (tres entrevistas), la capacitación de recursos humanos (una entrevista) y el control de gestión (una entrevista). La lista de entrevistados puede consultarse en el Anexo I.

#### GESTIÓN GLOBAL

Por iniciativa del Ejecutivo Municipal, se conformó un equipo de funcionarios que aportó información muy valiosa sobre el modelo de gestión puesto en marcha por la administración actual (en términos globales) y sus prioridades en materia de políticas públicas. Representa un grupo de funcionarios identificados con el Sr Intendente y son responsables de la implementación de varios de los programas de acción que definen los contenidos de las prioridades recién mencionadas.

A este círculo de confianza lo conforma un equipo de cinco funcionarios jóvenes, muy motivados, de buen nivel técnico y preparación profesional. Estos integrantes son:

- Arquitecto Ignacio Chervero (Subsecretario de Planeamiento Urbano y Obras Públicas).
- Licenciada Marina Ayersa (Subsecretaria de Ambiente y Espacios Verdes).
- María Ana Morales (a cargo de la Secretaría de Cultura y Turismo).
- Licenciada Wanda Borda (responsable del Área de Turismo).
- Marcos Loiza (un asesor de la Secretaría de Economía y Finanzas, responsable de la elaboración del presupuesto <sup>10</sup>).

Al principio de las actividades, el equipo consultor contratado mantuvo entrevistas por separado con estos funcionarios, en las cuales se abordaron los temas específicos de sus jurisdicciones, siguiendo las preguntas elaboradas en las guías de trabajo <sup>11</sup>. Una vez completado este contacto inicial, se conformó con estos mismos funcionarios una mesa de trabajo con reuniones periódicas, como sistema de consulta y apoyo a las tareas desarrolladas por el equipo de referencia, que continuó hasta el final del plan de actividades.

#### GABINETE Y MANDOS MEDIOS

Se programó una serie de entrevistas a responsables de las principales jurisdicciones que integran el gabinete municipal y un número de mandos medios, a los efectos de complementar los aportes de los funcionarios mencionados en las categorías precedentes.

---

<sup>10</sup> La Dirección de Presupuesto está vacante.

<sup>11</sup> Ver Guía B (Anexo III).



En la selección de estas personas se tomó en consideración su disponibilidad y su rol en el funcionamiento de distintas expresiones de la comunidad. Tal los casos del Secretario Privado del Intendente, quién cumple funciones en el directorio de la Cooperativa de Electricidad; y la Directora de Adultos Mayores (Psicóloga Social Mónica Sala), entrevistada por su experiencia al frente de APHOGARD. En total, sumando todas las categorías, fueron entrevistados 7 secretarios, 4 subsecretarios y 6 mandos medios.

#### REFERENTES DE LA SOCIEDAD

Las entrevistas en profundidad incluyeron un número importante de representantes de entidades intermedias, ONGs y comunicadores sociales. La selección priorizó a instituciones tradicionales y activas (con presencia real) en el ámbito local.

En el caso de las entidades empresariales, se consideró conveniente tres instituciones reconocidas y con posibilidades ciertas de aportar al desarrollo local. A saber:

- La Cooperativa de Electricidad de Las Flores (fundada en el año 1935, que ofrece servicios de internet desde 1998).
- La Liga del Comercio e Industria de Las Flores (entre otras actividades, desde 2013 incorporó el loma Micro-empresarial).
- La Sociedad Rural de Las Flores (a cuyas sus actividades naturales agrega la organización de charlas y debates).

Entre las organizaciones activas en el campo social, se incluyeron referentes con antecedentes reconocidos de haber sabido poner en marcha proyectos importantes que, a través del esfuerzo propio, le dieron “visibilidad” y prestigio en el vecindario local y otras localidades. Tal los casos de la Asociación Civil MAPA “Espacio de Arte” (desde el año 2012 organiza exposiciones y actividades de alto impacto como la feria de arte y diseño independiente “hecho en Las Flores”, y el ciclo de cine “juntarse un poco”) y el Grupo de Teatro del Borde (desde el año 2000, organiza el encuentro de teatro del Borde, ahora con auspicio del Municipio). En total, el estudio incluyó 7 entrevistas a figuras vinculadas con ONGs de este tipo.

Se seleccionaron tres comunicadores locales: Julio González Canú (AM 1210), Flavio Pérez y el Chino Varela (ASPA). Estos periodistas ofrecen una pluralidad de opinión y visiones acerca de la política local y conducen medios con un importante rating en Las Flores.

Finalmente, el listado de entrevistados se completó con 5 figuras partidarias identificadas con las principales corrientes políticas locales. Al grupo lo integran dos dirigentes del FpV Hugo Nuñez (actual Concejal) y Fabián Blastein; un referente del oficialismo local (Alejandro Federico), un partidario de la UCR (Valentín Genusso, actualmente a cargo de la delegación regional del Anses) y Graciana Goicoecheandía del GEN.

#### II.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

La información disponible (a partir de las fuentes agregadas consultadas y las entrevistas en profundidad reseñadas en el apartado anterior) ofrece un panorama bastante claro de cuáles son las fortalezas y las debilidades del Ejecutivo Municipal que mayor incidencia tienen sobre

las posibilidades de éste para involucrarse en un proceso de desarrollo local de proyección regional (léase, en su zona de influencia). El análisis realizado incluye una caracterización del contexto, la estructura orgánica, los flujos funcionales y los principales programas de la actual gestión <sup>12</sup>.

#### II.2.1. EL CONTEXTO

El escenario local expresa con bastante claridad los rasgos constitutivos (estructurales) del Partido de Las Flores que, en la consideración de las autoridades municipales y la mayoría de las figuras entrevistadas, son positivas y deben preservarse; también de los problemas que reclaman soluciones.

#### LAS FORTALEZAS

Entre las primeras (las condiciones favorables) fueran destacadas las vinculadas al “respeto de las personas”, la “infraestructura urbana”, los “servicios básicos”, el “acceso a la naturaleza”, la “conectividad”, las “actividades culturales” y la “seguridad en las calles”. A continuación, se incluyen algunas expresiones de los entrevistados representativas de las opiniones expresadas en los diálogos mantenidos.

“La baja densidad poblacional que facilita un reconocimiento del individuo (el vecino residente)”. Para la mayoría este es un aspecto clave y definitorio de “identidad”.

“Un buen desarrollo de los servicios vinculados a la infraestructura urbana (cloacas, agua en red, etc.) que ofrecen cobertura a un alto porcentaje de la población residente”.

“El acceso a la educación pública y la medicina” (esta última a través del hospital general) que “facilita la integración social”, “minimizando las diferencias sociales y económicas existentes entre sectores”.

“El fácil acceso a la naturaleza y los espacios de recreación” (por ejemplo, el Parque Plaza Montero cuenta con un camping y servicios para el esparcimiento de familias y jóvenes).

“La buena conexión con los principales conglomerados urbanos”, en particular fueron mencionadas las ciudades de La Plata y CABA”.

“Niveles muy satisfactorios de las actividades culturales” (un tema destacado por los responsables del área turismo).

“La seguridad en las calles” asociada por varios entrevistados a “la reducida población residente en el ejido urbano” (mencionada en un punto anterior) y un estilo de vida autónoma. En relación a este último punto, en varias ocasiones se destacó como ventaja el hecho que “un sector importante de la población resuelva sus necesidades dentro de Las Flores”.

En la lista de ventajas para el desarrollo local, en opinión de los encuestados, cabría incluir también las similitudes existentes entre la situación de Las Flores y la de los municipios

---

<sup>12</sup> Las citas tomadas del análisis de contenido de las entrevistas son presentadas entre comillas.

vecinos. “Tienen problemáticas en similares”; “en líneas generales, Las Flores no se despega del común de los municipios de la zona” <sup>13</sup>.

#### LAS DEBILIDADES

Los entrevistados se expresaron con la misma claridad sobre los problemas existentes, reclamando o destacando (según los casos) para resolverlos políticas públicas que no comprometan los valores a preservar (como los mencionados en el apartado anterior).

En este plano, debe destacarse la importancia reconocida a problemas asociados al empleo y la producción, la infraestructura urbana, los servicios básicos y cuestiones político - culturales.

##### - Empleo y Producción

La cuestión del trabajo estuvo presente en muchas de las entrevistas llevadas a cabo. Al respecto, se hizo referencia en forma reiterada a:

“La inestabilidad y la precarización laboral que afecta a la clase trabajadora”

“La existencia de oportunidades laborales de baja o mala calidad, ligadas a la mano de obra en gran parte textil”

“La mano de obra no capacitada”.

“El trabajo no registrado que tiene una incidencia importante, principalmente en talleres textiles de baja producción y en la construcción en general”.

Los problemas empresariales también fueron mencionados. Por ejemplo, varios se refirieron a la inestabilidad del sector textil (“un mercado que oscila entre, está afectado por, los intereses privados y las políticas macro económicas”).

##### - Infraestructura y Servicios Básicos.

Los entrevistados señalaron un conjunto de falencias y debilidades en materia de infraestructura y servicios básicos que deben ser resueltas con la participación del estado local. Entre estas fueron señaladas:

“La existencia de una infraestructura peri-urbana incompleta”.

“la reducida calidad observada en relación a la educación superior y algunos servicios médicos”.

“El proceso de recolección, tratamiento y disposición final de RSU presenta dificultades”. “Es muy baja la separación de origen y la disposición de rechazo es prácticamente un basural a cielo abierto debido a la baja infraestructura que presenta el relleno sanitario”.

“Los espacios verdes públicos (satisfactorios en general) presentan insuficiencias muy serias en las nuevas ampliaciones urbanas”.

---

<sup>13</sup> Exceptuando el tema seguridad. Como queda manifiesto en los datos aportados por el estudio regional, este escenario no se replica en todas las localidades cercanas.

- Los Valores Participativos.

Resultó interesante observar la preocupación de numerosos entrevistados por la presencia de valores y costumbres, compartidos por la ciudadanía y las expresiones orgánicas de la sociedad civil, que dificultan la búsqueda de soluciones a los problemas existentes en el Partido de Las Flores <sup>14</sup>.

Según la opinión de varias de las personas entrevistadas, por ejemplo, las fuerzas de la producción, organizadas en instituciones arraigadas y con un importante poder de convocatoria (como la Liga del Comercio e Industria o la Sociedad Rural consideradas en este relevamiento), limitan sus relaciones con “el estado a planteos focalizados en la defensa de sus necesidades e intereses específicos”. Sin mostrarse motivados a “articular acciones con el sector público destinadas al tratamiento de cuestiones más globales de naturaleza social”.

A muchas ONGs tampoco les resulta sencillo plantearse una estrategia de colaboración y responsabilidades compartidas con el estado. En los hechos, terminan optando por “incidir sobre el estado (si se prefiere, ejercer presión) a través de la sensibilidad social, a través de los vecinos, no directamente”. Dicho en otras palabras, “plantean problemáticas sociales complejas y necesidades básicas insatisfechas, sin contactarse ni asumir responsabilidades con quienes tienen la responsabilidad de resolverlas”.

Esta preocupación se extiende a la ciudadanía, cuyo comportamiento que genera dudas entre los entrevistados sobre su compromiso a participar en la búsqueda de soluciones a los problemas de la ciudad o apoyar los procesos de cambio. “No existe participación ciudadana, salvo en el caso de pequeños grupos cuando sienten sus intereses particulares afectados”. Se percibe “una sociedad que presenta resistencia al cambio, al menos en una etapa inicial”.

Aunque no necesariamente (según estos mismos entrevistados), la explicación a este fenómeno haya que buscarla en la ausencia de una cultura democrática responsable. Para algunos, “puede ser que la falta de compromiso y participación ciudadana tenga su origen en la manera como se conduce el estado, que “no” invita a que esto cambie”; “es una consecuencia del modo cómo los proyectos son promovidos desde el sector público”, ... “son desarrollados en forma unilateral, sin hacer partícipe al ciudadano” <sup>15</sup>.

#### II.2.2. LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

El Ejecutivo Municipal presenta una estructura tradicional cuyo diseño requiere de modificaciones que la adapten a los desafíos de una gestión moderna. Un desafío que no pasa desapercibido para las autoridades responsables de su conducción política y gerenciamiento estratégico.

En términos organizativos, la conducción superior del estado municipal está integrada por 61 unidades de gestión (con competencias definidas) gerenciadas por funcionarios con responsabilidades ejecutivas y personal a cargo. Se mantiene la estructura heredada de épocas

---

<sup>14</sup> Los datos aportados por la encuesta y los grupos focales avalan esta preocupación sin ninguna clase de ambigüedades.

<sup>15</sup> Al igual que en el comentarios de la nota a pie de página precedente, estos comentarios también son corroborados en el análisis del escenario local.

anteriores, con algunos ajustes acotados, la mayoría vinculados a las prioridades del gobierno y no tanto a una reforma integral. No obstante, todo indica que este proceso de cambio se profundizará en el futuro cercano, a medida que la administración actual se consolide <sup>16</sup>.

Entre los cambios recientes más importantes corresponde señalar la creación de la Secretaría de Cultura y Turismo que absorbe de la Secretaría de Desarrollo Social las ex – Direcciones de Cultura y Turismo, y la jerarquización de educación en el ámbito de la Secretaría de Desarrollo Social (de Dirección a Subsecretaría).

CUADRO 1  
ESTRUCTURA SUPERIOR

NIVEL JERÁRQUICO	CANTIDAD
SECRETARÍA	9
SUBSECRETARÍA	5
DIRECCIÓN	33
ÁREAS DE GESTIÓN	8
DELEGACIONES	3
FUERA DE NIVEL	3
TOTAL	61

En la actualidad, la estructura orgánica está integrada por 9 secretarías, 5 subsecretarías, 33 direcciones, 8 áreas de gestión, 3 delegaciones y 3 organismos “fuera de nivel” <sup>17</sup>. Las direcciones incluyen la secretaría privada y la tesorería, y tres dependencias en esta categoría son “direcciones generales” Las tres delegaciones definen una estructura de descentralización territorial en el ámbito de la secretaría de gobierno. Tienen sus sedes en localidades y parajes alejados de la localidad cabecera (El Trigo, Pardo y Rosas).

No todas las secretarías tienen estructuras similares. En este sentido, vale diferenciar las jurisdicciones de “estructura compleja” (en particular, las Secretarías de Gobierno, Economía y Finanzas, y Planeamiento, Obras y Servicios Públicos, y Desarrollo Social y Educación) de las dependencias con “estructuras más simples” (las Secretarías de Salud, Deportes, Cultura y Turismo, y Desarrollo Local).

En términos generales, las estructuras complejas se corresponden a las competencias “tradicionales” de la gestión municipal, como obras y servicios públicos, los asuntos políticos, el manejo de los recursos o la atención de grupos vulnerables. Esto es así, aunque en algunos

<sup>16</sup> Vale la pena reiterarlo, se trata de una administración “nueva” que acaba de completar su primer año de gestión, en una localidad marcada por la estabilidad política, acostumbrada por períodos prolongados como los de los dos intendentes quienes gobernaron Las Flores durante 4 mandatos y 3 mandatos, respectivamente.

<sup>17</sup> Los organismos tipificados como “fuera de nivel” son el juzgado de falta, la policía comunal y la contaduría general.

casos estas unidades hayan ampliado sus competencias. Ocurre con la Secretaría de Desarrollo Social (ahora responsable del área educación).

Las problemáticas abordadas por las estructuras más simples se vinculan, también en términos generales, a las nuevas responsabilidades del estado municipal, como el desarrollo local o la salud (esta última una responsabilidad casi exclusiva de las provincias). En el caso del Partido de Las Flores, en estas jurisdicciones se concentran varias de las políticas públicas en base a las cuales la actual gestión pretende imponer su “impronta” (por ejemplo, la Secretaría de Cultura y Turismo)<sup>18</sup>.

En el organigrama al que se tuvo acceso, aparece la figura de las “áreas” como una forma no tradicional de organizar las unidades administrativas. Desde el punto de vista de la modernización del estado y su adaptación a una estrategia de desarrollo ajustado a la realidad actual, constituyen un caso muy interesante de analizar. Al margen del nivel jerárquico que se les asigne.

Las entrevistas dejan la impresión que se trata de “unidades de transición” creadas a los efectos de agilizar la gestión en temas prioritarios para la actual administración; como una fórmula para evitar las dificultades atribuidas a la estructura tradicional. Hay que ver si, con el tiempo, estas unidades adoptan los estilos conocidos (y se incorporan al modelo tradicional) o sientan las bases para una reforma más integral e imaginativa del estado municipal. Para ello, habría que hacer un seguimiento de la evolución de estas experiencias en las etapas venideras.

La Subsecretaría de Ambiente y Espacios Verdes, creada en el ámbito de Planeamiento, Obras y Servicios Públicos, constituye el caso paradigmático de esta tendencia. Ha adoptado una división funcional interna en base a cuatro áreas de gestión, denominadas (según fuera manifestado por la titular de esta jurisdicción) “planta de tratamiento RSU”, “arbolado, forestación y vivero municipal”, “mantenimiento” y “Plaza Parque Montero”<sup>19</sup>.

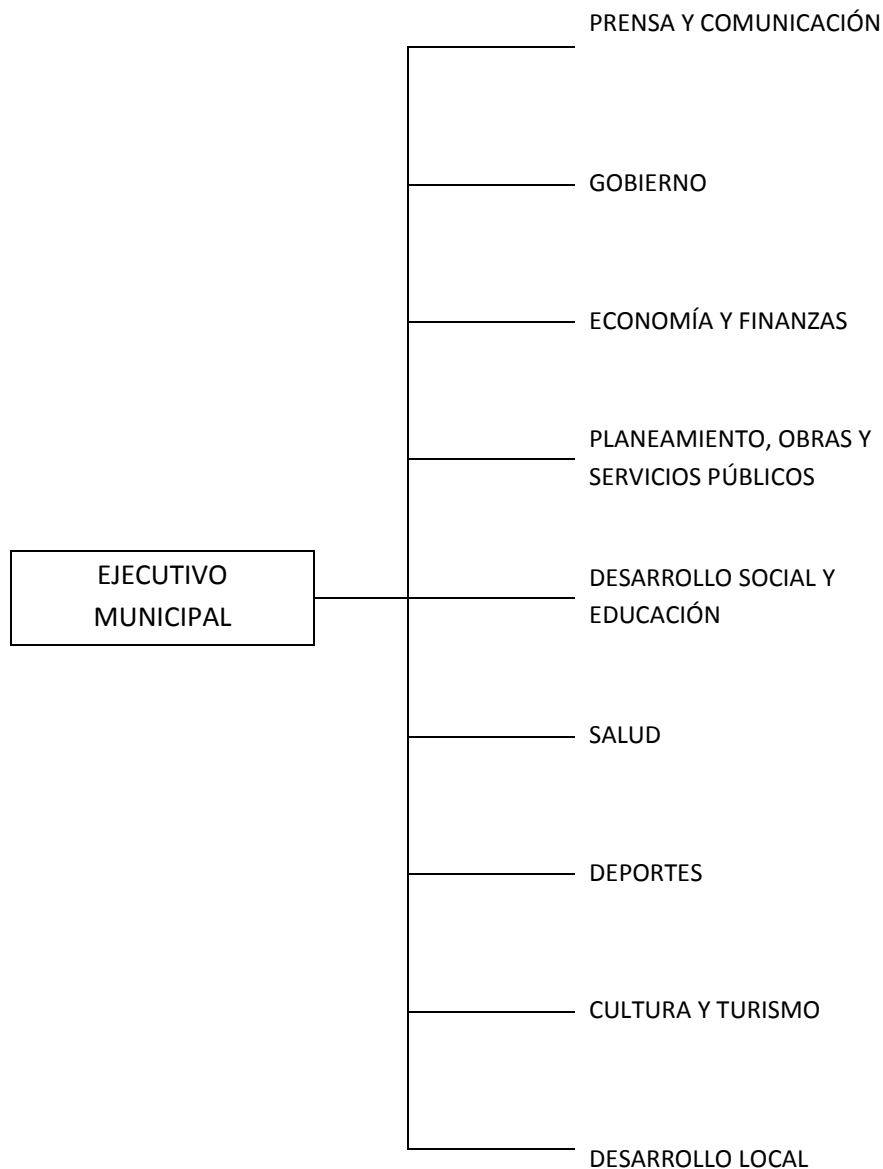
El Área de Sistema (una dependencia de la Secretaría de Economía y Finanzas), el Área de Turismo en la Secretaría de Cultura y Turismo, y el Área de Empleo (en la Secretaría de Desarrollo Local) son los otros tres casos restantes. Por distintas razones, todos ellos a cargo de políticas públicas claves en las actuales circunstancias.

---

<sup>18</sup> Algunas de estas dependencias tienen competencias particularmente relevantes para el estudio realizado y el modo como corresponde abordar el desarrollo de las etapas sucesivas del plan de actividades bosquejado en el documento de proyecto original.

<sup>19</sup> A modo de ejemplo de las limitaciones de la información agregada disponible, cabe señalar que estas áreas de gestión no estaban registradas en los organigramas a los que se tuvo acceso.

CUADRO 2  
GABINETE MUNICIPAL



### II.2.3. FLUJOS FUNCIONALES

La estructura orgánica descrita en el apartado anterior presenta, en términos FODA, dos problemas fundamentales, además de inter-relacionados: uno tiene que ver con la superposición de funciones; el otro, el más importante, con el manejo de las denominadas actividades motoras (una condición sine qua non de buena gestión).

La superposición de tareas atenta, entre otras cosas, contra una asignación eficiente de los recursos disponibles y le resta efectividad a la gestión de gobierno. Es un riesgo conocido, latente toda vez que el estado organiza sus actividades en formato de jurisdicciones tradicionales, rara vez pensadas en términos de las demandas generadas desde la sociedad a las que debe dar respuesta. Un escenario que obliga a los funcionarios a involucrarse en costosos e interminables procesos de articulación horizontal.

La segunda cuestión es particularmente seria en el caso del Partido de Las Flores. Constituye una debilidad manifiesta en el funcionamiento del gobierno local, que exige un tratamiento prioritario por parte de sus autoridades. Las entrevistas realizadas reflejan un consenso notable en este punto.

Las actividades motoras son claves para un “buen gobierno” porque dan “racionalidad” a lo que estos hacen. Generan las condiciones funcionales necesarias para “ordenar” sus actividades en términos de metas y procedimientos globales, aplicables al conjunto. La planificación, la presupuestación, la carrera administrativa, la comunicación y la articulación con actores externos, constituyen las principales actividades motoras de un estado en la mayoría de los contextos modernos.

Y, más importante aún, una ejecución ordenada (en tiempo y forma) de estas actividades motoras requiere de “ámbitos de aplicación” y “flujos funcionales” idóneos, que faciliten el trabajo de quienes tienen la responsabilidad de llevarlas adelante. Por ejemplo, planificar la gestión del estado no es posible (al menos no es fácil de lograrlo) si no se dispone de una unidad de planificación diferenciada para compatibilizar criterios de acción entre quienes llevan adelante las distintas políticas sectoriales.

Esto no parece ocurrir en la Municipalidad de Las Flores. Las tareas motoras no están previstas en el organigrama vigente ni parecen haber sido sumadas a las competencias de alguna de las jurisdicciones sectoriales existentes, lo cual dificulta su ejecución y multiplica los peligros de una gestión fragmentada<sup>20</sup>. Una presunción corroborada por la opinión vertida por casi todos los entrevistados. Veamos la situación de cada actividad motora en particular.

#### PLANIFICACIÓN

Desde distintas jurisdicciones del Ejecutivo Municipal y la comunidad se transmite la sensación que no está claro cuál es el plan que sintetiza las ideas del Intendente, ni cuáles son los criterios más adecuados para definir objetivos y procedimientos.

Es así como, según los entrevistados, “se generan cursos de acción en las diferentes secretarías; pueden ser buenos desarrollos, pero sin un punto de partida sólido, basado en el reconocimiento de la verdadera problemática. Pueden ser acciones no articuladas entre sí”.

---

<sup>20</sup> Una Subsecretaría de Planeamiento o un Área de Sistemas como dependencias de una Secretaría específica no es el modelo más adecuado para la elaboración de planes integrales o la puesta en marcha de una política de informatización que contemple al Municipio como un todo. No es casualidad por ejemplo que los registros de datos sean parciales y dispares (“hay sectores más informatizados y otros que lo son mucho menos”).



“En líneas generales, no existe un proceso que establezca un diagnóstico – objetivos o metas – programas o proyectos”.

En otras ocasiones se afirmó “las políticas públicas implementadas por el gobierno apuntan a resolver la problemática que en cada caso se identifica, pero no siempre son las correctas y el proceso de implementación pierde eficacia”, o “el reconocimiento de la problemática suele ser el punto más débil del proceso de soluciones” ... “el sentido común puede no ser efectivo al momento de comprender el objetivo de los programas o proyectos a llevar adelante”.

Este problema no se resuelve con medidas ad hoc, sin un espacio institucionalizado para la realización de tareas asociadas a la definición de objetivos y otras actividades que también hacen a la planificación, como el control de gestión, las auditorías internas o la evaluación de resultados. Actividades que hoy no tienen un responsable definido.

Al principio de la gestión, esta falencia se redujo gracias a las reuniones de gabinete que se produjeron con cierta frecuencia. Sin embargo, “con el correr del tiempo, estas reuniones mutaron a encuentros parciales, con cada una de las secretarías y la figura del Intendente tomó un rol fundamental en la interacción entre áreas”, lo cual es una alternativa muy eficaz en términos políticos, pero con serias dificultades de índole operativa.

#### FINANCIAMIENTO

Las dificultades de planificación se reflejan en la elaboración del presupuesto, donde no está claro cuál es el procedimiento que cada jurisdicción pueda utilizar para estar presente en la definición de prioridades en esta materia. Esta situación, según los entrevistados, es un obstáculo a veces insalvable para una asignación eficiente de los recursos disponibles.

Un tema que se agrava debido a la importancia del financiamiento externo (no contemplado en las partidas regulares del presupuesto municipal). Muchas de las políticas activas son llevadas a cabo con el apoyo de fondos disponibles en la Nación y la Provincia, en el marco de programas focalizados puestos en marcha desde estas jurisdicciones <sup>21</sup>. Entre otros muchos ejemplos, puede citarse el Fondo de Infraestructura, el Fondo de Seguridad o el subsidio de la Nación de \$ 12 millones para la re-funcionalización de la planta de RSU <sup>22</sup>.

Este escenario implica la necesidad de disponer de criterios de presupuestación globales (la contraparte contable y financiera de la planificación) que optimicen la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento (tarea que excede claramente las posibilidades de gestión de cada jurisdicción particular) y un mecanismo de re-asignación de partidas propias para atender demandas imposibles de satisfacer sin estos aportes adicionales.

#### PARTICIPACIÓN Y ARTICULACIÓN

Una buena gestión en democracia necesita también de mecanismos claros que ordenen (tomando las relaciones estado – sociedad en su conjunto) la participación ciudadana y la

---

<sup>21</sup> Este es un tema clave que será abordado en la Etapa II del presente proyecto, cuando se elaboren proyectos testigos o iniciativas modelos de desarrollo social.

<sup>22</sup> La Municipalidad de Las Flores recibió \$ 23 millones del Fondo de Infraestructura (calculados en base a un coeficiente de coparticipación) y \$ 8 millones del Fondo de Seguridad.

articulación de una gama y heterogénea de efectores en el desarrollo de las políticas públicas que se pongan en marcha. No hay dudas sobre la voluntad y el compromiso del gobierno municipal para actuar en esta dirección (plasmada en el slogan “un municipio de vecinos”), pero no resulta tan evidente si dispone de las herramientas de gestión necesarias para plasmarlo en la realidad. Más bien lo contrario.

Es un tema importante. Los funcionarios entrevistados han hecho hincapié en “proyectos desarrollados unilateralmente sin hacer partícipe al ciudadano”, o que “muchas veces se plantean soluciones a problemáticas que se reconocen personalmente (por el funcionario), sin ningún proceso de identificación de actores”; destacando también que “los procesos participativos deberían intensificarse, al menos en el reconocimiento de la problemática” y (si los resultados son buenos) “en la ejecución de lo proyectado”.

Según las opiniones vertidas en las reuniones llevadas a cabo, la participación de los vecinos tiene otras ventajas. Entre otras, mejorar las perspectivas de cambio (“la demostración empírica de, el contacto directo con, los cambios llevados a cabo, ayudaría a modificar costumbres y generar simpatía, sobre todo en los sectores más permeables a las nuevas ideas, los más activos en lo social y lo económico”); y generar un mayor “grado de sostenibilidad y previsibilidad, sobre todo cuando se procura resolver problemáticas puntuales, espontáneas”

<sup>23</sup>.

En este plano también se requiere la institucionalización de procedimientos y ámbitos específicos. Ayuda, pero “no alcanza con la participación del HCD donde muchas veces, en el marco de sus funciones naturales, los intereses políticos interfieren en la búsqueda de objetivos claros que apunten a resolver problemas puntuales”.

En consecuencia, esta es otras tareas pendientes en el Partido de Las Flores. A la pregunta, “más allá de los espacios institucionalizados, ¿existe alguna modalidad más o menos sistemática de encuentros con los vecinos?”. La respuesta de los entrevistados fue en varias ocasiones un claro “no existe”.

También hace falta disponer de un ámbito de articulación que facilite compatibilizar “las tensiones que suelen conflictuar las relaciones entre funcionarios jerárquicos de perfiles más técnicos (propensos a resolver la problemática en el plano real, objetivamente y de manera sostenible) y los más políticos (más impulsivos, de sostenibilidad limitada, al punto de atentar contra la verdadera solución a los problemas que plantean resolver)”.

## COMUNICACIÓN

Una estrategia comunicacional de las acciones de gobierno constituye un complemento necesario a la tarea de articulación y consenso recién mencionada (como la presupuestación lo es a la planificación). Hace falta una idea fuerza que ordene los mensajes del gobierno y una modalidad ágil y simple (que resulte familiar a los distintos sectores sociales) para “visibilizar” los alcances y las intenciones de la gestión de gobierno y, al mismo tiempo, sirva para tomar conocimiento del estado de la opinión pública en relación a lo actuado por éste.

---

<sup>23</sup> Este es otro de los temas corroborados por la encuesta local y algunos de los grupos focales.

Una tarea que también requiere modificar usos y costumbres en la actual administración. A los informes emitidos por la secretaría de prensa (responsable de las relaciones con los medios de comunicación, sus redacciones y los programas que estos generan) se los considera “fríos y distantes” y no “refleja las intenciones del resto de las secretarías respecto a cómo pararse (más cerca) ante la sociedad”, “generar condiciones de proximidad con el vecino” y “capitalizar las acciones encaradas por el gobierno local de una manera más eficiente”.

Los resultados aportados por la encuesta local y los grupos focales parecen darle la razón a quienes sostienen esta interpretación de la situación comunicacional de la Municipalidad.

#### CARRERA ADMINISTRATIVA

En la percepción de la casi totalidad de los entrevistados, es clave trabajar en el desarrollo y la capacitación de los recursos humanos; también en mejorar las condiciones de trabajo de los (aproximadamente) mil agentes municipales (cifra que incluye personal de planta, jornalizados y pasantes). Para ello debería aprovecharse la existencia de “un buen clima de trabajo en todos los ámbitos”, “cierto grado de pertenencia de los trabajadores” y “la valoración de la estabilidad laboral”<sup>24</sup>.

Consultados sobre este tema en términos de debilidades, los comentarios pusieron mayoritariamente el acento en:

“La existencia de un escalafón deteriorado” que produce “desorganización y la no optimización de recursos”.

“Una mano de obra no capacitada, producto de los criterios asistencialistas de contratación”.

“Falta de profesionalismo (al momento de desempeñar las tareas) y problemas de nivel jerárquico”.

“Ausencia de mandos intermedios capacitados para afrontar sus responsabilidades”<sup>25</sup>.

“El pluri-empleo”<sup>26</sup>.

“No existe un sistema de capacitación sostenible”<sup>27</sup>.

“La productividad es claramente mejorable”; para ello, sin embargo, “hace falta definir objetivos que posibiliten la evaluación de desempeños”

#### II.2.4. LOS PROGRAMAS ESTRELLAS.

---

<sup>24</sup> Como se verá, los grupos focales integrados por agentes estatales han aportado información muy útil acerca de este plus disponible para mejorar la calidad de la gestión local; también para señalar los riesgos de un cambio de clima si no se hace algo relevante al respecto.

<sup>25</sup> La falta de un director de obras públicas en la Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios Públicos es un ejemplo paradigmático de esta falencia.

<sup>26</sup> “La mayoría del personal se desempeña en tareas fuera del municipio. Lo que lleva a cierto letargo en su desempeño dentro del estado, priorizando muchas veces lo privado”.

<sup>27</sup> El Programa de Capacitación de Empleo Municipal (PROCEM) es un claro testimonio de esta falencia. Este Programa es utilizado para incorporar personal transitorio que resuelva situaciones de vacantes que afectan las tareas desarrolladas en las distintas jurisdicciones, y no incorpora cursos o seminarios de capacitación propiamente dicho.

La dinámica impuesta por las autoridades actuales ha generado un clima propicio para la puesta en marcha de políticas públicas innovadoras, que den contenidos a los objetivos políticos definidos para este período de gobierno. Los programas enumerados en este apartado sintetizan el menú básico de la gestión municipal.

Debe señalarse con la misma claridad que tales programas (en opinión de los responsables de su implementación) no parecen haberse sustraído de los efectos negativos y limitaciones generados por las debilidades comentadas en el apartado precedente.

Entre los “programas” de referencia (en realidad, medidas importantes pero puntuales) que definen las prioridades del Ejecutivo Municipal cabe destacar a los siguientes (ordenados según rubros o áreas de gestión):

#### Salud Pública:

- Fortalecimiento de los servicios de guardia del Hospital Zonal General (con la contratación de, alrededor, 20 médicos).
- Fortalecimiento de los 4 centros de salud (con la contratación de nuevos agentes sanitarios).

#### Seguridad <sup>28</sup>:

- El triplicado de las cámaras instaladas en los espacios públicos (de 15 a 45).
- La compra de 4 móviles.
- El equipamiento del cuerpo de control urbano (la policía local).

#### Obras Públicas <sup>29</sup>:

- Las redes troncales (cloacas, agua y gas)
- Entubamiento del canal de la Avenida 7 de Octubre.

#### Desarrollo Social y Educación:

- Fortalecimiento de los centros municipales.
- Fortalecimiento del sistema educativo (ayuda escolar, cursos de computación y otros).

#### Medio Ambiente <sup>30</sup>:

- La re-funcionalización de la Planta RSU comentada oportunamente <sup>31</sup>.
- Avanzar en una mejor clasificación de la basura <sup>32</sup>.

---

<sup>28</sup> Fuente de financiamiento: Fondo de Seguridad de la Provincia.

<sup>29</sup> Fuente de financiamiento: Fondo de Infraestructura.

<sup>30</sup> Estos planes se financiarán con partidas propias y fondos nacionales (Programa Mi Pueblo y otros).

<sup>31</sup> En la actualidad “el municipio dispone de una planta de separación de residuos, donde es tratada la totalidad de los RSU, salvo roturas temporales o problemas similares. Se realiza a través de una cinta de separación con personal propio. Los elementos reciclables son comercializados a través de instituciones sin fines de lucro”.

<sup>32</sup> “La recolección es mejorable y la disposición final está en vías de plantear una solución a corto o mediano plazo. Para lograrlo, sería conveniente generar un programa de concientización para optimizar la separación en origen, y brindar la correcta recolección y disposición final, con un horizonte

- El mejoramiento de plazas <sup>33</sup>.
- El mejoramiento de 42 puntos de espacios verdes <sup>34</sup>.

Cultura:

Una serie de eventos para continuar y profundizar la política de “apertura” de las actividades culturales a la comunidad. Organizando, entre otros ejemplos:

- La caravana cultural
- “Verano acá” (en las peatonales)

## II.2.5 CONCLUSIONES

En síntesis, la evaluación realizada en base a las entrevistas en profundidad ofrece un interesante cuadro de situación en términos de fortalezas y debilidades. A partir de ello, las encuestas y los grupos focales aportaron información igualmente valiosa para la definición de políticas públicas adecuadas a las posibilidades y las demandas existentes.

Entre las fortalezas identificadas, vale la pena reiterar, cabe destacar la capacidad demostrada por el Ejecutivo Municipal para:

- Hacer una lectura realista del contexto global (los valores y las prioridades de la comunidad).
- Fijar prioridades de gobierno claras
- Plasmar dichas prioridades en iniciativas viables y concretas, que sientan las bases para planes más ambiciosos de fortalecimiento institucional y desarrollo local.
- Disponer de un equipo de funcionarios comprometido con la gestión.
- Haber comenzado un buen diálogo con la comunidad y una gama amplia de sus expresiones orgánicas.

Y entre las principales debilidades:

- Las dificultades generadas por una estructura administrativa tradicional necesitada de re-diseños profundos.
- La ausencia de flujos funcionales que faciliten las tareas de planificación y presupuestación.
- La ausencia de una estrategia comunicacional acorde a los objetivos fijados por las autoridades municipales.
- La falta de capacitación de los recursos humanos.
- Las dificultades para articular acciones conjuntas (planes y programas) con la ciudadanía y las expresiones orgánicas de la sociedad local.

---

razonable”. Se propone además ordenar la recolección de residuos secos y húmedos en días alternativos.

<sup>33</sup> Las obras de remodelación de la plaza principal han sido completadas en el año 2016.

<sup>34</sup> Por ejemplo, instalando una mejor iluminaria.

Como se verá en el capítulo de cierre, el análisis realizado ofrece criterios prácticos respecto a cómo mejor plantear las etapas siguientes del plan de asistencia técnica global (planteado oportunamente), una vez concluida la presente locación de obra.

## ANEXO I

### LISTA DE ENTREVISTADOS

#### I.1. DEFINICIONES BÁSICAS

##### I.1.1. Autoridades Municipales:

- CPN Ramón Canosa (Intendente)
- Dr. Ezequiel Mazza (Secretario de Economía y Finanzas)

##### I.1.2. Especialistas Externos

###### Desarrollo Local

- Lic. Pablo Rodríguez Masena (Ministerio de Justicia)
- Lic. Sandra Cesilini (Consultora organismos internacionales)

###### Medio Ambiente

- Lic. Alicia Aguilar (Economista – consultora)
- Lic. Alberto Morán (INAP)
- Lic. Osvaldo Cuesta (CEAMSE)

###### Gestión Local

- Lic. Norberto Iglesias (Especialista en urbanismo)

###### Economía y Empresas Pymes

- Lic. Horacio Roura (Economista, ex Secretario Pyme de la Nación)
- Lic. Susana Finger (Programa RS, Provincia de Buenos Aires)

###### Recursos Humanos

- Lic. Alberto Bonifacio (Dir. Investigaciones, INAP)

###### Control de Gestión

- Dr. Juan M. DelBianco (Sec. Ejecutivo, Presidencia AGN).

#### I.2. GESTIÓN GLOBAL

- Arquitecto Ignacio Chervero (Subsecretario de Planeamiento Urbano y Obras Públicas)
- Lic. Marina Ayersa (Subsecretaria de Ambiente y Espacios Verdes)
- Lic. María Ana Morales (Secretaria de Cultura y Turismo)
- Lic. Wanda Borda (Área de Turismo)
- Marcos Loiza (Asesor de la Secretaría de Economía y Finanzas).

#### I.3. GABINETE – MANDOS MEDIOS

##### I.3.1. Secretarías

- Guillermo Pénico (Secretario de Prensa y Comunicación).
- Diego Fernández (Subsecretaría de Seguridad Pública).
- Fernando Lahitte (Secretario de Planeamiento, Obras y Servicios Públicos).
- Federico Alejandro (Secretario de Desarrollo Social y Educación).
- Profesora Pilar Corvalán (Subsecretaría de Salud).
- Profesor Diego Blanco (Secretario de Deportes)
- Magister Guillermo Rivas (Secretario de Desarrollo Local).

#### I.3.2. Mandos Medios

- Claudio Delgiovano (Dirección de Personal, Secretaría de Gobierno)
- Lucrecia Clavatta (Dirección de Hacienda, Secretaría de Economía y Finanzas)
- Lucrecia Pablo (Área de Desarrollo Social, Secretaría de Desarrollo Social y Educación).
- Rubén Mulicoy (Secretaría de Salud)

#### I.4. REFERENTES DE LA SOCIEDAD CIVIL.

##### I.4.1. Entidades Intermedias

- Carlos Cattolini (Presidente, Liga del Comercio e Industria de Las Flores).
- Federico Gentilini (Presidente, Sociedad Rural de Las Flores).
- Mariano Montes de Oca (UPCN).
- Francisco Izquierdo (Luz y Fuerza).
- Guillermo Dipascuale (Párroco)
- Carlos Cabrera (Pastor)

##### I.4.2. ONGs

- María Montorfano (Asociación Civil MAPA “Espacio de Arte”).
- Paula Echalecu (Grupo de teatro del Borde).
- Rubén Gioiosa (Presidente, Cooperadora de la Asociación de Bomberos Voluntarios).
- Mónica Sala (Asociación para el Hogar de Personas con Discapacidades (APHOGARD), actual directora municipal.
- Pablo E. Iparraguirre (Presidente, Liga de Fútbol de Las Flores).
- Dr. Mauricio Alejandro (Director, Hospital Zonal General de Las Flores).
- Luis D’Agostino (Presidente, Cooperadora del Hospital)

##### I.4.3. Comunicadores Locales

- Julio González Canú (AM 1210)
- Flavio Pérez (opositor)
- Chino Varela (ALPHA)

#### I.5. DIRIGENCIA PARTIDARIA

- Hugo Nuñez (Concejal FpV)
- Fabián Blastein (FpV)
- Alejandro Federico (Cambiemos)



- Valentín Genusso (UCR – Anses)
- Graciana Goicoechea (GEN)

ANEXO II

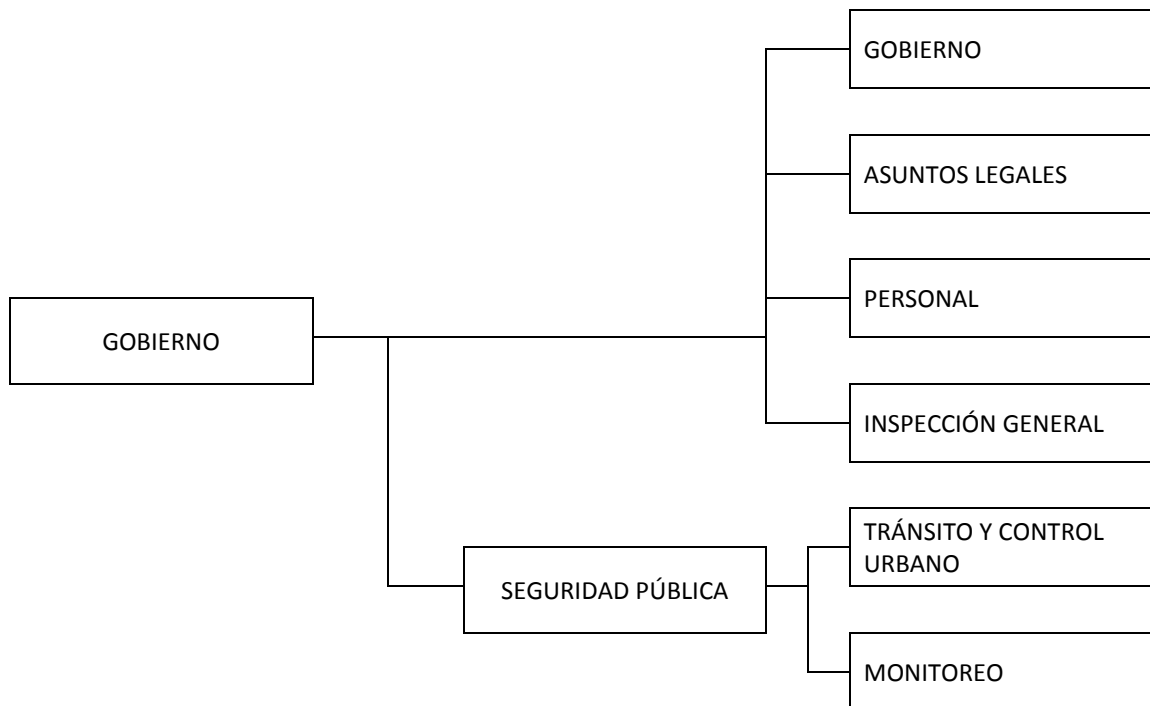
ESTRUCTURAS ORGÁNICAS SEGÚN SECRETARÍAS MUNICIPALES

SECRETARÍA DE GOBIERNO

SECRETARÍA

SUBSECRETARÍA

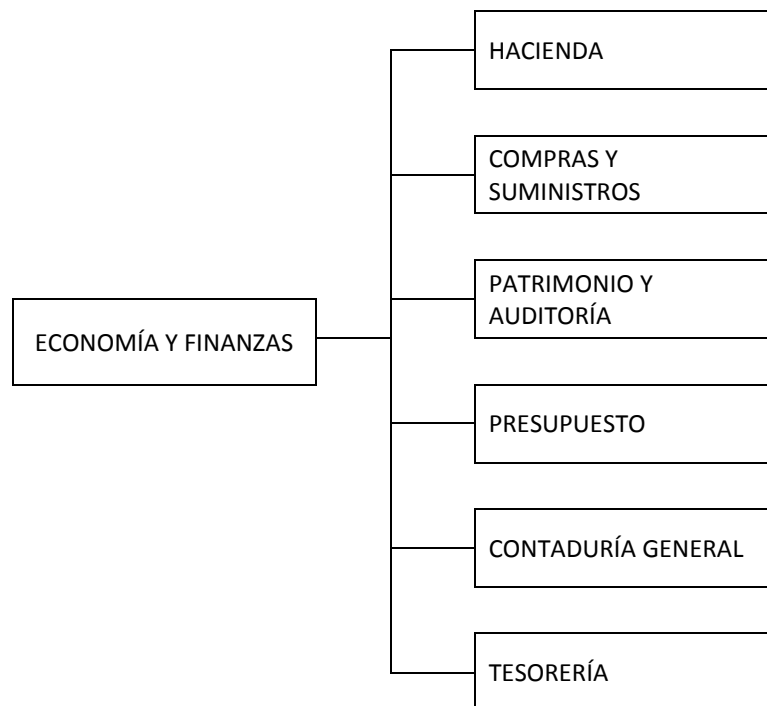
DIRECCIÓN



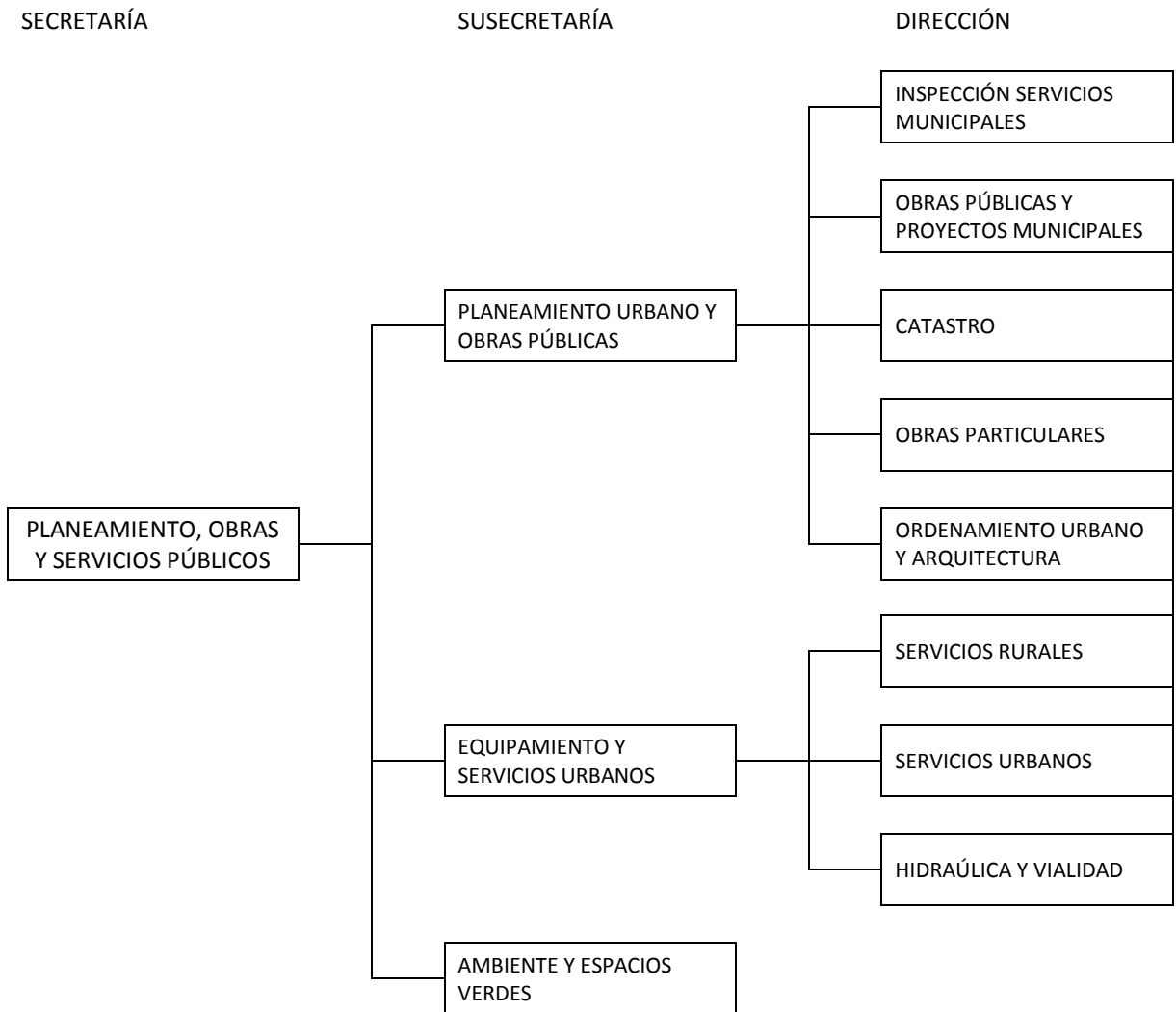
## SECRETARÍA DE ECONOMÍA Y FINANZAS

SECRETARÍA

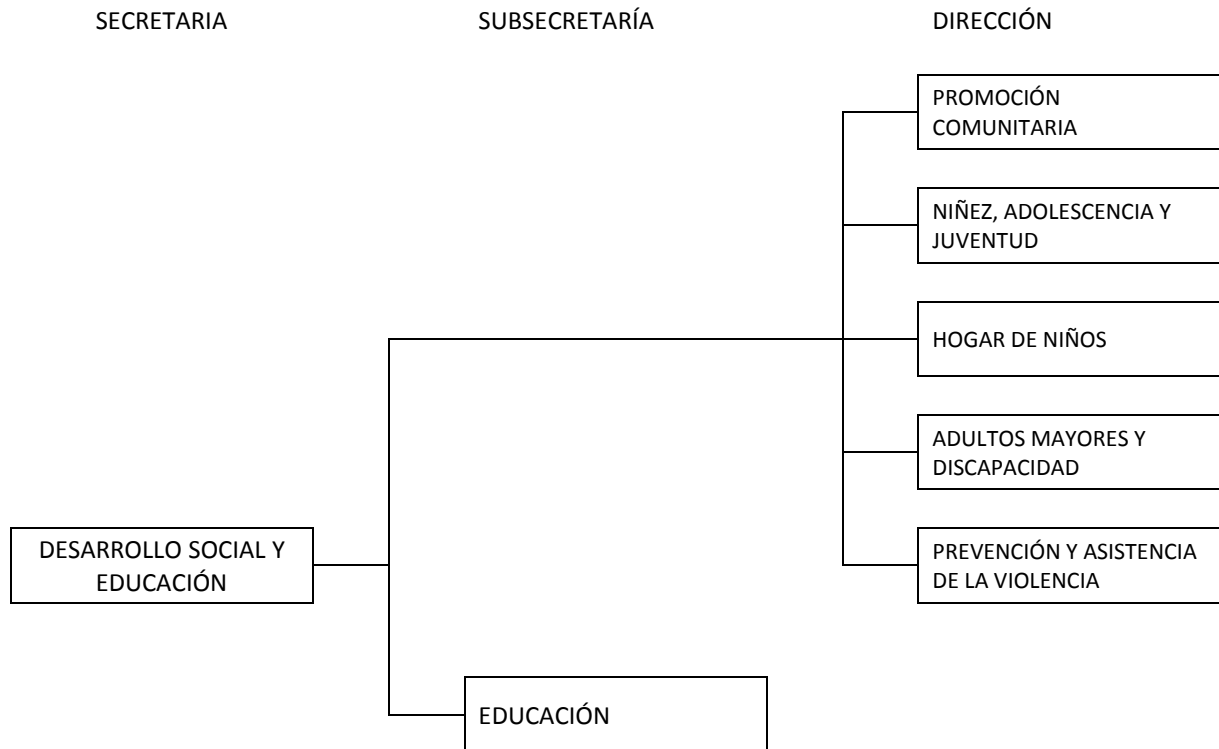
DIRECCIÓN



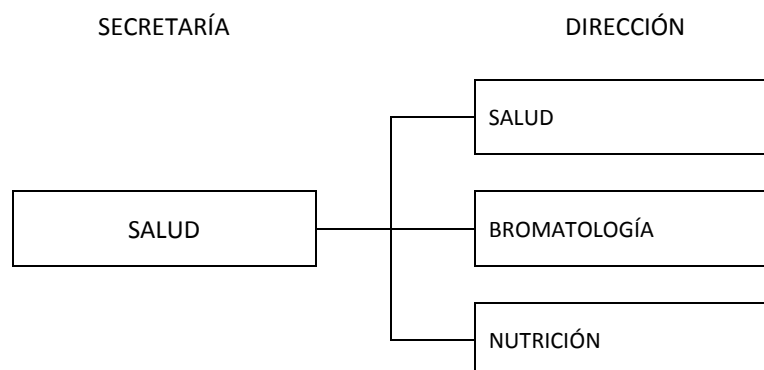
# SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO, OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS



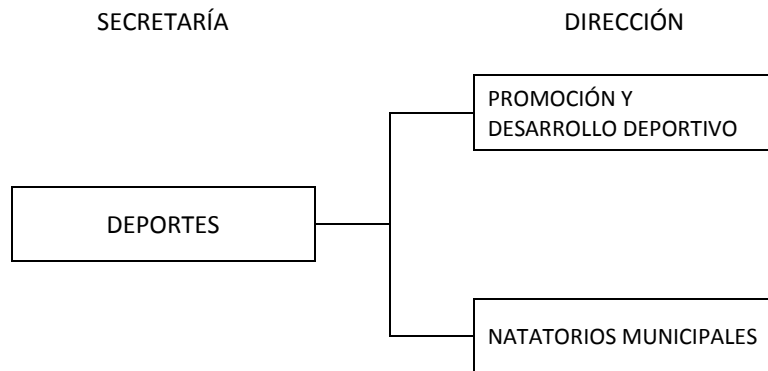
## SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL Y EDUCACIÓN



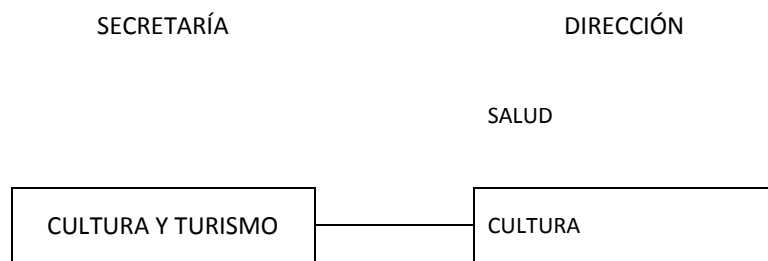
## SECRETARÍA DE SALUD



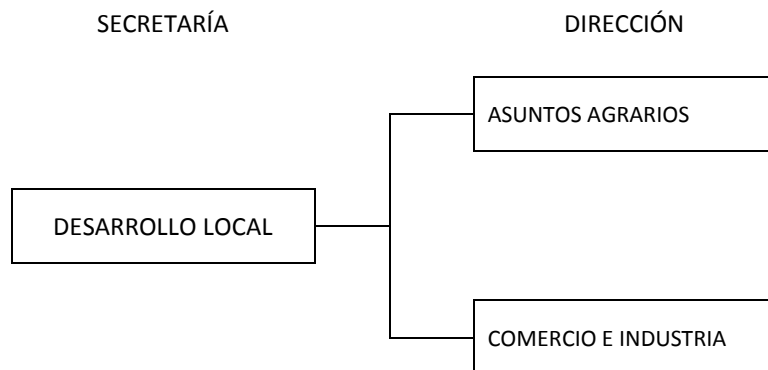
### SECRETARÍA DE DEPORTES



### SECRETARÍA DE CULTURA Y TURISMO



### SECRETARÍA DE DESARROLLO LOCAL



### ANEXO III

#### GUÍAS PARA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD



GUÍA A  
PAUTAS PARA ENTREVISTAS A  
FUNCIONARIOS POLÍTICOS

Presentación

*Saludo, identificación personal y encuadre de la entrevista en la investigación*

*Vamos a conversar durante aproximadamente 2 horas, acerca del cuadro de situación del distrito de Las Flores, las políticas públicas, la gestión del estado y el proceso de desarrollo local.*

*Vamos a grabar la entrevista para facilitar la recuperación del contenido y ser absolutamente fiel al sentido de sus afirmaciones.*

*Tiene alguna duda.....bueno entonces vamos a comenzar con.....*

Datos de Identificación del entrevistado

- a. Denominación de la Jurisdicción - Secretaría:
- b. Denominación del Sector donde presta servicio el entrevistado:
- c. Posición jerárquica:
- d. Fecha de realización de la entrevista:

Bloque 1: Diagnóstico

1.01. ¿Cuáles son las principales “ventajas” del Partido de Las Flores?, ¿A qué factores están vinculadas éstas “ventajas”?, ¿Podría ordenar las “ventajas” de mayor a menor importancia?

1.02. ¿Cuáles son los principales “problemas” del Partido de las Flores?, ¿A qué cuestiones están vinculadas éstos “problemas”, cuáles serían sus causas?, ¿Podría ordenar los “problemas” de mayor a menor importancia?

1.03. En relación a las fuentes de trabajo ¿Considera que hay oportunidades laborales para todos o la mayoría o faltan?, Si fuera esta última situación, ¿A qué se debe?, ¿Cuáles son las actividades que generan mayores posibilidades de contratación de mano de obra?

1.04. ¿En el Partido de Las Flores, que grado de significación tiene el trabajo no registrado?, ¿De acuerdo a este comportamiento, puede comentar las razones que lo explican?, ¿En cuáles ramas de actividad se manifiesta con más intensidad?, ¿En los otros municipios de la zona el panorama es similar o varía?, Si varía, podría explicar a qué se debe?

1.05. Hablando de los actores institucionales de la sociedad civil (no estatales o públicos) (sin hacer nombre propios) ¿Cuáles son los más relevantes en la sociedad local?, ¿A qué aspecto o aspectos se debe su relevancia?. Por favor, especificar en relación a cada uno de los casos mencionados

1.06. ¿Más allá de su relevancia, que grado de influencia o incidencia le asigna a esos actores, respecto de la sociedad local y respecto del estado local?. Por favor especificar las particularidades en cada caso

1.07. Pensando en los vecinos como un colectivo (agrupamiento), ¿Usted diría que se muestran interesados por las cuestiones públicas que exceden los aspectos estrictamente familiares o personales?.

Si fuera “SI”, ¿Podría dar algunos ejemplos, mencionando cuáles son esas cuestiones en particular?.

Si fuera “NO”, ¿Podría mencionar a que factores se debe?.

En el caso que hubiera casos (grupos o sectores) de “SI” y otros de “NO”, ¿Podría describirlos de acuerdo a sus características más distintivas?

1.08. En todas las sociedades se manifiestan distinciones por el nivel socioeconómico de sus integrantes, ¿En el caso de Las Flores, estas distinciones se hacen evidentes?, ¿En qué grado o medida?, ¿Podría explicar las razones que explican su existencia y magnitud?

1.09. Más allá de la cuestión socioeconómica, ¿Existe algún otro factor o factores que generan tensión o conflicto en la sociedad local?

1.10. ¿Usted diría que la sociedad local es permeable a los cambios?, Si fuera “SI”, ¿Podría especificar cuáles son los segmentos sociales y los sectores económicos más dinámicos?, Si fuera “DEPENDEN”, ¿Podría especificar en cuáles casos o situaciones serían favorables a eventuales y transformaciones?, Si fuera “NO”, ¿A cuáles razones lo atribuye?

1.10. Para los vecinos de Las Flores, ¿Que significa la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y la ciudad de La Plata?, ¿Con que frecuencia viajan a cada una de estas ciudades y cuáles tipos de actividades realizan predominantemente en una y otra?

1.124. ¿Existe una o varias localidades de la zona con las que los habitantes de Las Flores, mantengan un vínculo más o menos regular?, Si fuera “SI”, ¿Cuáles son esas localidades y que tipo de actividades realizan predominantemente?, Si fuera “NO”, ¿A qué atribuye esta ausencia de contacto?

## Bloque 2: Estado y Políticas Públicas

### Sub Bloque 2.1.: Cursos de Acción (planes, programas, proyectos u otras acciones)

2.1.01. Teniendo en cuenta los problemas principales que mencionó hace un momento en el bloque anterior ¿Usted considera que las políticas públicas (acciones de gobierno) que se ejecutan en el territorio del Partido (incluyendo todos los efectores), los cubren en su totalidad, o existen problemas sin atender y/o existen problemas cubiertos en forma parcial?, ¿Podría mencionar los problemas que se encuentran en estas dos últimas situaciones?

2.1.02. ¿La definición de las políticas públicas que ejecuta el Gobierno Local, en qué medida responden a la demanda espontánea de la sociedad, y en qué medida surgen de una planificación previa?, En esta última situación, ¿En términos de cuáles criterios se define o definió el menú de oferta de políticas públicas?,

2.1.03. ¿Podría mencionar los cursos de acción principales orientados a la sociedad (planes, programas o proyectos) que lleva adelante el Ejecutivo Municipal?, ¿Qué objetivos específicos persiguen cada una de esas intervenciones?

2.1.04. ¿Cómo evalúa los resultados e impactos de esas políticas públicas?, ¿A partir de ellos qué aspectos cambiaría y/o fortalecería?

2.1.05. En relación a tales políticas públicas, ¿Cómo es el vínculo con la sociedad civil local?, ¿Existen espacios formalizados de articulación público – privada?, ¿Cuáles son?, ¿Podría caracterizarlos?

2.1.06. ¿Cómo considera que el Gobierno Local, en general, comunica las acciones de gobierno a la sociedad?, ¿Cuáles son los criterios básicos que se utilizan para definir la “política” comunicacional?, ¿Eventualmente, cuáles son los obstáculos o dificultades que identifica en el proceso de comunicación pública?

#### Sub Bloque 2.2.: Gestión del Estado

2.2.01. ¿El Intendente, convoca a reuniones de gabinete? En caso de “SI”, ¿Cómo es la modalidad de desarrollo de las reuniones?

2.2.02. Pensando en el desempeño del Estado Local ¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades?, *Si la respuesta es muy general repreguntar buscando especificidad en la enunciación.*

2.2.03. En general se dice que los funcionarios de jerarquía, tienen responsabilidades de gestión de tipo político y de tipo técnico, ¿Cómo caracterizaría cada uno de estos conceptos?, ¿Qué puntos de contacto tienen?, ¿Existe preeminencia de uno sobre otro? ¿Por qué?

2.2.04. Le voy a mencionar una serie de procesos de gestión ¿Quisiera que me diga si se los utilizan en el ámbito del Ejecutivo Municipal?

- a. Planificación
- b. Control de gestión,
- c. Registro y sistematización de datos / información,
- d. Evaluación

En caso de hacerlo, ¿cómo les ha resultado, cuales son los aspectos a favorables y cuáles las dificultades?

En casos de no utilizarlos, ¿Podría decirme las razones que motivan este comportamiento?

2.2.05. Pensando en la estructura funcional del Ejecutivo Municipal, ¿Considera que es la adecuada o habría que realizarle algunas modificaciones?.

Si es la adecuada, ¿Podría decir a que razones lo atribuye?.

Caso contrario, ¿Cuáles serían los aspectos a subsanar y que alternativas propondría para lograrlo?

#### Sub Bloque 2.3.: Recursos Humanos

2.3.01. En relación a los recursos humanos (RRHH), ¿Piensa que en términos generales valoran en forma positiva su pertenencia al estado, se perciben como “servidores públicos”?

Si piensa que la mayoría “SI”, ¿Cuáles serían las evidencias de esta valoración?

Si piensa que la mayoría “NO”, ¿A qué razones lo atribuye?

Si piensa que hay algunos que “SI” y otros que “NO”, ¿Cuál cree que son los motivos? y ¿Estos agrupamientos tienen algunos rasgos o atributos particulares?

2.3.02. Si tuviera que describir el “estilo” de conducción de personal que se ejerce en el ámbito del Ejecutivo Municipal, ¿cuáles son los rasgos más característicos?

2.3.03. ¿Cuál cree que es la imagen que tienen los ciudadanos de los funcionarios y empleados municipales?, cualquiera sea la respuesta, ¿A qué razones o motivos se debe?

2.3.04. En su opinión, ¿Cuáles serían las medidas o cursos de acción que habría que poner en práctica para mejorar el desempeño del personal tanto en sus aspectos actitudinales como en sus aptitudes laborales?

### Bloque 3: Desarrollo Local

3.01. Pensando en el desarrollo local del Partido de Las Flores, ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que identifica?

3.02. ¿Cuál es el perfil socioeconómico al que se debería aspirar para potenciar el desarrollo local del Partido?, ¿Cuáles son las ramas de actividad económica con mayor potencialidad?, ¿Podría exponer las razones por las que las considera de esa manera?

3.03. ¿En el proceso de desarrollo local, qué papel le asigna a las cámaras empresarias (los empresarios) y a los sindicatos (los trabajadores)?, ¿Considera que estas instituciones tienen interés y están en condiciones de asumirlo?

3.04. ¿Le parece que existe en los empresarios y los trabajadores, un “espíritu” emprendedor e innovador?

*Si la respuesta es “SI”, ¿En que se manifiesta?*

*Si la respuesta es “NO”, ¿Cuáles son los motivos?*

3.05. ¿En el proceso de desarrollo local, qué papel le asignan a las organizaciones de la sociedad civil, sean estas de carácter técnico, territorial y sectorial?, ¿Considera que estas instituciones tienen interés y están en condiciones de asumirlo?

3.06. ¿Piensa que un proceso de desarrollo local, la iglesia católica en particular y los demás credos, tienen algún papel que ejercer?

*Si la respuesta es “SI”, ¿Cuál sería esa función?*

*Si la respuesta es “NO”, ¿Por qué?*

3.07. ¿Cree que el Gobierno y Estado Local está en condiciones de liderar un proceso de fortalecimiento de desarrollo local sustentable?, *Si la respuesta es “SI”, ¿Piensa que puede ejecutarlo tal como está conformado en la actualidad o sería necesario realizar algunas modificaciones?, ¿Cuáles serían esos cambios?, Por favor, sea lo más exhaustivo posible.*

3.08. ¿Cuáles serían los lineamientos centrales (ejes estratégicos) que debería poner en marcha el Gobierno Municipal, para promover un proceso de fortalecimiento del desarrollo local?, ¿Puede identificarlos y describirlos?

3.09. ¿Cree que un proceso de desarrollo local lo puede llevar adelante el Gobierno Municipal solo, o necesita el apoyo y acompañamiento del nivel provincial y nacional?, Si

fuera la última opción, ¿En qué debería consistir ese acompañamiento, por favor especificar por nivel?

3.10. ¿Cree que es compatible y necesario encuadrar el desarrollo local del Partido de Las Flores con el regional o considera que son dos instancias independientes? ¿Por qué?

3.11. ¿Cuáles serían los ejes de desarrollo que exigirían un tratamiento regional?, ¿Con cuáles municipios de la zona propondría asociaciones con fines específicos para transformar esos ejes en cursos de acción efectivos?, ¿Eventualmente, que probabilidades de concreción tendrían?

3.12. ¿Cuáles son los valores de la sociedad de Las Flores que se deberían sostener de manera incondicional en un proceso de desarrollo local?

3.13. ¿Cuáles son las “mejoras” para la población del Partido de Las Flores que deberían priorizarse en una estrategia de desarrollo regional promovida por el Estado Municipal?

*Muchas gracias por su tiempo, la información será muy valiosa para el estudio*

GUIA B  
PAUTAS DE ENTREVISTA A  
FUNCIONARIOS DE LÍNEA - PROFESIONALES

## Presentación

*Saludo, identificación personal y encuadre de la entrevista en la investigación*

*Vamos a conversar durante aproximadamente 2 horas, acerca del cuadro de situación del distrito de Las Flores, las políticas públicas, la gestión del estado y el proceso de desarrollo local.*

*Destacar que la opinión solicitada sobre los distintos temas abordados debe, prioritariamente, estar relacionada con la realidad (las competencias) de la secretaría de pertenencia de cada entrevistado.*

*Vamos a grabar la entrevista para facilitar la recuperación del contenido y ser absolutamente fiel al sentido de sus afirmaciones.*

*Tiene alguna duda.....bueno entonces vamos a comenzar con.....*

## Datos de Identificación del entrevistado

- a. Denominación de la Secretaría:
- b. Denominación del Sector donde presta servicio el entrevistado:
- c. Posición jerárquica:
- d. Fecha de realización de la entrevista:

## Bloque 1: Diagnóstico

1.01. En relación a los temas que definen las competencias de su secretaría, ¿Cuáles son las principales ventajas del Partido de Las Flores?, ¿A qué factores están vinculadas éstas ventajas?, ¿Podría ordenar las ventajas de mayor a menor importancia?

1.02. En relación a los temas que definen las competencias de su secretaría, ¿Cuáles son los principales problemas del Partido de las Flores?, ¿A qué cuestiones están vinculadas éstos problemas, cuáles serían sus causas?, ¿Podría ordenar los problemas de mayor a menor importancia?

1.03. En relación a los sectores de la economía vinculados a las competencias de su secretaría ¿Considera que hay oportunidades laborales para quienes buscan empleo o aspiran a mejorar sus ingresos?, Si fuera esta última situación, ¿A qué se debe?, ¿Cuáles son las actividades que generan mayores posibilidades de contratación de mano de obra?

1.04. ¿En el Partido de Las Flores, que grado de significación tiene el trabajo no registrado?, ¿De acuerdo a este comportamiento, puede comentar las razones que lo explican?, ¿En cuáles ramas de actividad se manifiesta con más intensidad?

1.05. Refiriéndonos al medio ambiente, ¿El tratamiento de la basura (lo que se llama residuos sólidos urbanos –RSU), en sus etapas de generación, disposición inicial,

recolección, transporte y disposición final, presenta dificultades?, Si fuera así, ¿En cuál o cuáles etapas y que tipo de problemas identifica?

1.06. ¿Existen en el Partido experiencias de reciclado?, Si fuera así, ¿Podría describirlas en líneas generales?

1.07. Con respecto al espacio verde público, ¿Su magnitud es suficiente o habría que incorporar más?, ¿Y en relación a su estado y mantenimiento, cuál es la situación?

1.08. Hablando de los actores institucionales de la sociedad civil local (no estatales o públicos) (sin hacer nombre propios), ¿Cuáles son los más relevantes para los planes y las tareas llevadas a cabo por su secretaría?, ¿A qué se debe su relevancia?

1.09. ¿Cómo evalúa el comportamiento de los actores recién mencionados?, ¿Una relación más estrecha entre el municipio y tales actores mejoraría o fortalecería la gestión del gobierno local?, Si fuera “SI”, ¿se le ocurre alguna medida concreta para lograrlo?

1.10. Pensando en los vecinos como un colectivo (agrupamiento), ¿Usted diría que se muestran interesados por las cuestiones públicas que exceden los aspectos estrictamente familiares o personales?

Si fuera “SI”, ¿Podría dar algunos ejemplos, mencionando cuáles son esas cuestiones en particular?

Si fuera “NO”, ¿Podría mencionar a que factores se debe?

En el caso que hubiera casos (grupos o sectores) de “SI” y otros de “NO”, ¿Podría describirlos de acuerdo a sus características más distintivas?

1.11. En todas las sociedades se manifiestan distinciones por el nivel socioeconómico de sus integrantes, ¿En el caso de Las Flores, estas distinciones se hacen evidentes?, ¿En qué grado o medida?, ¿Tienen relevancia para el funcionamiento de su secretaría?

1.12. Más allá de la cuestión socioeconómica, ¿Existe algún otro factor o factores que generan tensión o conflicto en la sociedad local?, ¿Impactan sobre el funcionamiento de su secretaría?

1.13. En los temas abordados en su secretaría, ¿Usted diría que la sociedad local es permeable a los cambios?, Si fuera “SI”, ¿Podría especificar cuáles son los segmentos sociales y los sectores económicos más dinámicos?, Si fuera “DEPENDI”, ¿Podría especificar en cuáles casos o situaciones serían favorables a eventuales y transformaciones?, Si fuera “NO”, ¿A cuáles razones lo atribuye?

1.14. Para fortalecer la gestión de su secretaría, ¿Sería provechoso fomentar vínculos más fluidos con localidades de la zona?, Si fuera “SI”, ¿Cuáles son esas localidades?. ¿Cuáles serían los contenidos (acciones) y las modalidades de tales vínculos?

## Bloque 2: Estado y Políticas Públicas

### Sub Bloque 2.1.: Cursos de Acción (planes, programas, proyectos u otras acciones)

2.1.01. Teniendo en cuenta los principales problemas que mencionó en el bloque anterior ¿Usted considera que las acciones de gobierno implementadas en el ámbito de su secretaría, ofrecen una respuesta adecuada?, o ¿Existen problemas sin atender y/o existen

problemas cubiertos en forma parcial?, ¿Podría mencionar los problemas que se encuentran en estas dos últimas situaciones?

2.1.02. ¿La definición de las políticas públicas que ejecuta el gobierno local a través de su secretaría, en qué medida responden a la demanda espontánea de la sociedad, y en qué medida surgen de una planificación previa?, En esta última situación, ¿En términos de cuáles criterios se define o definió el menú de la oferta existente?

2.1.03. ¿Podría mencionar los cursos de acción principales orientados a la sociedad (planes, programas o proyectos) que lleva adelante la secretaría a la que usted pertenece?, ¿Qué objetivos específicos persiguen cada uno de esas intervenciones?

2.1.04. ¿Los beneficiarios participan de alguna manera en las actividades de los cursos de acción mencionados?, *Si responde "Sí"*, ¿En cuáles?, ¿De qué manera o modalidad lo hacen?, ¿A su criterio, los beneficiarios se entusiasman con su participación o lo hacen porque "no les queda más remedio"? En esta última situación ¿A qué lo atribuye?

2.1.05. ¿Cómo evalúa los resultados e impactos de esas políticas públicas?, ¿A partir de ellos qué aspectos cambiaría y/o fortalecería?

2.1.06. ¿Cómo es el vínculo con la sociedad civil local?, ¿Existen espacios formalizados de articulación público – privada?, ¿Cuáles son?, ¿Podría caracterizarlos?

2.1.07. Más allá de los espacios institucionalizados, ¿Existe alguna modalidad más o menos sistemática de encuentro con los vecinos?, En caso de "Sí", que ocurre en esas instancias

2.1.08. Desde su secretaría, ¿Cómo se comunican las acciones realizadas (o planificadas) a la sociedad?, ¿Cuáles son los criterios básicos que se utilizan para definir la "política" comunicacional?, ¿Eventualmente, cuáles son los obstáculos o dificultades que identifica en el proceso de comunicación pública?

## Sub Bloque 2.2.: Gestión del Estado

2.2.01. ¿Participa de reuniones de trabajo donde está presente el Intendente?, En caso de "Sí", ¿Con qué frecuencia?, ¿Cómo es la modalidad de desarrollo de tales reuniones?, ¿Siente que su opinión es tenida en cuenta?

2.2.02. En relación a la situación y el desempeño de su secretaría, ¿Cuáles, en su opinión, son sus principales fortalezas y debilidades?, *Si la respuesta es muy general repreguntar buscando especificidad en la enunciación.*

2.2.03. En general se dice que los funcionarios de jerarquía, tienen responsabilidades de gestión de tipo político y de tipo técnico, ¿Cómo caracterizaría cada uno de estos conceptos?, ¿Qué puntos de contacto tienen?, ¿Existe preeminencia de uno sobre otro? ¿Por qué?

2.2.04. Le voy a mencionar una serie de procesos de gestión ¿Quisiera que me diga si los utilizan en su secretaría?

- a. Reuniones de gabinete (dentro de la Secretaría)
- b. Planificación
- c. Control de gestión,
- d. Registro y sistematización de datos / información,



#### e. Evaluación

En caso de hacerlo, ¿Cómo les ha resultado?, ¿Cuáles son los aspectos favorables y cuáles las dificultades?

En casos de no utilizarlos, ¿Podría decir las razones que motivan este comportamiento?

2.2.05. Pensando en la estructura funcional de la secretaría, ¿Considera que es la adecuada o habría que realizarle algunas modificaciones?

Si es adecuada, ¿Podría decir a que razones lo atribuye?

Caso contrario, ¿Cuáles serían los aspectos a subsanar?, ¿Qué alternativas propondría para solucionarlos?

2.2.06. En cuanto a los procedimientos administrativos en los que participa la secretaría (circuitos de la documentación y los expedientes), ¿Considera que son adecuados o habría que realizarle algunos ajustes o cambios?

Si son adecuados, ¿Podría decir a que razones lo atribuye?

Caso contrario, ¿Cuáles serían los aspectos a subsanar?, ¿Qué alternativas propondría para solucionarlos?

#### Sub Bloque 2.3.: Recursos Humanos

2.2.01. En relación a los recursos humanos (RRHH), ¿Piensa que en términos generales valoran en forma positiva su pertenencia al estado, se perciben como “servidores públicos”?

Si piensa que la mayoría “SI”, ¿Cuáles serían las evidencias de esta valoración?

Si piensa que la mayoría “NO”, ¿A qué razones lo atribuye?

Si piensa que hay algunos que “SI” y otros que “NO”, ¿Cuál cree que son los motivos? y ¿Estos agrupamientos tienen algunos rasgos o atributos particulares?

2.2.02. ¿Cómo caracterizaría a los empleados, respecto al interés y satisfacción con la tarea que realizan?

En el caso de respuesta negativa, ¿Cuáles son los motivos?

Si el sentido de la respuesta es “algunos “SI” y otros “NO”, ¿Cuál cree que son los motivos? y ¿Estos agrupamientos tienen algunos rasgos o atributos particulares?

2.2.03. ¿Cómo caracterizaría a los empleados, respecto a la capacidad de trabajo y la productividad?

En el caso de respuesta negativa, ¿Cuáles son los motivos?

Si el sentido de la respuesta es “algunos “SI” y otros “NO”, ¿Cuál cree que son los motivos? y ¿Estos agrupamientos tienen algunos rasgos o atributos particulares?

2.2.04. ¿Cómo caracterizaría el “clima de trabajo”, en cuanto a las relaciones de cooperación y competencia?, Cualquiera sea la respuesta, ¿Cuáles son las razones de ese comportamiento?

2.2.05. Si tuviera que describir el “estilo” de conducción de personal que se ejerce en la secretaría, ¿Cuáles son los rasgos más característicos?

2.2.06. ¿Cuál cree que es la imagen que tienen los ciudadanos de los funcionarios y empleados municipales?, cualquiera sea la respuesta, ¿A qué razones o motivos se debe?

2.2.07. En su opinión, ¿Cuáles serían las medidas o cursos de acción que habría que poner en práctica para mejorar el desempeño del personal, tanto en sus aspectos actitudinales como en sus aptitudes laborales?

### Bloque 3: Desarrollo Local

3.01. Pensando en el desarrollo local del Partido de Las Flores, en relación a las competencias de su secretaría, ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que identifica?, ¿Qué aporte podría hacerse desde su secretaría para aprovechar las primeras y neutralizar las segundas?

3.02. ¿Cuál es el perfil socioeconómico al que se debería aspirar para potenciar el desarrollo local del Partido?, ¿Cuáles son las ramas de actividad económica con mayor potencialidad?, ¿Podría exponer las razones por las que las considera de esa manera?

3.03. En cuanto a la infraestructura, ¿La dotación del Partido es adecuada y soportaría un aumento en la “carga” de trabajo? o ¿Habría que expandirla?, Si fuera esta última opción, ¿Puede comentarnos qué tipo de infraestructura necesita ser expandida? y ¿En qué magnitud?

3.04. En relación a la conectividad viaria (rutas y caminos), ¿Considera que la conexión con los centros urbanos de primer orden (CABA y La Plata) y con los municipios de la zona es adecuada o habría que mejorarla?, Si fuera esta última opción, ¿Puede comentarnos en que consistirían esas mejoras?

3.05. ¿En el Partido de Las Flores, existen recursos humanos calificados y en cantidad suficiente para encarar un proceso de desarrollo local?, *Si fuera la respuesta negativa*, ¿Puede especificar en qué consisten los déficit principales?

3.06. ¿Cree que el gobierno municipal está en condiciones de liderar un proceso de fortalecimiento de desarrollo local sustentable?, *Si la respuesta es “SI”*, ¿Piensa que puede ejecutarlo tal como está conformado en la actualidad o sería necesario realizar algunas modificaciones?, ¿Cuáles serían esos cambios?, *Por favor, sea los más exhaustivo posible en relación a los temas vinculados a su secretaría*

3.07. ¿Cuáles serían los lineamientos centrales (ejes estratégicos) que debería poner en marcha el gobierno municipal, para promover un proceso de fortalecimiento del desarrollo local?, ¿Puede identificarlos y describirlos? *Por favor, sea los más exhaustivo posible en relación a los temas vinculados a su secretaría*

3.08. ¿Cree que un proceso de desarrollo local lo puede llevar adelante el gobierno municipal solo, o necesita el apoyo y acompañamiento del nivel provincial y nacional?, Si fuera la última opción, ¿En qué debería consistir ese acompañamiento, por favor especificar por nivel?

3.09. ¿Cree que es compatible y necesario encuadrar el desarrollo local del Partido de Las Flores con el regional? o ¿Considera que son dos instancias independientes? ¿Por qué?

3.10. ¿Cuáles serían los ejes de desarrollo que exigirían un tratamiento regional?, ¿Con cuáles municipios de la zona propondría asociaciones con fines específicos para transformar

esos ejes en cursos de acción efectivos?, ¿Eventualmente, que probabilidades de concreción tendrían?

3.11. ¿Cuáles son los valores de la sociedad de Las Flores, vinculados a las competencias de su secretaría, que se deberían sostener de manera incondicional en un proceso de desarrollo local?

3.12. ¿Cuáles son las “mejoras” para la población del Partido de Las Flores que deberían priorizarse en una estrategia de desarrollo regional promovida por el estado municipal?

*Muchas gracias por su tiempo, la información será muy valiosa para el estudio*

GUIA C  
PAUTAS DE ENTREVISTA A  
ESPECIALISTA EN MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO LOCAL

### Presentación

*Saludo, identificación personal e institucional. Vamos a conversar durante aproximadamente 2 a 2 y 1/2 horas, acerca del cuadro de situación del distrito de Las Flores, las políticas públicas, la gestión del estado y la perspectiva de futuro.*

*Vamos a grabar la entrevista para facilitar la recuperación del contenido y ser absolutamente fiel al sentido de sus afirmaciones.*

*Tiene alguna duda.....bueno entonces vamos a comenzar con.....*

### Datos de Identificación

- a. Denominación del Especialista:
- b. Fecha de realización de la entrevista:

### Bloque 1: Concepto de Desarrollo Local

- 1.01. ¿Cómo definiría el concepto de desarrollo local (DL), desde una perspectiva teórica y práctica?, ¿Cuáles son sus rasgos característicos?
- 1.02. ¿Cuáles son los puntos de contacto del DL, con desarrollo regional y con el desarrollo nacional?, ¿Se puede pensar en un DL, con altos niveles de autonomía o sólo es posible en el marco de un proceso regional / nacional?,
- 1.03. ¿Pensando en municipios de la escala de Las Flores, Saladillo, 25 de Mayo, Gral. Belgrano, entre otros, cuáles serían las condiciones de partida que habilitarían el diseño y posterior ejecución de un Plan de DL?, ¿Qué variaciones habría en términos de los rasgos “objetivos” del municipio (cantidad de habitantes, extensión, localización, entre otros)?,
- 1.04. ¿Algunos plantean un antagonismo entre el DL, como expresión de un capitalismo “con rostro humano”, frente a procesos de desarrollo más globales, sin anclaje en un territorio particular, y por lo tanto menos preocupados por sus impactos territoriales?, ¿Qué opina de esta hipotética dicotomía?,

### Bloque 2: Proceso de Desarrollo local

- 2.01. ¿En términos de diseño, existen algunos aspectos esenciales que hay que tener en cuenta en el caso de un Plan de DL, fuera de los habituales de cualquier formulación de política pública?
- 2.02. ¿Cuál sería el valor agregado de un Plan de DL, es decir si se compara en la realidad concreta un municipio con Plan de DL con otro sin Plan de DL?, ¿Cuáles son las diferencias más significativas, no en términos de diseño, sino de políticas públicas y de resultados e impactos concretos?
- 2.03. ¿Pensando en la ejecución de un Plan de DL en municipios de la escala de Las Flores, Saladillo, 25 de Mayo, Gral. Belgrano, cuáles son los procesos clave que se deben generar?

2.04. ¿Qué rol debería cumplir el gobierno / estado local en la ejecución de un Plan de DL?, ¿En términos generales, el tipo de municipios de los que estamos hablando, cree que están preparados para desempeñar este rol?, ¿Cuáles les parece que son las principales debilidades?

2.05. ¿En el caso del Concejo Deliberante, le asigna alguna función en particular?, ¿En términos generales, cree que están en condiciones de cumplirla?, ¿Cuáles les parece que son los déficit más significativos?

2.06. ¿Los gobiernos / estados provincial y nacional, deberían cumplir algunas funciones?, ¿Cuáles serían?

2.07. ¿Le voy a mencionar una serie de actores sociales, en cada caso me podría especificar qué rol les cabría?, ¿Cómo los ve frente a ese desempeño en términos de debilidades y fortalezas?

2.07.01. Cámaras empresarias (los empresarios)

2.07.02. Sindicatos

2.07.03. Organizaciones de la sociedad civil

2.07.04. Los partidos políticos

2.07.05. Las iglesias (en particular la católica)

2.07.06. Los medios de comunicación

2.07.07. Los vecinos (la ciudadanía)

2.08. ¿Cree que es necesario establecer espacios de articulación específicos para la ejecución de un Plan de DL?, ¿Cuáles serían?, ¿Quiénes deberían participar?, ¿Cuáles serían sus funciones?

2.09. ¿Conoce en la Argentina en general y en la provincia de Buenos Aires en particular, algún caso relevante de un proceso de DL planificado?, ¿Considera que las buenas prácticas aplicadas, son “exportables” a otros municipios?

### Bloque 3: Desarrollo local y Medio Ambiente

3.01. ¿Qué compatibilidades e incompatibilidades observa entre la ejecución de un Plan de DL y el mantenimiento de un medio ambiente sano?

3.02. ¿Qué lugar ocupan las políticas públicas activas sobre medio ambiente (MA) en los procesos de DL?

3.03. ¿Dentro de ese conjunto que características debería tener la gestión de residuos sólidos urbanos (GIRSU)?, ¿Todas las fases son locales o existen algunas que deberían plantearse a escala regional?, ¿Cuáles son en cada caso?

3.04. ¿Pensando en las fases locales, cuáles son las claves para una gestión adecuada, en términos de diseño, acciones principales, inversión necesaria y RRHH?

3.05. ¿Considera que en el tipo de municipios del que estamos hablando, es posible su implementación?, ¿En términos generales, qué fortalezas y debilidades presentan?

3.06. ¿Cuál considera que es el modelo de gestión más apropiado, para ejecutar las fases locales, público – privado o sólo privado o sólo público?

- 3.07. ¿Cuáles son los roles que les corresponden al estado en sus diversos organismos, los vecinos, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil, en su doble papel de generadores de RSU y de co-responsables de su tratamiento?, ¿Qué dificultades se presentan en cada caso?, ¿Cuáles serían algunas de las posibles medidas para potenciar y fortalecer los aspectos virtuosos?
- 3.08. ¿Pensando en las fases regionales, cuáles son las claves para una gestión adecuada, en términos de diseño, acciones principales, inversión necesaria y RRHH?
- 3.09. ¿Considera que en el tipo de municipios del que estamos hablando, es posible su implementación?, ¿En términos generales, qué facilitadores y obstáculos se presentan?, ¿Cuáles serían las alternativas para superar los obstáculos?
- 3.10. ¿En cuanto a la disponibilidad y calidad del espacio público, cuáles son las claves para considerar un medio ambiente adecuado?, ¿Dentro del conjunto de políticas públicas activas sobre medio ambiente, cuáles serían las más adecuadas para generarlo y sostenerlo?
- 3.11. ¿Qué rol tiene el gobierno / estado local en relación al espacio público?, ¿En términos generales, que obstáculos se presentan?, ¿Cómo hacer para subsanarlos?
- 3.12. ¿En relación al espacio público, cuáles son los roles que les corresponden a los vecinos, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil?, ¿Qué dificultades se presentan en cada caso?, ¿Cuáles serían algunas de las posibles medidas para potenciar y fortalecer los aspectos virtuosos?
- 3.13. ¿En general se afirma que una de las dificultades más importantes en torno a la cuestión del espacio público es “su apropiación” por parte de los usuarios, es decir los ciudadanos?, ¿Qué reflexión le merece esta afirmación?, ¿Sería necesario, en términos de políticas públicas, generar la conciencia social acerca de la noción de “el espacio público es de todos”?, o ¿En realidad habría que tomar otros caminos alternativos?, ¿Cuáles serían?

*Muchas gracias por su tiempo, la información será muy valiosa para el estudio*

GUIA D  
PAUTAS DE ENTREVISTA A  
ESPECIALISTA EN DESARROLLO LOCAL Y SOCIO-PRODUCTIVO

Presentación

*Saludo, identificación personal e institucional. Vamos a conversar durante aproximadamente 2 a 2 y 1/2 horas, acerca del cuadro de situación del distrito de Las Flores, las políticas públicas, la gestión del estado y la perspectiva de futuro.*

*Vamos a grabar la entrevista para facilitar la recuperación del contenido y ser absolutamente fiel al sentido de sus afirmaciones.*

*Tiene alguna duda.....bueno entonces vamos a comenzar con.....*

Datos de Identificación

- a. Denominación del Especialista:
- b. Fecha de realización de la entrevista:

Bloque 1: Concepto de Desarrollo Local

IDEM GUÍA C

Bloque 2: Proceso de Desarrollo local

IDEM GUÍA C

Bloque 3: Desarrollo local y Socio-productivo

- 3.01. ¿Qué grado de importancia le asigna al crecimiento económico en un proceso de DL, frente a los otros procesos que forman parte de este proceso?
- 3.02. ¿Pensando en los procesos de generación de riqueza y distribución de riqueza?, ¿Cuál de los dos pesa más en un Plan de DL?, ¿Por qué?
- 3.03. ¿Cualquier rama de actividad económica puede apalancar un proceso de DL o existen algunas que sí y otras que no, o existen grados?, ¿Podría especificar las particularidades?
- 3.04. ¿Qué rol tiene el sector empresario en el proceso de DL?, ¿En términos generales, en qué medida asumen su responsabilidad social, más allá de sus intereses individuales?
- 3.05. ¿En el caso de los sindicatos, que papel tienen?, ¿En términos generales, muestran predisposición a asumirlo o predominan sus intereses sectoriales?
- 3.06. ¿Pensando en un Plan de DL, las entidades empresariales y sindicales, suelen coincidir respecto de su enfoque territorial o presentan contradicciones?
- 3.07. ¿En función del DL, se pueden establecer diferencias en el papel que tienen la micro, la pequeña y la mediana empresa?, ¿Cuáles serían?
- 3.08. ¿Qué relevancia le asigna a la calificación de la mano de obra en el proceso de DL?, ¿En qué medida se constituye en un obstáculo?

3.09. ¿En términos de desarrollo local, como se concilia la aparente contradicción entre el avance tecnológico con la generación de mano de obra?

3.10. ¿Cómo debería estar configurado un menú de políticas públicas activas que promuevan iniciativas socioproductivas?

3.11. ¿Qué rol tiene el gobierno / estado local en esta promoción?, ¿En términos generales, le parece que están en condiciones de cumplirlos?, ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan?, ¿Qué alternativas de superación visualiza?

3.12. ¿En un proceso de DL, qué importancia tiene la “competitividad territorial” y la “cooperación regional”?, ¿Cuáles son los puntos de coincidencia y de divergencia?, ¿Qué “puentes” se pueden construir?

*Muchas gracias por su tiempo, la información será muy valiosa para el estudio*



GUIA E  
PAUTAS DE ENTREVISTA A  
EMPRESARIOS

Presentación

*Saludo, identificación personal e institucional. Vamos a conversar durante aproximadamente 2 a 2 y 1/2 horas, acerca del cuadro de situación del distrito de Las Flores, las políticas públicas, la gestión del estado y la perspectiva de futuro.*

*Vamos a grabar la entrevista para facilitar la recuperación del contenido y ser absolutamente fiel al sentido de sus afirmaciones.*

*Tiene alguna duda.....bueno entonces vamos a comenzar con.....*

Datos de Identificación

- a. Denominación de la Entidad / Empresa:
- b. Posición / Función del entrevistado en la Entidad / Empresa:
- c. Fecha de realización de la entrevista:

Bloque 1: Diagnóstico

1.01. ¿Cuáles son las principales ventajas del Partido de Las Flores?, ¿A qué factores están vinculadas éstas ventajas?, ¿Podría ordenar las ventajas de mayor a menor importancia?

1.02. ¿Cuáles son los principales problemas del Partido de las Flores?, ¿A qué cuestiones están vinculadas éstos problemas, cuáles serían sus causas?, ¿Podría ordenar los problemas de mayor a menor importancia?

1.03. En relación a las fuentes de trabajo ¿Considera que hay oportunidades laborales para todos o la mayoría o faltan?, Si fuera esta última situación, ¿A qué se debe?, ¿Cuáles son las actividades que generan mayores posibilidades de contratación de mano de obra?

1.04. ¿En el Partido de Las Flores, que grado de significación tiene el trabajo no registrado?, ¿De acuerdo a este comportamiento, puede comentar las razones que lo explican?, ¿En cuáles ramas de actividad se manifiesta con más intensidad?, ¿En los otros municipios de la zona el panorama es similar o varía?, Si varía, podría explicar a qué se debe?

1.05. Refiriéndonos al medio ambiente, ¿El tratamiento de la basura (lo que se llama residuos sólidos urbanos –RSU), en sus etapas de generación, disposición inicial, recolección, transporte y disposición final, presenta dificultades?, Si fuera así, ¿En cuál o cuáles etapas y que tipo de problemas identifica?

1.06. ¿Existen en el Partido experiencias de reciclado?, Si fuera así, ¿Podría describirlas en líneas generales?

1.07. Con respecto al espacio verde público, ¿Su magnitud es suficiente o habría que incorporar más?, ¿Y en relación a su estado y mantenimiento, cuál es la situación?

1.08. Hablando de los actores institucionales de la sociedad civil (no estatales o públicos) (sin hacer nombre propios) ¿Cuáles son los más relevantes en la sociedad local?, ¿A qué aspecto o aspectos se debe su relevancia, por favor, especificar en cada uno de los casos mencionados?,

1.09. ¿Más allá de su relevancia, que grado de influencia o incidencia le asigna a esos actores, respecto de la sociedad local y respecto del estado local?, ¿Por favor especificar las particularidades en cada caso?

1.10. Pensando en los vecinos como un colectivo (agrupamiento), ¿Usted diría que se muestran interesados por las cuestiones públicas que exceden los aspectos estrictamente familiares o personales?, Si fuera "SI", ¿Podría darme algunos ejemplos mencionado cuáles son esas cuestiones en particular?, Si fuera "NO", ¿Podría mencionar a que factores se debe?, En el caso que hubiera un grupo o sector identificable que "SI" y otro que "NO", ¿Podría describirlos de acuerdo a sus características más distintivas?

1.11. En todas las sociedades se manifiestan distinciones por el nivel socioeconómico de sus integrantes, ¿En el caso de Las Flores, estas distinciones se hacen evidentes en qué grado o medida?, ¿Podría explicar a qué razones atribuye esa gradualidad, cualquiera sea su magnitud?, Más allá de la cuestión socioeconómica, ¿Existe algún otro factor o factores que generan tensión o conflicto en la sociedad local?

1.12. ¿Usted diría que la sociedad local es permeable a los cambios?, Si fuera "SI", ¿Podría especificar cuáles son los segmentos sociales y los sectores económicos más dinámicos?, Si fuera "DEPEND", ¿Podría especificar en cuáles casos o situaciones serían favorables a eventuales y transformaciones?, Si fuera "NO", ¿A cuáles razones lo atribuye?

1.13. Para los vecinos de Las Flores, ¿Que significa la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y la ciudad de La Plata?, ¿Con que frecuencia viajan a cada una de estas ciudades y cuáles tipos de actividades realizan predominantemente en una y otra?

1.14. ¿Existe una o varias localidades de la zona con las que los habitantes de Las Flores, mantengan un vínculo más o menos regular?, Si fuera "SI", ¿Cuáles son esas localidades y que tipo de actividades realizan predominantemente?, Si fuera "NO", ¿A qué atribuye esta ausencia de contacto?

## Bloque 2: Entidad Intermedia (específico para Empresarios)

2.01. En términos generales, ¿Cuál o cuáles son los principales roles de las empresas en la sociedad?, ¿Si menciona más de uno, podría ordenarlos de acuerdo a su importancia?

2.02. ¿En el ámbito local del Partido de Las Flores, como está conformado el sector empresario, que organizaciones los aglutinan y representan?, ¿Estas organizaciones son locales o regionales?, ¿Cuánto tiempo hace que existen en el Partido?

2.03. ¿Se trata de un sector homogéneo (comparten visión, necesidades e intereses) o heterogéneo?, En esta última situación ¿Podría describir los agrupamientos de acuerdo a sus atributos principales (sector económico, tamaño, incidencia, posicionamiento, entre otros)?

- 2.04. ¿Cómo cree que es la imagen que tiene la sociedad de Las Flores (los vecinos y las organizaciones de la sociedad en general) de las cámaras empresarias y los empresarios?, ¿Cuáles motivos explican esas opiniones?
- 2.05. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del sector empresarial del Partido de Las Flores?, ¿Cómo (a través de qué acciones o medidas) podrían mitigarse o subsanarse cada una de las debilidades señaladas?
- 2.06. ¿Al estado local le correspondería algún rol en las medidas que acaba de mencionar?, *si la respuesta es "SI" ¿Cuál?, si la respuesta es "NO", ¿Por qué?*
- 2.07. ¿Qué otros actores institucionales deberían participar?, ¿Con que funciones?
- 2.08. ¿El sector el empresariado, mantiene un vínculo sistemático con el Estado Local?, *Si la respuesta es "SI", ¿Cuál es el objeto?, ¿Qué actividades realizan?, ¿Qué resultados se han obtenido?, Si la respuesta es "NO", ¿Le parece que sería positivo generar un vínculo?, ¿Con que objetivo y alcance?*
- 2.09. ¿En qué grado establecería el nivel de conflictividad que se genera en el vínculo con los sindicatos?, ¿De acuerdo a este comportamiento, puede comentar las razones que lo explican?
- 2.10. ¿Con los sindicatos tienen algún tipo de intercambio?, *Si la respuesta es "SI", ¿Cuál es el objeto?, ¿Qué actividades realizan?, ¿Qué resultados se han obtenido?, Si la respuesta es "NO", ¿Le parece que sería positivo generar un vínculo?, ¿Con que objetivo y alcance?*
- 2.11. ¿Con las iglesias (de diversos credos) tienen algún tipo de intercambio?, *Si la respuesta es "SI", ¿Cuál es el objeto?, ¿Qué actividades realizan?, ¿Qué resultados se han obtenido?, Si la respuesta es "NO", ¿Le parece que sería positivo generar un vínculo?, ¿Con que objetivo y alcance?*
- 2.12. ¿La entidad a la que usted pertenece establece algún contacto institucional con organizaciones de la sociedad civil de otros municipios de la zona?, *Si la respuesta es "SI", ¿Podría mencionar el tipo de organizaciones e identificar los municipios ¿Qué actividades han llevado adelante?*
- 2.13. ¿La entidad a la que usted pertenece establece algún contacto institucional con los gobiernos locales de otros municipios de la zona?, *Si la respuesta es "SI", ¿Podría identificar los gobiernos locales de cuáles municipios?, ¿Qué actividades han llevado adelante?*
- 2.14. ¿En el Partido de Las Flores, que magnitud tiene el trabajo no registrado?, ¿De acuerdo a este comportamiento, puede comentar las razones que lo explican?, ¿En cuáles ramas de actividad se manifiesta con más intensidad?, ¿En los otros municipios de la zona el panorama es similar o varía?, *Si varía, podría explicar a qué se debe?*

### Bloque 3: Desarrollo local

- 3.01. Pensando en el desarrollo local del Partido de Las Flores, ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que identifica?
- 3.02. ¿Cuál es el perfil socioeconómico al que se debería aspirar para potenciar el desarrollo local del Partido?, ¿Cuáles son las ramas de actividad económica con mayor potencialidad?, ¿Podría exponer las razones por las que las considera de esa manera?

- 3.03. En cuanto a la infraestructura de servicios, ¿La dotación del Partido es adecuada y soportaría un aumento en la “carga” o habría que expandirla?, Si fuera esta última opción, ¿Puede comentarnos qué tipo de infraestructuras y darnos una idea aproximada de la magnitud de la probable expansión?
- 3.04. En relación a la conectividad viaria (rutas y caminos), ¿Considera que la conexión con los centros urbanos de primer orden (CABA y La Plata) y con los municipios de la zona es adecuada o habría que mejorarla?, Si fuera esta última opción, ¿Puede comentarnos en que consistirían esas mejoras?
- 3.05. ¿En el Partido de Las Flores, existen recursos humanos calificados y en cantidad suficiente, como para encarar un proceso de desarrollo local?, *Si fuera la respuesta negativa*, ¿Puede especificar en qué consisten los déficit principales?
- 3.06. ¿En el proceso de desarrollo local, qué papel le asigna a las cámaras empresarias (los empresarios) y a los sindicatos (los trabajadores)?, ¿Considera que estas instituciones tienen interés y están en condiciones de asumirlo?
- 3.07. ¿Le parece que existe en los empresarios y los trabajadores, un “espíritu” emprendedor e innovador?, *Si la respuesta es “SI”*, ¿En que se manifiesta?, *Si la respuesta es “NO”*, ¿Cuáles son los motivos?
- 3.08. ¿En el proceso de desarrollo local, qué papel le asignan a las organizaciones de la sociedad civil de carácter técnico, territorial y sectorial?, ¿Considera que estas instituciones tienen interés y están en condiciones de asumirlo?
- 3.09. ¿Piensa que un proceso de desarrollo local, la iglesia católica en particular y los demás credos, tienen algún papel que ejercer?, *Si la respuesta es “SI”* ¿Cuál sería esa función?, Si la respuesta es “NO”, ¿Por qué?
- 3.10. ¿Cree que el Gobierno y Estado Local está en condiciones de liderar un proceso de fortalecimiento de desarrollo local sustentable?, *Si la respuesta es “SI”*, ¿Piensa que puede ejecutarlo tal como está conformado en la actualidad o sería necesario realizar algunas modificaciones?, ¿Cuáles serían esos cambios?, *Por favor, sea los más exhaustivo posible.*
- 3.11. ¿Cuáles serían los lineamientos centrales (ejes estratégicos) que debería poner en marcha el Gobierno Municipal, para promover un proceso de fortalecimiento del desarrollo local?, ¿Puede identificarlos y describirlos?
- 3.12. ¿Cree que un proceso de desarrollo local lo puede llevar adelante el Gobierno Municipal solo, o necesita el apoyo y acompañamiento del nivel provincial y nacional?, Si fuera la última opción, ¿En qué debería consistir ese acompañamiento, por favor especificar por nivel?
- 3.13. ¿Cree que es compatible y necesario encuadrar el desarrollo local del Partido de Las Flores articulado con el desarrollo regional o considera que son dos instancias independientes? ¿Por qué?
- 3.14. ¿Cuáles serían los ejes de desarrollo que exigirían un tratamiento regional?, ¿Con cuáles municipios de la zona propondría asociaciones con fines específicos para transformar esos ejes en cursos de acción efectivos?, ¿Eventualmente, que probabilidades de concreción tendrían?

3.15. ¿Cuáles son los valores de la sociedad de Las Flores que se deberían sostener de manera incondicional en un proceso de desarrollo local?

3.16. ¿Cuáles son las mejoras que se lograrían para la población y para el Estado Municipal del Partido de Las Flores?

*Muchas gracias por su tiempo, la información será muy valiosa para el estudio*

GUIA F  
PAUTAS DE ENTREVISTA A  
DIRIGENTES SINDICALES

Presentación

*Saludo, identificación personal e institucional. Vamos a conversar durante aproximadamente 2 a 2 y 1/2 horas, acerca del cuadro de situación del distrito de Las Flores, las políticas públicas, la gestión del estado y la perspectiva de futuro.*

*Vamos a grabar la entrevista para facilitar la recuperación del contenido y ser absolutamente fiel al sentido de sus afirmaciones.*

*Tiene alguna duda.....bueno entonces vamos a comenzar con.....*

Datos de Identificación

- a. Denominación del Sindicato:
- b. Posición / Función del entrevistado en el Sindicato:
- c. Fecha de realización de la entrevista:

Bloque 1: Diagnóstico

IDEM GUÍA E

Bloque 2: Entidad Intermedia (Específico para Sindicalistas)

- 2.01. En términos generales, ¿Cuál o cuáles son las principales funciones de los sindicatos en la sociedad?, ¿Si menciona más de uno, podría ordenarlos de acuerdo a su importancia?
- 2.02. ¿En el ámbito local del Partido de Las Flores, como está conformado el sector sindical, que organizaciones los aglutinan y representan?, ¿Estas organizaciones son locales o regionales?, ¿Cuánto tiempo hace que existen en el Partido?
- 2.03. ¿Se trata de un sector homogéneo (comparten visión, necesidades e intereses) o heterogéneo?, En esta última situación ¿Podría describir los agrupamientos de acuerdo a sus atributos principales (sector económico, tamaño, incidencia, posicionamiento, entre otros)?
- 2.04. ¿Cómo cree que es la imagen que tiene la sociedad de Las Flores (los vecinos y las organizaciones de la sociedad en general) de los sindicatos y los sindicalistas en la sociedad de Las Flores?, ¿Cuáles motivos explican esas opiniones?
- 2.05. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del sector sindical del Partido de Las Flores?, ¿Cómo (a través de qué acciones o medidas) podrían mitigarse o subsanarse cada una de las debilidades señaladas?
- 2.06. ¿Al estado local le correspondería algún rol en las medidas que acaba de mencionar?, si la respuesta es "SI" ¿Cuál?, si la respuesta es "NO", ¿Por qué?
- 2.07. ¿Qué otros actores institucionales deberían participar?, ¿Con que funciones?

2.08. ¿El sindicato al que usted pertenece u otros sindicatos, mantienen un vínculo sistemático con el Estado Local?, *Si la respuesta es "SI"*, ¿Qué sindicatos participan?, ¿Cuál es el objeto?, ¿Qué actividades realizan?, ¿Qué resultados se han obtenido?, Si la respuesta es "NO", ¿Le parece que sería positivo generar un vínculo?, ¿Con que objetivo y alcance?

2.09. ¿En qué grado establecería el nivel de conflictividad que se genera en el vínculo con los empresarios?, ¿De acuerdo a este comportamiento, puede comentar las razones que lo explican?

2.10. Más allá de las negociaciones salariales y de condiciones de trabajo ¿Con los empresarios tienen algún tipo de intercambio?, *Si la respuesta es "SI"*, ¿Cuál es el objeto?, ¿Qué actividades realizan?, ¿Qué resultados se han obtenido?, Si la respuesta es "NO", ¿Le parece que sería positivo generar un vínculo?, ¿Con que objetivo y alcance?

2.11. ¿Su sindicato u otros, con las iglesias (de diversos credos) tienen algún tipo de intercambio?, *Si la respuesta es "SI"*, ¿Cuál es el objeto?, ¿Qué actividades realizan?, ¿Qué resultados se han obtenido?, Si la respuesta es "NO", ¿Le parece que sería positivo generar un vínculo?, ¿Con que objetivo y alcance?

2.12. ¿El sindicato al que usted pertenece u otros establecen algún contacto institucional con organizaciones de la sociedad civil de tipo sectorial, técnico o barrial?, Si la respuesta es "SI", ¿Podría mencionar el tipo de organizaciones? ¿Qué actividades han llevado adelante?

2.13. ¿Los sindicatos que funcionan en el Municipio de Las Flores mantienen contacto institucional con sus similares de otros municipios de la zona?, Si la respuesta es "SI", ¿Podría identificar los gobiernos locales de cuáles municipios?, ¿Qué actividades han llevado adelante?

2.14. ¿En el Partido de Las Flores, que magnitud tiene el trabajo no registrado?, ¿De acuerdo a este comportamiento, puede comentar las razones que lo explican?, ¿En cuáles ramas de actividad se manifiesta con más intensidad?, ¿En los otros municipios de la zona el panorama es similar o varía?, Si varía, podría explicar a qué se debe?

### Bloque 3: Desarrollo local

IDEM GUÍA E

*Muchas gracias por su tiempo, la información será muy valiosa para el estudio*

GUIA G  
PAUTAS DE ENTREVISTA A  
REFERENTES DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Presentación

*Saludo, identificación personal e institucional. Vamos a conversar durante aproximadamente 2 a 2 y 1/2 horas, acerca del cuadro de situación del distrito de Las Flores, las políticas públicas, la gestión del estado y la perspectiva de futuro.*

*Vamos a grabar la entrevista para facilitar la recuperación del contenido y ser absolutamente fiel al sentido de sus afirmaciones.*

*Tiene alguna duda.....bueno entonces vamos a comenzar con.....*

Datos de Identificación

- a. Denominación de la OSC:
- b. Posición / Función del entrevistado en la OSC:
- c. Fecha de realización de la entrevista:

Bloque 1: Diagnóstico

IDEM GUÍA E

Bloque 2: Entidad Intermedia (Específico para Referentes de OSC)

- 2.01. En términos generales, ¿Cuál o cuáles son las principales funciones de las organizaciones de la sociedad civil en la sociedad (OSC), en la sociedad?, ¿Si menciona más de una, podría ordenarlas de acuerdo a su importancia?
- 2.02. ¿En el ámbito local del Partido de Las Flores, como está conformado el sector de las OSC?, ¿Qué tipo de OSC existen?, ¿Se congregan en algún espacio o entidad de segundo grado (o más de uno)?, ¿Cuáles son las entidades más representativas?, ¿Cuánto tiempo hace que existen en el Partido?
- 2.03. ¿Se trata de un sector homogéneo (comparten visión y misión en la sociedad) o heterogéneo?, En esta última situación ¿Podría describir los agrupamientos de acuerdo a sus atributos principales (sector, tamaño, incidencia, posicionamiento, entre otros)?
- 2.04. ¿Cómo considera que es el nivel de interés de los vecinos en participar en actividades comunitarias?, ¿A qué razones lo atribuye?
- 2.05. ¿Existen sectores o actividades que resultan más atractivas, a la hora de involucrarse, o en todas el comportamiento es parecido?
- 2.06. ¿Cómo cree que es la imagen que tiene la sociedad de Las Flores (los vecinos, los empresarios, sindicatos y las iglesias) de los OSC que actúan en el territorio?, ¿Cuáles motivos explican esas opiniones?



2.07. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las OSC (consideradas en general) del Partido de Las Flores?, ¿Cómo (a través de qué acciones o medidas) podrían mitigarse o subsanarse cada una de las debilidades señaladas?

2.08. ¿Al estado local le correspondería algún rol en las medidas que acaba de mencionar?, *si la respuesta es "SI"* ¿Cuál?, *si la respuesta es "NO"*, ¿Por qué?

2.09. ¿Qué otros actores institucionales deberían participar?, ¿Con que funciones?

2.10. ¿La OSC a la que usted pertenece u otras OSC, mantienen un vínculo sistemático con el Estado Local?, *Si la respuesta es "SI"*, ¿Qué OSC participan?, ¿Cuál es el objeto?, ¿Qué actividades realizan?, ¿Qué resultados se han obtenido?, *Si la respuesta es "NO"*, ¿Le parece que sería positivo generar un vínculo?, ¿Con que objetivo y alcance?

2.11. ¿Conoce en Las Flores, algún programa o proyecto del Estado Local, provincial o nacional en el que participen OSC?, *Si la respuesta es "SI"*, ¿Qué OSC participan?, ¿Cuál es su función?, ¿Qué actividades realizan?, ¿Qué resultados se han obtenido?, *Si la respuesta es "NO"*, ¿Le parece que sería positivo generar proyectos de este tipo?, ¿Con que objetivo y alcance?

2.12. ¿La OSC a la que usted pertenece u otras OSC, tienen un vínculo con las iglesias (de diversos credos) tienen algún tipo de intercambio?, *Si la respuesta es "SI"*, ¿Cuál es el objeto?, ¿Qué actividades realizan?, ¿Qué resultados se han obtenido?, *Si la respuesta es "NO"*, ¿Le parece que sería positivo generar un vínculo?, ¿Con que objetivo y alcance?

2.13. ¿La OSC a la que usted pertenece u otras OSC, tienen vínculos con el sector empresarial?, *Si la respuesta es "SI"*, ¿Podría mencionar el tipo de organizaciones? ¿Qué actividades han llevado adelante?

2.14. ¿La OSC a la que usted pertenece u otras OSC, tienen vínculos con el sector sindical?, *Si la respuesta es "SI"*, ¿Podría mencionar el tipo de organizaciones? ¿Qué actividades han llevado adelante?

2.15. ¿Las OSC que funcionan en el Municipio de Las Flores mantienen contacto institucional con sus similares de otros municipios de la zona?, *Si la respuesta es "SI"*, ¿Podría identificar el tipo de OSC con las que articulan?, ¿En cuáles municipios?, ¿Qué actividades han llevado adelante?

### Bloque 3: Desarrollo local

IDEM GUÍA E

*Muchas gracias por su tiempo, la información será muy valiosa para el estudio*

## Presentación

*Saludo, identificación personal e institucional. Vamos a conversar durante aproximadamente 2 a 2 y 1/2 horas, acerca del cuadro de situación del distrito de Las Flores, las políticas públicas, la gestión del estado y la perspectiva de futuro.*

*Vamos a grabar la entrevista para facilitar la recuperación del contenido y ser absolutamente fiel al sentido de sus afirmaciones.*

*Tiene alguna duda.....bueno entonces vamos a comenzar con.....*

## Datos de Identificación

- a. Denominación del Medio de Comunicación (MC):
- b. Tipo de MC:
- c. Posición / Función del entrevistado en el MC:
- d. Fecha de realización de la entrevista:

## Bloque 1: Diagnóstico

IDEM GUÍA E

## Bloque 2: Medios de Comunicación (Específico para los representantes de los MC)

- 2.01. En términos generales, ¿Cuál o cuáles son las principales funciones de los medios de comunicación (MC) en la sociedad?, ¿Si menciona más de una, podría ordenarlas de acuerdo a su importancia?
- 2.02. ¿En el ámbito local del Partido de Las Flores, como está conformado el sector de los MC?, ¿Qué tipo de MC existen?, ¿Se congregan en algún espacio o entidad)?, ¿Cuáles son los MC más influyentes?,
- 2.03. ¿Se trata de un sector homogéneo (comparten visión y misión en la sociedad) o heterogéneo?, En esta última situación ¿Podría describir los agrupamientos de acuerdo a sus características principales (tipo, tamaño, incidencia, posicionamiento, entre otros)?
- 2.04. ¿Los vecinos de Las Flores en qué medida consumen los MC locales?, ¿Cuáles son los MC que tienen mayor llegada?, ¿Por qué?
- 2.05. ¿En qué medida, tanto en términos de cantidad de personas, como en términos de contenidos transmitidos y apprehendidos, los MC influyen en la opinión pública?, ¿A qué razones lo atribuye?
- 2.06. ¿Cómo cree que es la imagen que tiene la sociedad de Las Flores (los vecinos, las organizaciones de la sociedad civil, empresarios, sindicatos y las iglesias) de los MC locales?, ¿Cuáles motivos explican esas opiniones?
- 2.07. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los MC locales?, ¿Cómo (a través de qué acciones o medidas) podrían mitigarse o subsanarse cada una de las debilidades señaladas?
- 2.08. ¿Al estado local le correspondería algún rol en las medidas que acaba de mencionar?, si la respuesta es "SI" ¿Cuál?, si la respuesta es "NO", ¿Por qué?

- 2.09. ¿Qué otros actores institucionales deberían participar?, ¿De qué manera?
- 2.10. ¿Podría describir cómo es el vínculo de los MC locales con el gobierno / estado municipal?,
- 2.11. ¿En su opinión cuáles son los sectores y/u organizaciones o instituciones más influyentes del Partido de Las Flores?, ¿A qué atribuye esa influencia?, ¿Cómo la calificaría en términos de su aporte al desarrollo del Partido?, ¿Por qué?
- 2.12. ¿Las “fuerzas vivas” del Partido de Las Flores, tienen en su agenda los temas locales?, ¿Cuáles son?, ¿Debaten son esos temas?
- 2.13. ¿Los temas nacionales o provinciales que lugar tienen en las preocupaciones de la gente?
- 2.14. ¿Cómo caracterizaría en términos generales la sociedad local, cuáles son sus rasgos típicos?, ¿Y su predisposición al cambio y/o la innovación?,
- 2.15. ¿Cuál le parece que puede ser la función de los MC de Las Flores, en un proceso de desarrollo local?
- 2.16. ¿Tienen contacto con los MC locales de los otros municipios de la zona?, *si la respuesta es “SI”* ¿En qué consiste?, ¿Qué grado de institucionalidad tiene? *si la respuesta es “NO”*, ¿Por qué?

### Bloque 3: Desarrollo local

IDEM GUÍA E

*Muchas gracias por su tiempo, la información será muy valiosa para el estudio*

GUIA I  
PAUTAS DE ENTREVISTA A  
ENTIDADES RELIGIOSAS

Presentación

*Saludo, identificación personal e institucional. Vamos a conversar durante aproximadamente 2 a 2 y 1/2 horas, acerca del cuadro de situación del distrito de Las Flores, las políticas públicas, la gestión del estado y la perspectiva de futuro.*

*Vamos a grabar la entrevista para facilitar la recuperación del contenido y ser absolutamente fiel al sentido de sus afirmaciones.*

*Tiene alguna duda.....bueno entonces vamos a comenzar con.....*

Datos de Identificación

- a. Denominación del ámbito de pertenencia dentro de la Iglesia Católica:
- b. Posición / Función del entrevistado:
- c. Fecha de realización de la entrevista:

Bloque 1: Diagnóstico

IDEM GUÍA E

Bloque 2: Entidad Intermedia (Específico para Iglesia Católica)

- 2.01. ¿Cuál o cuáles son las principales funciones de la iglesia católica en la sociedad?, ¿Si menciona más de una, podría ordenarlos de acuerdo a su importancia?
- 2.02. ¿En el ámbito local del Partido de Las Flores y en la Región, como está organizada la Iglesia?, ¿Se trata de una institución homogénea o presenta matices?, ¿En qué aspectos se presentan los matices?
- 2.03. ¿Cómo cree que es la imagen que tiene la sociedad de Las Flores (los vecinos y las organizaciones de la sociedad en general) de la Iglesia y los curas en la sociedad de Las Flores?, ¿Cuáles motivos explican esas opiniones?,
- 2.04. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Iglesia Católica en términos institucionales, en general y en particular en el Partido de Las Flores?, ¿Cómo (a través de qué acciones o medidas) podrían mitigarse o subsanarse cada una de las debilidades señaladas?
- 2.05. ¿Al estado local le correspondería algún rol en las medidas que acaba de mencionar?, *si la respuesta es "SI"* ¿Cuál?, *si la respuesta es "NO"*, ¿Por qué?
- 2.06. ¿Qué otros actores institucionales deberían participar?, ¿Con que funciones?
- 2.07. ¿La Iglesia mantiene un vínculo sistemático con el Estado Local?, *Si la respuesta es "SI"*, ¿Cuál es el objeto?, ¿Qué actividades realizan?, ¿Qué resultados se han obtenido?, Si

la respuesta es “NO”, ¿Le parece que sería positivo generar un vínculo?, ¿Con que objetivo y alcance?

2.08. ¿La Iglesia con los empresarios, mantiene algún tipo de intercambio institucional?, *Si la respuesta es “SI”*, ¿Cuál es el objeto?, ¿Qué actividades realizan?, ¿Qué resultados se han obtenido?, Si la respuesta es “NO”, ¿Le parece que sería positivo generar un vínculo?, ¿Con que objetivo y alcance?

2.09. ¿La Iglesia con los sindicatos, mantiene algún tipo de intercambio institucional?, *Si la respuesta es “SI”*, ¿Cuál es el objeto?, ¿Qué actividades realizan?, ¿Qué resultados se han obtenido?, Si la respuesta es “NO”, ¿Le parece que sería positivo generar un vínculo?, ¿Con que objetivo y alcance?

2.10. ¿En relación a las organizaciones de la sociedad civil de tipo sectorial, técnico o barrial, mantiene vínculos?, Si la respuesta es “SI”, ¿Podría mencionar el tipo de organizaciones? ¿Qué actividades han llevado adelante?

### Bloque 3: Desarrollo Local

IDEM GUÍA E

*Muchas gracias por su tiempo, la información será muy valiosa para el estudio*