

DIPLOMATURA

Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión de Organizaciones Sociales Territoriales

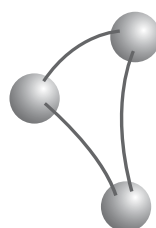
MÓDULO

GESTIÓN TERRITORIAL COMUNAL

1



UNSAM
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN



CENTRO NACIONAL
DE ORGANIZACIONES
DE LA COMUNIDAD

AUTORIDADES

Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales
Presidencia de la Nación

Presidenta Honoraria
Dra. Alicia Margarita Kirchner

Secretaria Ejecutiva
Dra. María Matilde Morales

Coordinador Técnico
Dr. Aldo Marconetto

Universidad Nacional de San Martín

Rector
Dr. Carlos Ruta

Decana de la Escuela de Política y Gobierno
Dra. María Matilde Ollier



Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad
Universidad Nacional de San Martín

“DIPLOMATURA EN FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES TERRITORIALES”

MÓDULO 1 GESTIÓN TERRITORIAL COMUNAL 2012

Autores: Mariana Cavalieri | Fabián Mettler | Oscar Garcia | Matías Triguboff

ACERCA DE LA DIPLOMATURA

El Diploma en Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión de Organizaciones Sociales Territoriales de la Universidad Nacional de San Martín surge como respuesta a estos requerimientos de profesionalización. A través de la formación de pregrado, persigue el propósito de acercar una alternativa educativa innovadora, flexible y de alta calidad a los dirigentes y miembros de Organizaciones Sociales de actuación territorial en cada una de las 15 Comunas la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Combinando una sólida formación en las áreas de la gestión organizacional, la participación ciudadana popular, el desarrollo en territorio, las políticas públicas, las capacidades estratégicas y operativas de gestión - entre otros contenidos relevantes - y con una referencia permanente al campo de acción concreto de los participantes, el programa apunta a que éstos incorporen metodologías e instrumentos específicos aptos para diagnosticar problemas, identificar oportunidades y posicionar a sus instituciones como agentes autónomos, relevantes y capaces de impulsar procesos de desarrollo sustentable en sus territorios.

Sus Objetivos son:

- **Fortalecer**, a través de la formación académica de calidad, a las organizaciones y redes de organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires para que sean capaces de acompañar y orientar a otras organizaciones promoviendo el desarrollo social de cada comuna.
- **Capacitar** a miembros de las organizaciones de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en temáticas como: la gestión organizacional, la participación ciudadana popular, el desarrollo en territorio, las políticas públicas, las capacidades estratégicas y operativas de gestión, entre otros contenidos relevantes.
- **Generar** - a través de la socialización al interior de cada colectivo territorial de los contenidos trabajados - la movilización participante que promueva el involucramiento en las cuestiones comunales de desarrollo y la construcción de redes sociales y organizacionales.



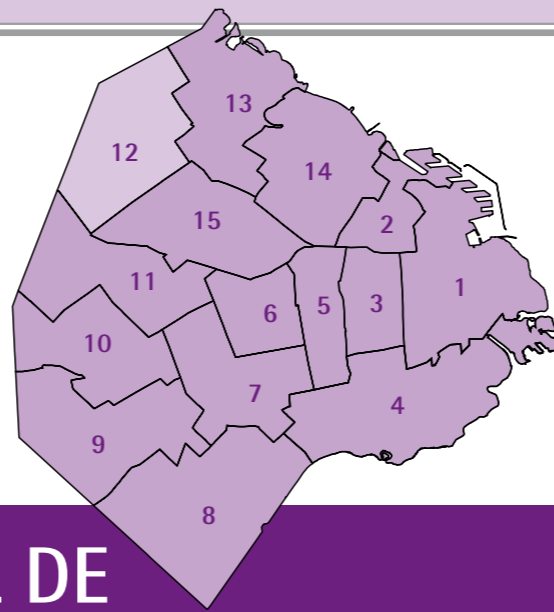
ACERCA DE ESTE MÓDULO

Objetivos del Módulo:

El propósito de este módulo es dotar a los alumnos de una visión general y a la vez contextualizada del proceso de creación de las Comunas en la Ciudad de Buenos Aires, su composición, funcionamiento y relevancia sociopolítica. Se incluye como contenido del módulo, además, una clase para el tratamiento de los conceptos básicos de Desarrollo Local.

Índice Temático

1. Estructura comunal de la Ciudad de Buenos Aires
2. Funcionamiento de la Junta Comunal
3. ¿Qué son las Comunas?
4. ¿Son las Comunas una forma de democratizar el poder y fomentar la participación ciudadana?
5. ¿Qué son los Consejos Consultivos Comunales?
6. Conceptualización de algunos desafíos para los CCC
7. Los primeros pasos
8. El concepto de Desarrollo Local y la gestión territorial
9. Sus posibilidades de aplicación en la estructura Comunal



1 ESTRUCTURA COMUNAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Para entender cabalmente como se insertan las Comunas en el "mapa" de la organización jurídico institucional de la República Argentina, debemos detenernos someramente en dos momentos decisivos en la vida institucional de la Ciudad: la reforma de la Constitución Nacional ocurrida en 1994, y la sanción del Estatuto Organizativo de la Ciudad, concretada en 1996.

La reforma constitucional de Santa Fe – Paraná de 1994 incorporó en su Parte Segunda, Título Segundo, "Gobiernos de Provincias", artículos 121 a 129, a la Ciudad de Buenos Aires como un nuevo sujeto de la relación federal y con un estatus jurídico especial, intermedio entre municipio y provincia, pero con características propias que la acercan más a éstas últimas, alterando de esta manera la clásica estructura trinitaria de la Nación Argentina, concebida originariamente por los Constituyentes de 1853 (Estado Federal, Provincias y Municipios).

Recordemos que hasta 1994 la Ciudad de Buenos Aires fue un municipio autárquico, cuyo jefe político –el intendente– era elegido por el Presi-

dente de la Nación y en el que el Congreso federal conservaba atribuciones de legislación exclusiva. El artículo 129 de la Constitución Nacional, incorporado en esa reforma, recategorizó a la Ciudad de Buenos Aires como **ciudad autónoma**. Este artículo dispuso también que el Congreso de la Nación dictase una ley para garantizar los intereses del Estado Nacional mientras la Ciudad de Buenos Aires sea capital de la Nación y lo mandató, asimismo, a que convocara a los habitantes de la Ciudad para que, mediante los representantes que elijan a ese efecto, dicten el Estatuto Organizativo de sus instituciones y elijan en forma democrática directa, y por primera vez, al Jefe y Vicejefe de Gobierno hecho que ocurrió el 30 de Octubre de 1996.

En cumplimiento de esa manda constitucional (art. 129 y Cláusula transitoria decimoquinta) el Congreso Nacional aprobó dos leyes (conocidas como ley *Snopeck-Cafiero*): la 24.588, de garantías de los intereses del estado federal en la Ciudad de Buenos Aires, que en los hechos limitó severamente la autonomía de la Ciudad; y la ley 24.620, promulgada el 28 de diciembre de 1995,

que convocó a la ciudadanía porteña a elegir un Jefe y Vicejefe de Gobierno y a sesenta representantes para que dicten el Estatuto Organizativo de sus Instituciones. Aún con el cepo normativo que significó la ley 24.588, la Ciudad, en ejercicio de sus atribuciones autonómicas, dictó en Octubre de 1996 su Estatuto Organizativo al que llamó *Constitución*. Y lo hizo sometiendo a las pautas y condiciones fijadas por la Constitución Nacional y particularmente, en el aspecto que a nosotros nos interesa, bajo los cánones de los artículos 5 y 123 de la ley suprema.

¿Qué dicen estos artículos? Que cada provincia al dictar una constitución deberá, además de adecuarse al sistema representativo republicano, asegurar su régimen municipal; y que bajo estas condiciones el Gobierno Federal les garantiza el goce y ejercicio de sus instituciones (art 5). El art 123, a su vez y precisando las características de ese régimen municipal esbozado confusamente en el art 5 (redactado en 1853 y no modificado jamás); dice que la constitución dictada por la provincia debe asegurar la autonomía municipal y reglar su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero.

Esto es, desde nuestro punto de vista, lo que hizo el Convencional Estatuyente de la Ciudad al establecer el régimen comunal en los artículos 127 a 131 de la carta magna local. Instituyó, en sintonía con la manda de los artículos 5 y 123 mencionados, un régimen municipal para la Ciudad de Buenos Aires – al que finalmente llamó de *Comunas*, luego de que también se propusie-

ra denominarlas *alcaldías*- de características *sui generis* distinta a la de los municipios del interior pero, tal como veremos más adelante, equiparada a éstos en varios aspectos.

Glosario Básico de las Comunas

Ciudadano/ Ciudadana: persona que habita, trabaja o circula por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para participar formalmente de los asuntos comunales, debe residir en alguno de los 48 barrios de la ciudad.

Comunero /Comunera: si bien la Ley 1777 no la utiliza, la expresión *comunero /comunera* comenzó a utilizarse en la jerga política para designar, en un principio, a los miembros de las Juntas y se aplica hoy, por extensión, a toda persona que trabaja en las comunas de la Ciudad. Ha aparecido también la palabra *Juntista*, expresión técnica y académica para denominar así a las personas, mayores de 18 años, integrantes de la Junta Comunal elegidas a través del sufragio universal por los residentes de la comuna; pero este término no se utiliza en el lenguaje cotidiano y popular.

C.C.C.: sigla del Consejo Consultivo Comunal, integrado por los comuneros y las organizaciones sociales y políticas que tienen incumbencia, residencia, actuación o intereses en la comuna.



La elección de los **Comuneros** realizada el 5 de junio de 2011 puso punto final a una resistida, tortuosa y en parte frustrada etapa de transferencia de servicios y de competencias desde el Gobierno de la Ciudad hacia los **barrios**. El conglomerado de fuerzas sociales y políticas que se opuso, y se opone, a su existencia, ha retrasado el proceso en 9 años, ya que las mismas deberían estar funcionando desde 2001.

Hicieron falta la intervención decisiva y oportuna de la justicia y la voluntad indoblegable de los vecinos, para que la utopía comunal no detuviera su marcha: decenas de movilizaciones, panfleteadas, reclamos y varios amparos judiciales marcaron el pulso del proceso y evitaron su empantanamiento definitivo.

Como se dijo, la historia de las Comunas comenzó a tejerse en 1996, cuando se dictó la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires. Allí se las incorporó en el Título Sexto, artículos 127 a 131, como unidades de gestión política descentralizada con competencia territorial. El Estatuyente de 1996 las concibió como una forma de descentralizar el poder y fomentar la participación de la ciudadanía. Nueve años después, en septiembre de 2005, la Legislatura dictó la ley 1777, concediéndoles personería jurídica propia y estableciendo su número en 15 Comunas, cada una de las cuales incluye desde uno a cuatro **barrios** y en las cuales habitan unas 200 mil personas en promedio.

Si bien puede suponerse a priori que la creación de 105 nuevos cargos electivos oxigena, des-

comprime y democratiza el sistema político de la Ciudad, también es lícito pensar en qué medida cuestiones básicas como la participación ciudadana, la dinámica partidaria y social territorial, el desarrollo local y la intervención de las Organizaciones de la Sociedad Civil, se verán positivamente impactadas y, para mejor decir, saber que dicho impacto positivo será en todo caso – y a la vez – un activo en disputa y/o un proceso de construcción colectiva consensuada, **más que un producto inmediato de la creación legal de un instituido formal.**

¿Por qué son 105 los Nuevos cargos Electivos?

Por cada una de las 15 comunas existentes en la Ciudad se eligen 7 Juntistas, que deben tener domicilio en la Comuna para la cual se postulan, salvo el caso de la primera elección en que pueden tener domicilio en cualquiera de las comunas contiguas.



La Constitución de la Ciudad las define como unidades de gestión política y administrativa, con competencia territorial, que tienen funciones de planificación, ejecución y control, en forma exclusiva o concurrente con el Gobierno de la Ciudad, respecto de las materias de su competencia. Nosotros entendemos que las Comunas

Competencias de las Comunas

Las comunas son sujetos de derecho público con capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, estar en juicio como actor y/o demandado, y con poder para administrar y gobernar un colectivo de personas vinculadas a partir de una relación de proximidad y arraigo.

Tienen determinadas competencias que derivan directamente de la Constitución y que se circunscriben a determinadas materias o situaciones típicas de vecindad, que ocurren o tengan incidencia en su territorio.

Competencias exclusivas: Planificar, ejecutar y controlar los trabajos de mantenimientos urbanos en pasajes, calles, avenidas y en plazas y otros parques de menor extensión. Administrar, sin intervención del Gobierno de la Ciudad (GCBA), su patrimonio y la ejecución de su presupuesto. Elaborar su programa de acción.

Competencias concurrentes (con el GCBA): Prestar y controlar los servicios públicos ejecutados en su territorio, ejecutar obras

son entes de administración y de gobierno local, de raigambre constitucional, con jurisdicción sobre un territorio predeterminado por la ley, con personalidad jurídica propia y cuyas autoridades – Junta Comunal – son elegidas en forma directa y con arreglo al régimen de representación proporcional, por los vecinos domiciliados en ella.

públicas y otros programas de desarrollo urbano, fiscalizar y ejercer el poder de policía en espacios públicos y uso del suelo, participar en la promoción de derechos, en la definición de políticas sociales y en el asesoramiento a entidades vecinales, entre otras.

Órganos de las Comunas

Junta Comunal (JC): Órgano Colegiado de Gobierno de la Comuna integrado por siete miembros con domicilio en su jurisdicción y elegidos en forma directa por los ciudadanos de la misma. La preside el primero de la lista que sacó más votos.

Consejo Consultivo Comunal (CCC): Órgano consultivo y honorario integrado por organizaciones sociales, culturales, gremiales, partidos políticos, redes con intereses o actuación en la Comuna. Asegura la participación de los vecinos.

Consejo de Coordinación Intercomunal (CCI): Integrado por el Jefe de Gobierno o por un delegado de éste (con rango igual o mayor a subsecretario) y los presidentes de las quince Comunas.

4 | ¿SON LAS COMUNAS UNA FORMA DE DEMOCRATIZAR EL PODER Y FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA?

Las Comunas abren la puerta no sólo para que los ciudadanos preocupados por su barrio puedan postularse y ser elegidos para intervenir en la gestión de la *res pública* sino también para ampliar su rol como electores activos hasta el momento presos de dinámicas electorales *supra locales*.

En efecto, resulta significativo el dato de que la Ciudad de Buenos Aires tuvo históricamente el **índice más bajo de cargos electivos en relación con su padrón electoral**.

Si bien esta ecuación comenzó a revertirse a partir de 1996/97 - se eligieron en ese período un jefe y un vicejefe de Gobierno, 60 diputados de la Ciudad, 12 diputados y 3 senadores nacionales- y la tendencia se consolida ahora con el carácter electivo de cargos de las Juntas Comunales, la Ciudad Autónoma sigue sin poder revertir definitivamente esa condición. Para dimensionar esta brecha y contrastar diferencias, baste decir que en la provincia de Entre Ríos, con 840.000 electores (aproximadamente un tercio de la Ciudad de Buenos Aires) hay 77 municipios que eligen un intendente un vice y sus respectivos concejales (entre 7 y 18 perso-

nas dependiendo la población del municipio), y además un gobernador y un vice, 17 senadores y 27 diputados provinciales, 9 diputados y 3 senadores nacionales¹. Huelgan los números.

En la Ciudad de Buenos Aires, además de la débil correlación entre cargos y votos señalada existen 350 funcionarios entre Directores Generales, Subsecretarios y Ministros² que integran la estructura de la Administración Central del Gobierno de la Ciudad con poder de decisión y que no han sido elegidos por la ciudadanía, sino por el Jefe de Gobierno, en base a posibles diversos criterios, pero siempre desde el amparo político (y legal) de la discrecionalidad.

Y si bien para la primera elección sucedió, además, que como la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires no había dictado una **ley electoral** ni de **partidos políticos**, sólo pudieron presentarse candidatos a **Comuneros** los partidos políticos con previo reconocimiento en el distrito de Ciudad de Bs. As. aunque no sean partidos nacionales. Se espera que a futuro puedan erigirse nuevos partidos **"comunales"** pero para ello debe legislarse específicamente al respecto.



¿QUÉ SON LOS CONSEJOS CONSULTIVOS COMUNALES? | 5

La Constitución de la Ciudad estableció en su artículo 131 que:

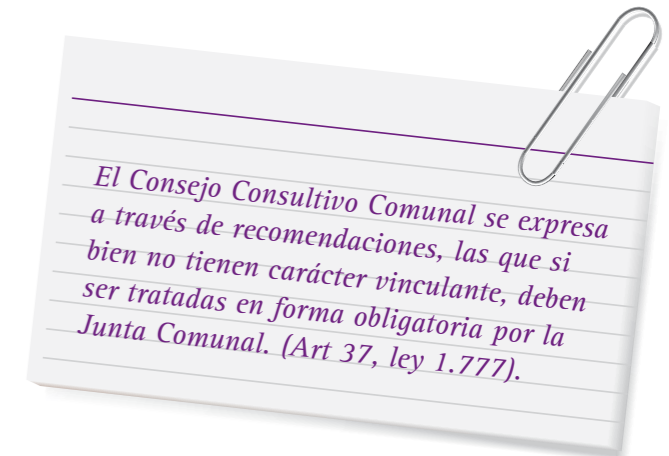


Cada Comuna debe crear un organismo consultivo y honorario de deliberación, asesoramiento, canalización de demandas, elaboración de propuestas, definición de prioridades presupuestarias y de obras públicas y seguimiento de gestión. Está integrado por representantes de entidades vecinales no gubernamentales, redes y otras formas de organización. Su integración, funcionamiento y relación con las Juntas Comunales son reglamentadas por una ley. (Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1996)



La Legislatura de la Ciudad, al reglamentar mediante la ley 1777 este órgano de participación vecinal, amplió y definió con mayor precisión las funciones que escuetamente le atribuyó el constituyente. Dispuso taxativamente que el Consejo participa de la elaboración del programa de acción anual y anteproyecto de presupuesto de la Comuna, definiendo prioridades presupuestarias y de obras y servicios públicos; que efectúa el seguimiento y la evaluación de la gestión Comunal y supervisa el cumplimiento de la correcta pres-

tación de los servicios públicos brindados por el Poder Ejecutivo en la Comuna. Controla además, dice la ley en su artículo 35, la ejecución del presupuesto de la Comuna, **formula solicitudes de convocatoria a audiencia pública y a consulta popular; y promueve, ordena y canaliza la realización y el seguimiento de las demandas, reclamos, proyectos y propuestas de los vecinos**, entre las funciones más relevantes.



Respecto a su integración y participación, la ley 1777 incorporó expresamente a los partidos políticos, omitidos por el constituyente, y precisó que todas estas "formas organizativas" debían tener, para participar del Consejo Consultivo Comunal, intereses o actuación en el ámbito territorial de la Comuna. Dispuso, además, que las normas de funcionamiento interno de cada CCC debían garantizar el derecho de los vecinos domiciliados en la Comuna a participar, en forma individual, de las actividades del mismo.



1. Según datos (2010) de la Asociación Civil Sentido Comunal, www.sentidocomunal.org.ar

2. *Ibid.*, 2010

El Consejo Consultivo Comunal conforma, desde nuestra perspectiva, y en paridad inescindible con la Junta Comunal, los órganos del ente persona jurídica pública Comuna. La interacción combinada de ambos, cada uno en la esfera de sus competencias y manteniendo relaciones de coordinación predeterminadas por la ley, posibilita la realización del "cometido estatal" asignado a la Comuna.

Desde nuestro punto de vista, no existen relaciones jerárquicas, ni de subordinación entre el CCC y la JC. Son órganos independientes, que actúan como si constituyeran verdaderos poderes, con frenos, controles recíprocos y contrapesos.

Funciones de cada órgano del ente jurídico Comuna

Junta Comunal

1. La administración de los asuntos de la comuna
2. La ejecución del presupuesto
3. La contratación de empresas prestatarias de servicios y de adquisición de bienes
4. El manejo de los recursos humanos
5. El giro de fondos
6. Las relaciones con el Gobierno de la Ciudad

Consejo Consultivo Comunal

- a. Participar del proceso de elaboración del programa de acción anual y anteproyecto de presupuesto de la Comuna y definir prioridades presupuestarias y de obras y servicios públicos.
- b. Efectuar el seguimiento, evaluar la gestión Comunal y supervisar el cumplimiento de la correcta prestación de los servicios públicos brindados por el Poder Ejecutivo en la Comuna.
- c. Presentar ante la Junta Comunal iniciativas así como propuestas para la implementación de programas y políticas de interés comunitario.
- d. Formular solicitudes de convocatoria a audiencia pública y a consulta popular.
- e. Promover, ordenar, canalizar y realizar el seguimiento de las demandas, reclamos, proyectos y propuestas de los vecinos.
- f. Promover políticas de comunicación ciudadana, de acceso a la información y de participación vecinal.
- g. Promover la utilización de los mecanismos de participación ciudadana entre los vecinos de la Comuna.
- h. Controlar la ejecución del presupuesto de la Comuna.
- i. Elaborar las normas de su funcionamiento interno en consonancia con la Ley de Comunas.
- j. Generar espacios abiertos de discusión, foros y toda otra forma de participación directa para debatir y elaborar propuestas sobre acciones, obras, programas y políticas públicas.
- k. Asesorar a la Junta Comunal sobre las materias que son competencia de la Comuna.

Creemos que esta relación de equilibrio de poderes y de control planteada por la ley 1777 deberá ponerse en marcha de manera efectiva y políticamente realista y será un desafío organizativo que los CCC deberán rápidamente asumir y ejecutar. El elemento más relevante, desde nuestra perspectiva, para mantener la porción de atribuciones asignada a cada uno, es la participación vecinal. Allí reside el secreto, la llave maestra del funcio-

namiento racional y recíprocamente controlado del sistema. Una inclinación para el lado del órgano *Junta Comunal* puede ser compensada si en el otro órgano, el **CCC**, participan masivamente los vecinos y organizaciones del barrio. Ellos van a ser la palanca para equilibrar el poder. Su presencia constante, activa y consciente en el seno del CCC es la salvaguarda del funcionamiento armónico, sin distorsiones, de todo el sistema comunal.

CONCEPTUALIZACIÓN DE ALGUNOS DESAFÍOS PARA LOS CCC | 6

Los Consejos Consultivos Comunales son una institución de participación novedosa para la Ciudad de Buenos Aires. Si bien pueden encontrarse antecedentes de otras instancias de participación ciudadana promovidas desde el Estado nacional o local, los CCC poseen una serie de atributos y deberes asignados por la Constitución de la Ciudad que le brindan una relevancia superior a otras experiencias. Como ya mencionamos, desde su definición normativa se ubican como un ámbito de contralor en paridad con las Juntas Comunales dentro de las instituciones de Gobierno Comunal.

Cada CCC debe definir su propia forma de funcionamiento y decisión basados en el formato de asamblea. En Argentina, el funcionamiento en asamblea ha sido reivindicado históricamente por distintas orientaciones desde finales del siglo XIX y gran parte del siglo XX. En la década del '60 y '70 coordinadoras fabriles "anti-burocráticas", comisiones vecinales, experiencias villeras, comunidades eclesíásticas de base, agrupamien-

tos campesinos y de pequeños productores, y grupos de estudiantes promovieron este tipo de funcionamiento. Desde los ochenta, nuevas organizaciones como "movimientos de derechos humanos", "movimientos de democratización sindical" y "movimientos vecinalistas" llevaron adelante este tipo de prácticas. Más recientemente, diferentes movimientos sociales utilizaron los criterios del formato asamblea para su funcionamiento. En los años '90, los agrupamientos de desocupados también recuperaron el formato asamblea como un mecanismo de discusión y toma de decisiones. Más recientemente las asambleas populares conformadas en el marco de la crisis de 2001, también recuperaron esta práctica de organización y decisión conjunta.

Si bien en cada organización y momento histórico la forma asamblea tuvo características e implicancias diferentes, se puede trazar **una línea de continuidad** en tanto aparece como un mecanismo de deliberación y toma de decisiones que formalmente permite la intervención entre

iguales. En este caso, surge como un modo de organización de las nuevas instituciones locales, al mismo tiempo que constituye un ámbito para el desarrollo de acciones e iniciativas políticas, de instancias de coordinación con otras organizaciones y sectores sociales, así como para la organización de demandas y proyectos para el barrio y la comuna.

No obstante, la dinámica asamblearia trae algunas dificultades de trabajo para tener en cuenta. La heterogeneidad de su composición y la confluencia de saberes y tecnologías permiten mayores aportes al trabajo colectivo pero al mismo tiempo puede dificultar el diálogo y la toma

de decisiones. Esta diversidad también suele generar múltiples disputas y conflictos en torno a los sentidos de la política, la relación con el Estado y la definición de las principales demandas que se pueden expresar entre vecinos, organizaciones y a su vez, hacia dentro de cada espacio político. A su vez, la nueva instancia comunal, conduce al abordaje de nuevas problemáticas desde una mirada local que también traerán nuevos desafíos.

Esta situación muestra las potencialidades y dificultades de estos nuevos ámbitos sobre los cuales deberemos estar atentos para poder contribuir con su crecimiento y desarrollo.



El 10 de Julio de 2011 se eligieron los primeros integrantes de las Juntas Comunales. El 12 de diciembre asumieron formalmente en sus funciones los 105 integrantes de las Juntas Comunales de las 15 Comunas que conforman la Ciudad. Pueden verse esos resultados electorales e integrantes de las juntas con sus pertenencias partidarias en:

<http://www.periodicodeboedo.com.ar/2011/07/cada-comuna-y-sus-comuneros-final/>

Si bien la elección estuvo influida fuertemente por las elecciones simultáneas de legisladores y de Jefe de Gobierno, fue la primera oportunidad que tuvieron los habitantes de la Comunas de elegir las autoridades de la Juntas Comunales de su distrito.

A su vez, el proceso de transferencia de competencias y obligaciones está atravesado y tensionado por la coyuntura política en donde se puede advertir una gran reticencia del Ejecutivo de la Ciudad a continuar y profundizar el proceso de descentralización. El Gobierno de la Ciudad decidió crear por decreto delegaciones - Unidades de Atención Ciudadana (UAC)- en cada una de las comunas con presupuesto y competencias similares a las Comunas generando así un conflicto jurisdiccional que aún no ha tenido resolución.

En la práctica, pasados los primeros meses de funcionamiento de las Comunas, las UAC están asumiendo de hecho la gestión presupuestaria y administrativa de los territorios comunales.

En ese proceso, las Juntas Comunales están desarrollando distintas estrategias para poder llevar adelante las atribuciones y deberes establecidos por la normativa. Por su parte los CCC, ya comenzaron a funcionar y están terminando de aprobar sus reglamentos internos.

Como ya se ha dicho, si se mantiene un alto nivel de participación en todas las Comunas, los CCC aparecen como un espacio clave para poder potenciar y acelerar el proceso de descentralización de deberes y atribuciones en cada Comuna.

El desafío es, entonces, profundizar una organización popular a nivel local que defienda los intereses y proyectos de cada Comuna y extenderla horizontalmente a todo el territorio de la Ciudad - articulando con expresiones sociales y políticas afines - exigiendo el pleno funcionamiento de esta nueva estructura institucional, constitucional y democrática.

8 | EL CONCEPTO DE DESARROLLO LOCAL Y LA GESTIÓN TERRITORIAL

El objetivo de este apartado es presentar las nociones básicas sobre el desarrollo local y su aplicación dentro del territorio de las Comunas, ya que se trata de una herramienta de utilidad para el trabajo dentro de la dinámica comunal. Trabajaremos en torno a los siguientes ejes:

- Evolución del concepto de Desarrollo hacia el *Desarrollo Local*
- ¿De qué hablamos cuando hablamos de desarrollo local?
- La relación Local – Global: ¿dos conceptos complementarios?
- La noción del territorio y el desarrollo territorial
- Los Actores / Agentes de desarrollo
- Elementos para la gestión territorial

Evolución del concepto de Desarrollo hacia el Desarrollo Local

Las primeras conceptualizaciones sobre el desarrollo surgieron en los países centrales tras la Segunda Guerra Mundial y estuvieron ligadas a una visión economicista del término, donde el **desarrollo estaba asociado con el crecimiento económico de los países industrializados**. El

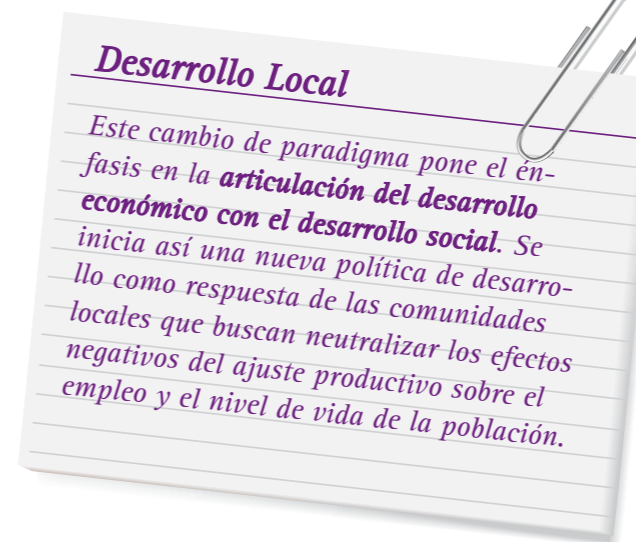
modelo imperante en la época establecía que una parte del mundo debía reconstruirse y la otra debía desarrollarse sin que se pusieran en discusión las formas para acceder a ese desarrollo. Los defensores de esta teoría, basada en el crecimiento económico del PBI, creían que el efecto “*derrame*” producido por la propia dinámica del mercado traería beneficios para todos los sectores sociales de una comunidad determinada (Arocena, 2001; Di Pietro Paolo, 2001).

Sin embargo, el fuerte peso otorgado a las variables macroeconómicas y a los actores tradicionales de la economía, resultaron una limitación de peso a la hora de implementar políticas flexibles capaces de reconocer las necesidades de los sectores vulnerables de una sociedad, así como reconocer las particularidades y necesidades locales. Esta visión sobre el desarrollo promovía una relación de “*Arriba-abajo*” donde el Estado nacional se presenta como el único ejecutor y articulador de las políticas de desarrollo. Su carácter centralista no logra traducirse en un bienestar general para los diferentes sectores de la sociedad.

Hacia finales de la década del setenta y tras la crisis de los países industrializados comienza a haber un cuestionamiento sobre los modos de desarrollo. Las consecuencias de la crisis sobre el tejido social pusieron rápidamente en escena la necesidad de debate en torno al desarrollo. Ya



no era tan fácilmente aceptada la idea del camino único. Por el contrario, “*en esa nueva mirada hacia la problemática del desarrollo, las tendencias a la descentralización y a la valoración de la iniciativa local [...] cobraron una fuerza especial*” (Arocena, 2001, 18) al punto que comenzó a hablarse de *desarrollo local*.



La relación Local – Global: ¿dos conceptos complementarios?

Comprender lo “**local**” implica un recorte sobre un espacio más amplio y abarcador en el cual se inserta, ya sea que se trate de una provincia, un municipio, o una región dependiendo de la escala que se considere. En este sentido, hablar de lo local guarda correspondencia con lo global.

¿Qué es la globalización?

La globalización acelera las transformaciones productivas y los procesos de desarrollo económico dando lugar a un nuevo sistema territorial en el ámbito local (Vásquez Barquero 2005). Es un término que alude a la internacionalización creciente de importantes sectores y agentes de la economía mundial, en un contexto caracterizado por la competitividad y la necesidad de ampliar mercados, la desregulación financiera, la mayor apertura externa de las economías nacionales y la emergencia de bloques geoeconómicos como respuesta a las mayores exigencias competitivas existentes.

De acuerdo con Arocena (2001a), “*la relación entre lo local y lo global puede adquirir tres maneras: lo global como determinante de lo local: prioriza el factor económico como determinante del desarrollo, considera lo local como un freno a las tendencias globales; lo local como alternativo a lo global: incorpora otras dimensiones al proceso además del factor económico tales como las nuevas formas democráticas de gestión y administración, las redes cooperativas, la importancia del capital social; la articulación entre lo local y lo global: se plantea una apertura a lo global y la capacidad para inscribir lo particular en lo universal a partir de aprovechar el potencial propio.*”

Autores como Borja y Castells (1997) señalan que lo global y lo local son complementarios y apuntan a la importancia estratégica de lo local como centro de gestión de lo global en el nuevo sistema tecno-económico, cuestión que puede apreciarse en tres ámbitos principales:

- i) el de la productividad y competitividad económicas,
- ii) el de la integración socio-cultural
- iii) el de la representación y gestión políticas.

Lo local es el ámbito de encuentro entre territorio y desarrollo, el espacio donde los agentes territoriales adquieren capacidad para fijar el rumbo, para construir desarrollo. En definitiva, responde a una lógica de acción sin renegar de lo provincial, regional, nacional, incluso global.

¿De qué hablamos cuando hablamos de Desarrollo Local?

Este enfoque comprende al **desarrollo como un proceso de construcción social** abarcador de todas las esferas de una sociedad: económica, social, política, institucional, ambiental, cultural y simbólica.

El auge de la conceptualización sobre el desarrollo humano, desarrollo social, desarrollo sustentable, desarrollo institucional, desarrollo a escala humana, desarrollo local, enuncian distintas maneras de acercamiento al problema.

“Se trata de interpretaciones que centran la mirada en las sociedades, en los sujetos y sus capacidades y no sólo en los mercados y sus lógicas. De este modo, el desarrollo puede ser entendido como un proceso de construcción social complejo, responsabilidad de los actores personales y colectivos de una sociedad que, a través de acuerdos, instrumentos y estrategias contribuyen a la gobernación y la sustentación del proceso en el tiempo”. (Madoery, 2011)

Si bien no existe una única definición para el término Desarrollo Local, si existen componentes o matices comunes a las distintas visiones. Por ejemplo, Vásquez Barquero, uno de los pensadores más influyentes en la temática, define al desarrollo local como *“un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local”*.



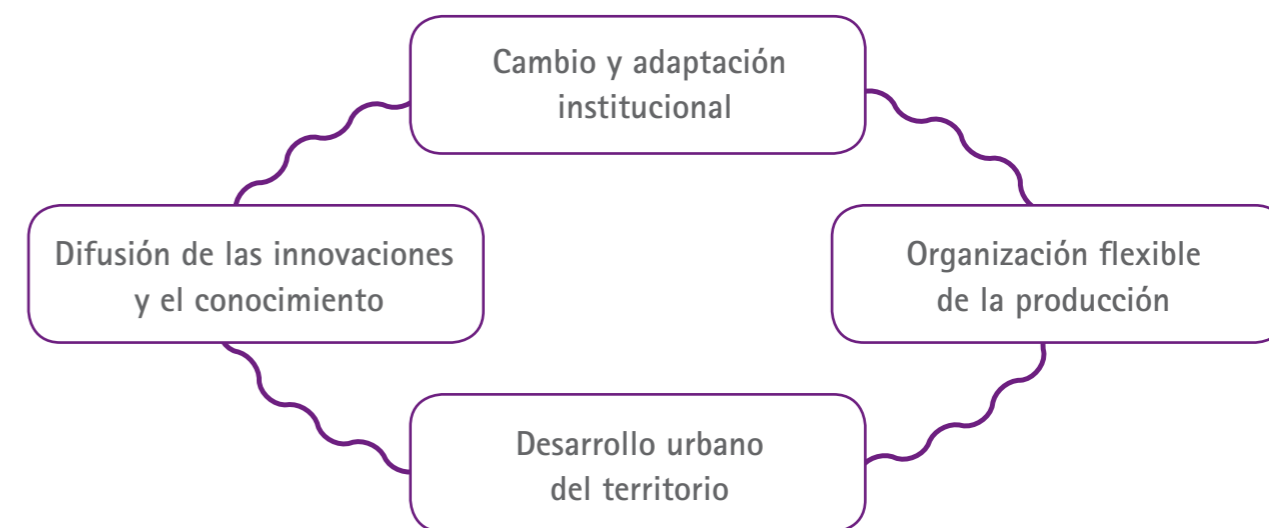
En este proceso intervienen tres dimensiones:

- **Económica:** en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados;

- **Sociocultural:** en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo;

- **Político-administrativa:** en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local”.

El autor las sintetiza en lo que denomina Las Fuerzas del Desarrollo:



Fuente: Vásquez Barquero (2005)

Según este concepto, un nuevo modelo de organización de la producción en el nivel local, puede producir efectos sobre el comportamiento de la productividad y el crecimiento de la economía. La formación y el desarrollo de redes y sistemas flexibles de empresas, su interacción con los actores locales y las alianzas estratégicas, la difusión y adopción de innovaciones y del conocimiento estimulan el desarrollo. A su vez, los territorios que tengan un sistema institucional evolucionado, complejo y flexible serán los más proclives a incrementar ese desarrollo.

Autores como Albuquerque resaltan el carácter "endógeno" del desarrollo, entendido como la potenciación de los recursos locales y define el desarrollo local como aquel proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que, mediante el aprovechamiento de los recursos endógenos existentes en una determinada zona, es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local. **Desarrollo endógeno es en otras palabras, la habilidad para innovar en el territorio local.**³

El Informe Argentino sobre Desarrollo Humano ofrece una **concepción más integral al definirlo como un modelo de gestión político-administrativo de carácter integral que articula gobierno y sociedad local**, que promueve la innovación en lo organizativo institucional, en lo económico como en lo social, teniendo como objetivo un proceso de transformación que tiende a generar condiciones de mayor equidad, sustentabilidad, gobernabilidad y participación.



En síntesis, el enfoque del desarrollo local o territorial representa una manera alternativa de entender el desarrollo de nuestras sociedades en tiempos globales y se vale de los siguientes componentes:

- El desarrollo es local porque evita pensar que las mismas causas estructurales producirán los mismos efectos en todo lugar. Al situarnos en la sociedad local, comprendemos la singularidad que se inscribe en una realidad estructural que la supera, a la que pertenece y cuyas lógicas de funcionamiento están presentes en ella. Las situaciones concretas están sujetas a la acción de los actores locales.
- El desarrollo es endógeno porque es resultado de un fuerte proceso de articulación entre actores, a través de variadas manifestaciones y capacidades intangibles. De maduración social, de comprensión de

lógicas e intereses diversos (incluso contrapuestos) y de gobernación del conflicto social.

- Esas articulaciones entre actores y procesos relacionales ocurren en un territorio de proximidades donde los actores se expresan, por eso el desarrollo es territorial. Tiene siempre una base territorial concreta. Las cualidades propias de las personas, las instituciones y las empresas, así como el tipo de relaciones que logran establecer, le otorgan a un territorio local capacidades de adaptación a entornos cambiantes y capacidades de control del proceso de desarrollo local.
- Ese proceso de articulaciones es posible a partir de un proyecto político. Por eso el desarrollo es un desafío político en última instancia, una interpretación para la acción.

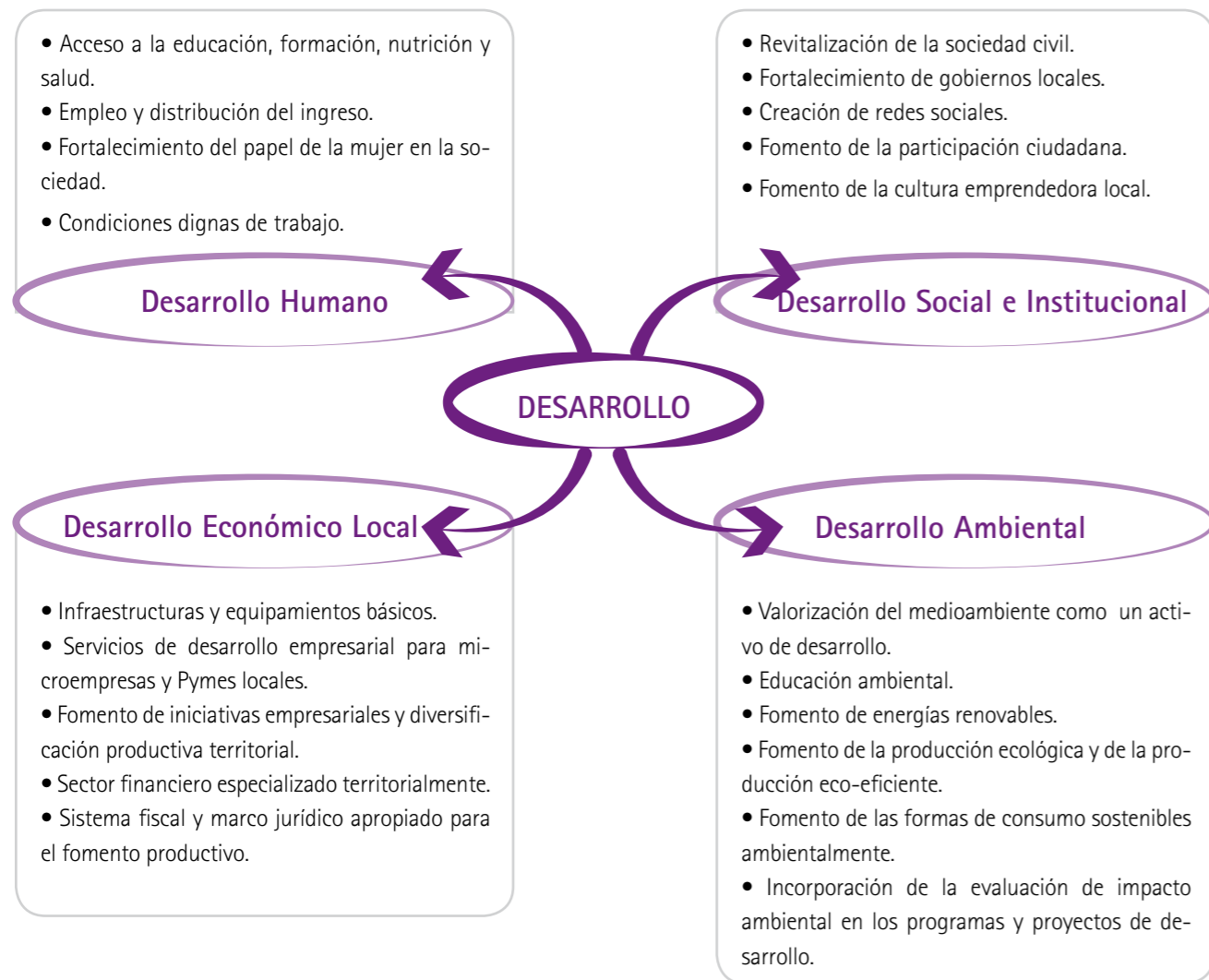
Fuente: Programa de Formación Integral en Desarrollo Comunitario



3. Por su parte Boisier (2001, 65) introduce el concepto de los "capitales intangibles" y "sinérgicos" para explicar el desarrollo endógeno, y sostiene que este tipo de desarrollo "se produce como resultado de un proceso de articulación de actores locales y de variadas formas de capital intangible en el marco de un proyecto político colectivo de desarrollo de un territorio".

Dimensiones del Desarrollo Territorial

Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial



La noción del territorio y el desarrollo territorial

Por *Territorio* se entiende a todo recorte de la superficie terrestre, aunque no cualquier territorio interesa desde el punto de vista del desarrollo. En este sentido, se entiende al territorio no en térmi-

nos de espacialidad sino como una construcción política y social a partir de las relaciones que se establecen entre los actores y su capacidad para potenciar y movilizar los recursos existentes.

“El territorio es un lugar de identidad, relacional e histórico. Y en consecuencia, un sujeto de construcción política. Decir construcción significa que es el resultado de la interacción de múltiples actores (individuales y colectivos) que se relacionan entre sí, como con el medio natural y social. Por lo tanto el territorio es un producto histórico, cultural, vivencial y social cuya morfología y manifestaciones son resultado de un conjunto de interacciones entre individuos, sociedad y naturaleza”. (Madoery, 2011).

Lo local se presenta entonces como el ámbito donde los agentes territoriales tienen la capacidad de fijar el rumbo. Básicamente remite a la direccionalidad abajo-arriba, a las capacidades emergentes de un sistema territorial, que serán reconocibles cuanto más acotada sea la extensión del sistema estudiado. Por eso lo local es un concepto vinculado siempre a un espacio más amplio en el cual se inserta el territorio en cuestión.

En el debate sobre el desarrollo local, el territorio comienza a considerarse como una oportunidad para el desarrollo, es decir como una potencialidad que debe ser tenida en cuenta en todo proyecto de desarrollo de un municipio. “La res-

puesta local al aumento de la competencia pasa por la formulación y ejecución de estrategias de desarrollo territorial, instrumentadas a través de acciones que persigan el aumento de la eficiencia del sistema productivo, la mejora de la distribución de la renta y el mantenimiento de los recursos naturales y del patrimonio histórico y cultural” (Vásquez Barquero 2005, p15). También se considera al territorio como un factor estratégico de desarrollo del proceso de urbanización. Los ámbitos locales de desarrollo se configuran generalmente como aglomeraciones urbanas, es decir, son sociedades locales aglomeradas en un territorio delimitado que cuenta con los soportes materiales necesarios para que esa aglomeración pueda funcionar y reproducirse. Esas unidades de desarrollo local son en gran medida las ciudades (Pírez 2006).

Las ciudades ocupan un lugar estratégico en el desarrollo de nuevas relaciones sociales que se configuran dentro del escenario global. Los avances de las tecnologías de información y comunicación (TIC), la reducción de los costos de transporte, el desarrollo de servicios, de polos tecnológicos, de centros de finanzas internacionales, ofrecen un sinnúmero de oportunidades de negocios, impactando en la configuración de las ciudades y sus economías locales. Cada vez más los encargados de implementar las políticas públicas a nivel nacional, provincial y hasta municipal, parten de la idea de potencialidad de los territorios locales para integrar la economía local, regional y nacional en la fase de la globaliza-

ción (Díaz de Landa, 2006; Cavalieri, Gerscovich, Wainstein-Krasuk, 2007)).

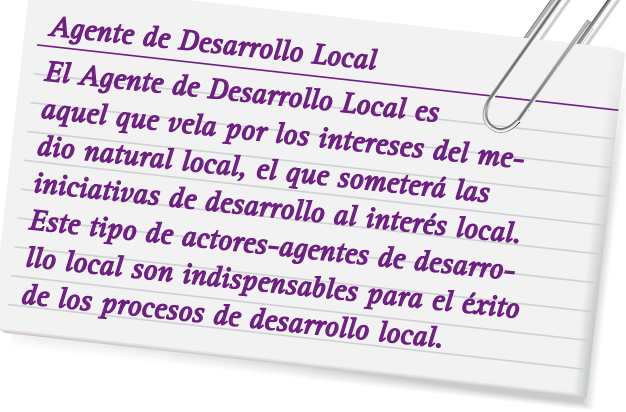
Poner en marcha un proceso de desarrollo territorial supone la interrelación del entorno (del sistema), con lo interno o endógeno. En este proceso, el proyecto político resulta de gran importancia por ser una estrategia de desarrollo que puede convertir al territorio en sujeto de desarrollo local y fijar un rumbo afín con este objetivo al proceso de construcción del territorio (Madoery, 2011).

Los Agentes de desarrollo - El Actor local

Una forma de definir al actor local es situándolo en el escenario donde desempeña la acción. Es decir, los individuos, grupos o instituciones cuyo sistema de acción coincide con el ámbito de una sociedad local. A su vez, dentro de este sistema se identifican tres categorías: **los actores ligados a la toma de decisiones (político-institucional), los ligados a técnicas particulares (expertos-profesionales) y los ligados a la acción sobre el terreno (la población y sus expresiones activas).**

Para alcanzar un proceso de desarrollo se requiere de la concertación, negociación e interacción entre los actores, y sólo a partir de la acción del actor es posible vincularlo con

el desarrollo. Según Arocena (2001) *el actor local es aquel cuyo sistema de acción coincide con el sistema de acción local, y cuya actividad [en el campo político, económico, social y cultural] contribuye a desplegar las potencialidades existentes en la sociedad local.* Es a partir de esa relación de la acción del actor con el desarrollo que éste se resignifica y deviene en un actor / agente de desarrollo local.



Agente de Desarrollo Local
El Agente de Desarrollo Local es aquel que vela por los intereses del medio natural local, el que someterá las iniciativas de desarrollo al interés local. Este tipo de actores-agentes de desarrollo local son indispensables para el éxito de los procesos de desarrollo local.

En el ámbito de las sociedades locales es necesario que surjan actores sociales capaces de impulsar procesos de innovación y cumplan el papel de emprendedores, articulados en mercados más amplios. Su capacidad para relacionarse socialmente con el medio se torna decisiva al igual que sus identidades locales y de grupo que conforman la base cultural de las fuerzas de cambio y de emprendimientos locales. (Pírez, 2006) En tal sentido la identidad local como sentido de pertenencia de



los actores permite articular relaciones más amplias como elemento de solidaridad dentro de los procesos de innovación y cambio. Esa identidad colectiva que se encarna en normas, valores e instituciones de la comunidad, expresa asimismo el grado en que la misma dispone de un particular recurso de gran importancia para el desarrollo: el capital social de la comunidad.

Un desafío que se presenta para las 15 Comunas de la Ciudad de Buenos Aires será la construcción de una sociedad comunal en la que se promuevan proyectos que permitan consolidar una identidad "local" de quienes habitan estas unidades territoriales. Para alcanzar esta meta es necesario impulsar mecanismos participativos de los actores sociales y productivos del territorio.

Para ello resulta clave incorporar el paradigma de la **Democracia Participativa: la política como una herramienta de transformación social y la democracia como un sistema de gobierno en el cual la participación del pueblo es imprescindible. De aquí, la organización y la capacitación popular ocupan un lugar fundamental, ya que no hay auténtica democracia sin la participación activa y consciente del pueblo y sus organizaciones sociales.** (Políticas Públicas del Bicentenario, Un Modelo Nacional y Popular, Tomo II "Glosario", Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Bs. As., 2010)

Elementos para la gestión territorial

A partir de los años 90, y en un contexto de cambios profundos en la relación del Estado y la sociedad, se revaloriza el rol del municipio o gobierno local. Tradicionalmente las competencias de los municipios se basaban en el Modelo ABL, orientado a la prestación de servicios básicos. Con la reforma del Estado se generan crecientes demandas ciudadanas que obligaron a redefinir las viejas funciones municipales. La descentralización, entendida como una transferencia de poderes desde los niveles superiores de gobierno hacia los municipios, genera nuevos campos de intervención para los gobiernos locales.

Ante esta nueva realidad, autores como Cravacuore, Ilari, Villar (2004) o Di Pietro Paolo (2003) ponen el acento en la **articulación como una forma de gestión innovadora** ligada a la necesidad de mejorar la gestión y a una nueva forma de entender al estado y sus políticas. Este escenario posiciona a los municipios en un rol más activo, como dinamizadores de las potencialidades locales, exigiendo un mayor compromiso de todos los sectores. Se perciben nuevas formas de abordaje a los problemas locales, desde el ámbito de las relaciones sociales, la política y la convergencia de programas públicos para desarrollar estrategias territoriales con amplia participación ciudadana.

SUS POSIBILIDADES DE APLICACIÓN EN LA ESTRUCTURA COMUNAL | 9

Estas nuevas condiciones, exigen la conformación de un Estado Inteligente. "Un estado concentrado en los roles estratégicos para la sociedad y con un diseño institucional y un desarrollo de capacidades gerenciales que le permitan llevarlos a cabo con alta efectividad" (Di Pietro Paolo 2003). En esta dirección, la dimensión política dentro de un proyecto político de desarrollo cobra mayor relevancia por ser el actor legitimado para representar el interés colectivo.

De los instrumentos de gestión territorial mencionaremos dos ejemplos que exigen de la participación de todos los actores sociales para su aplicación:

- La **Planificación Estratégica**, entendida como un modelo de gestión compartido cuyas características se sintetizan en: la transversalidad de alcance, la gestión articulada, la valoración como política pública y la proyección a largo plazo e implementación inmediata. Asociado a este concepto se encuentran los mecanismos de participación y liderazgo político. Permiten articular el territorio de forma más eficiente y mejorar el atractivo de las ciudades para aumentar las inversiones de las empresas.

- Los **Presupuestos participativos** que permiten fijar las prioridades territoriales de la comunidad, definir las demandas sectoriales, los criterios de asignación de fondos y el programa de inversión de la ciudad a partir de un proceso ampliamente participativo en el que intervienen la mayor cantidad de actores sociales posibles. Constituye una herramienta de control ciudadano sobre el nivel de ejecución de los compromisos adquiridos.

Otros instrumentos de interés para la gestión del territorio lo conforman: las Audiencias Públicas, el Código de Planeamiento Urbano a través de los Convenios Urbanísticos o las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL).

El desafío de los gobiernos locales será entonces la promoción del fortalecimiento institucional; la implementación de una modernización de la gestión; la aplicación de la planificación estratégica para alcanzar un desarrollo integral y la generación de espacios de participación organizada de la sociedad civil, respetando las identidades y particularidades locales.



Siguiendo los numerosos trabajos realizados por Pedro Pérez en torno de la producción material en la ciudad, ésta como objeto público y la configuración de los servicios urbanos en relación con la equidad (Pérez, 2008) nos parece importante **introducir en el análisis la dimensión del desarrollo** y desde este punto de vista interrogar: ¿en qué medida esta configuración comunal podrá incidir en el desarrollo de la Ciudad como un todo?; ¿podrán manifestarse **procesos de desarrollo local diferenciado** en Comunas que son unidades territoriales pequeñas, en muchos casos menores a 20 km. cuadrados, separadas entre sí por no más de 15 metros de vereda a vereda?

Sean cuales fueran las respuestas respecto a si suponen un movimiento en dirección al desarrollo, **la Comunas sí consuman un movimiento en dirección a la descentralización**. Y enmarcadas en este proceso mayor, no podrán escapar de las dualidades que la descentralización presenta co-

mo fenómeno, tal cual lo recogen Albuquerque, Costamagna y Ferraro:

Adriana Clemente (2005) plantea que la descentralización municipal fue una estrategia que, junto con la privatización y la focalización de las políticas sociales, acompañó a la reforma económica de tipo neoliberal que se ha venido implementando en la región desde los ochenta, pese a que muchos analistas económicos y sociales alertaron sobre las posibles externalidades de los procesos de desconcentración con incremento de las desigualdades y la municipalización de la pobreza. Pero no todo es negativo, José Blanes (2005), en el mismo libro, explica que el proceso de descentralización en América Latina ha abierto o creado espacios que han facilitado la aparición de otros actores diferentes a los tradicionales partidos políticos (Albuquerque, 2008, 21)

Digamos además que en tanto nuevos sujetos de esta descentralización, las Comunas deberán cumplir roles formales y reales que las ubican (en teoría y en algunas dimensiones, no en todas) en un plano similar al de los municipios.

En una de esas dimensiones - la de administración y satisfacción de demandas - es útil sumar entonces la propuesta analítica de Vallarino (2009) que al superponer los planos de análisis del *qué* y el *cómo* gestionan las políticas los municipios, elabora cuatro categorías que parece pertinente aplicar a futuro en las Comunas, identificándolas según un *Tipo 1*, modelo tradicional-burocrático que gestione viejas cuestiones; un *Tipo 2*, que refiere al modelo innovador-gerencial que atienda esas mismas viejas cuestiones; el *Tipo 3* incumbe

a la gestión innovadora-gerencial que abarque viejas y nuevas cuestiones; o un *Tipo 4*, que concierne al modelo tradicional - burocrático que también comprenda viejas y nuevas cuestiones.

Esta línea de estudio hacia las Comunas se suma a una tarea que recién comienza, al decir de la autora:

...aún son tímidos -por no decir inexistentes- los estudios que sistematizan los casos de aquellos municipios que han innovado sus agendas de gobierno, las causas de este fenómeno y el esclarecimiento acerca de si realmente han transformado sus estructuras estatales o meramente han implementado acciones de marketing político de época. (Vallarino, 2009)



BIBLIOGRAFÍA CITADA

Alburquerque, Francisco, Pablo Costamagna y Carlo Ferraro. 2008. Desarrollo económico local, descentralización y democracia. San Martín: UNSAM EDITA

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

Arocena, José, (2001a) "Globalización, integración y desarrollo local". En Vásquez Barquero A. y Madoery O. (Comp.): *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Buenos Aires: Ediciones Homo Sapiens

Barreiro, Fernando (2000) *Desarrollo desde el territorio. A propósito del desarrollo local*. Disponible en <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Barreiro.pdf>

Boisier, Sergio (2001) "Desarrollo (local) ¿De qué estamos hablando? En Vásquez Barquero A. y Madoery O. (Comp.): *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Buenos Aires: Ediciones Homo Sapiens

Cavaliere Mariana, Gerscovich Alicia, Wainstein-Krasuk Olga (2007) "Hacia un abordaje sistémico de los vacíos urbanos en la Ciudad de Buenos Aires. El caso de las Comunas 4 y 12 como estudio piloto. Ponencia presentada en las VII Jornadas de Sociología, Pasado, presente y futuro

Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1996

Cravacuore Daniel, Ilari Sergio y Villar Alejandro (2004) *La articulación en la gestión municipal. Actores y políticas*. Bernal, Universidad Nacional de Quilmes Editorial

Cravacuore, Daniel (2009), La participación ciudadana en los gobiernos locales argentinos, en Delamaza, G y Flores, D (Editores), Santiago de Chile. Gestión Municipal Participativa

Di Pietro Paola, Luis José (2001) "Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local" En Burin D., y Heras A. I. (Comp): *Desarrollo local. Una respuesta a escala humana a la globalización*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus, La Crujía

Díaz de Landa, Martha (2003) "Los nuevos supuestos del desarrollo local y la estrategia del desarrollo regional En Rofman A., y Villar A. (Comp.): *Desarrollo Local. Una revisión crítica del debate*. Buenos Aires: Espacio Editorial, 2006

Madoery Oscar (2011) "Una reflexión política sobre los conceptos de desarrollo y territorio" Cuadernos del CEDET N° 2, Agosto de 2011. Centro de Estudios Desarrollo y Territorio. Universidad Nacional de San Martín – Universidad Nacional de Rosario www.cedet.edu.ar - <http://www.cedet.edu.ar/Archivos/cuadernos/Cuaderno%2020Reflexi%C3%B3n%20pol%C3%ADtica%20sobre%20desarrollo%20y%20territorio.pdf>

Mettler, Fabián y García, Oscar (2010) Elecciones Comunes en la Ciudad de Buenos Aires: 2011, la hora de la política. (¿La hora de la participación?), Revista Digital d-local, Núm. CEDeT - UNSAM

Pérez, Pedro (2006) "Desarrollo local y ciudad metropolitana" En Rofman A. y Villar A (Comps.) Desarrollo local. Una revisión crítica del debate. Buenos Aires, Espacio editorial.

Wainstein-Krasuk Olga, Gerscovich Alicia y Cavaliere Mariana (2009) "El desafío de la gobernanza urbana en la gestión local. El caso de la traza de la ex autopista AU3 en la Comuna 12 de la Ciudad de Buenos Aires", *Revista de Ciencias Sociales, segunda época*, N° 16, Bernal, Universidad Nacional de Quilmes, pp. 31-52

Pérez, Pedro (2008), Servicios urbanos y equidad, d local, Número 4, (Octubre) CEDeT, http://www.cedet.edu.ar/dlocal/dlocal_numero_4/d_local_junio_2008.swf

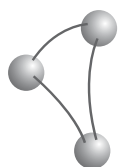
Políticas Públicas del Bicentenario, Un Modelo Nacional y Popular, Tomo II "Glosario", Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Bs. As., 2010

Roitner, Mario (2004) "El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil". En Daniel Mato (coord.), Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, pp. 17-32.

Vallarino, María Pía, (2009) Las nuevas funciones municipales en interrogación. d local, número 6, (noviembre), CEDeT, http://www.cedet.edu.ar/dlocal/dlocal_numero_6/dlocal_6.htm

Vásquez Barquero, Antonio (2005) *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. España: Antoni Bosch editor





CENTRO NACIONAL
DE ORGANIZACIONES
DE LA COMUNIDAD



UNSAM
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN