

# **INFORME FINAL**

**EVALUACION DE LOS NIVELES DE PARTICIPACION DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN LOS CONSEJOS CONSULTIVOS Y LA CAPACIDAD DE APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS LOCALES**

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES**

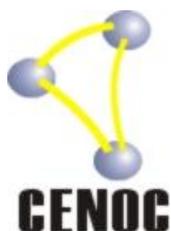
**-FLACSO-**



**La presente investigación fue financiada por el SIEMPRO en el marco del diseño del "Programa de Fortalecimiento Institucional" a cargo del CENOC**

**Ambos organismos dependientes del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de la Presidencia de la Nación**

**SIEMPRO**



**CONSEJO NACIONAL de COORDINACION  
POLITICAS SOCIALES  
PRESIDENCIA DE LA NACION**

**Buenos Aires, 15 de Abril de 2003**

**COORDINADOR**

**Lic. Daniel Arroyo**

**EQUIPO DE INVESTIGACIÓN**

**Lic. Mónica Cingolani (Pcia. Córdoba)**

**Lic. Anabella Córdoba (Pcia. Santa Fé)**

**Lic. Sandra Ferrero (Pcia. Neuquén)**

**Lic. Alberto Gandulfo**

**Lic. Mónica Gutvay (Pcia. San Luis)**

**Lic. Gabriel Katopodis (Pcia. Mendoza)**

**Lic. Mariela Martini (Pcias. Salta y Jujuy)**

**Lic. Ana Miranda (Pcia. Misiones)**

**Lic. Analía Otero (Pcia. Buenos Aires)**

**Lic. Erika Roffler**

**Lic. María Elena Rubio**

**Lic. Gabriela Sbarra (Pcia. Buenos Aires)**

**Lic. Sebastián Terrero (Pcia. Chubut)**

**Lic. Juan Carlos Tracogna (Pcia. Chaco)**

**ASESOR**

**Dr. Daniel García Delgado**

## **INDICE**

### ***Resumen Ejecutivo.***

- 1. Introducción.**
- 2. Actividades realizadas.**
- 3. Principales observaciones de la muestra nacional.**
- 4. Sistematización del relevamiento de los Consejos Consultivos Locales.**
- 5. Tipología de Consejos Consultivos Locales.**
- 6. Mapeo de indicadores de niveles de participación de actores sociales.**
- 7. Instrumento de análisis y medición de la participación en espacios asociativos.**
- 8. Conclusión. Definición de líneas de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil.**
- 9. Bibliografía consultada.**

## **ANEXOS**

**ANEXO I: Pautas para la coordinación de grupos focales.**

## **ANEXO II: Formularios de encuestas a miembros de los CCL.**

## **ANEXO III: Encuestas realizadas a los miembros de los CCL.**

### ***RESUMEN EJECUTIVO.***

La presente investigación sobre la "Evaluación de los niveles de participación de las Organizaciones Sociales Civiles en los Consejos Consultivos y la capacidad de aprovechamiento de los recursos locales" se ha llevado a cabo desde el 16 de noviembre de 2002 hasta el 15 de marzo de 2003.

La metodología aplicada consistió en la realización de una muestra de nueve grupos focales en los Consejos Consultivos Provinciales de Jujuy, Chaco, Misiones, San Luis, Mendoza, Santa Fe, Córdoba, Neuquén y Chubut, y dos en la localidad de Rosario con Organizaciones Sociales Civiles que no están participando de los Consejos Consultivos de Plan Jefes y Jefas de Hogar.

Junto con estos grupos focales se llevaron a cabo encuestas en 59 Consejos Consultivos Locales a través de los cuales se entrevistaron a 96 funcionarios municipales, 208 miembros de Organizaciones Sociales y 27 representantes del sector privado.

Toda la tarea de campo antes mencionada sirvió de insumo tanto para la realización de un análisis sobre la situación de los Consejos Consultivos Locales en Argentina, como para la elaboración de una tipología de Consejos Consultivos Locales, un mapeo de indicadores de niveles de participación y un instrumento de medición de la participación en espacios asociativos.

El relevamiento de los Consejos Consultivos Locales puntualizó el análisis en 10 ejes principales:

- a- las razones por las que las instituciones participan en los Consejos Consultivos;
- b- los principales logros de los Consejos Consultivos en los últimos 6 meses;
- c- las debilidades que observan los actores en los Consejos Consultivos;
- d- el análisis del conjunto de instituciones que deberían incorporarse a estos espacios;
- e- los recursos y las principales actividades que desarrollan las Organizaciones Sociales Civiles;
- f- el aprovechamiento de los recursos municipales;
- g- el rol de los Consejos Consultivos en las políticas del gobierno municipal;
- h- la proyección de los Consejos Consultivos para los próximos años;
- i- el aporte del sector privado a los proyectos productivos locales;

- j- la articulación entre las actividades de la economía formal y las actividades de la economía informal.

A partir de dicho relevamiento se llevó a cabo una tipología de Consejos Consultivos Locales en Argentina considerando principalmente 3 aspectos: 1) las características de los miembros participantes en los Consejos Consultivos Locales; 2) los objetivos principales que persigue el Consejo vinculados al control del Plan Jefes y Jefas de Hogar, el desarrollo de proyectos o la promoción del desarrollo local; y 3) la proyección que los actores ven de sus espacios asociativos.

De este modo, la tipología de Consejos Consultivos Locales elaborada para esta investigación ha considerado 5 modalidades:

- Consejos Consultivos formalizados con escasa incidencia en el ámbito local.
- Consejos Consultivos orientados hacia la auditoría social.
- Consejos Consultivos sostenidos por propia iniciativa de miembros de Organizaciones Sociales Civiles.
- Consejos Consultivos promotores de proyectos comunitarios o socio-productivos.
- Consejos Consultivos promotores del desarrollo local.

En base al relevamiento realizado y a la tipología de Consejos Consultivos Locales, se llevó a cabo un análisis de las formas de inserción que tienen en los Consejos Consultivos Locales las diversas Organizaciones No Gubernamentales.

Este mapeo de Organizaciones Sociales no remite a una clasificación de las formas de Organizaciones Sociales Civiles en Argentina, sino que sólo hace referencia a la manera en que diversas organizaciones se insertan o participan en los Consejos Consultivos Locales.

Para la identificación de este mapeo de actores se dividió a las Organizaciones Sociales en 8 tipos diferentes:

- a- organizaciones de base territorial;
- b- organizaciones de base prestadoras de servicios;
- c- entidades intermedias;
- d- organizaciones de desocupados;
- e- sindicatos;
- f- organizaciones de apoyo;
- g- movimientos reivindicativos de derechos;
- h- movimientos de calidad de vida.

Con posterioridad se elaboró un instrumento de medición y análisis de participación en espacios asociativos que recoge las evaluaciones y comentarios del relevamiento y las entrevistas realizadas a informantes clave.

Dicho instrumento se ha elaborado a partir del análisis de 5 dimensiones:

- a- las condiciones de desarrollo del territorio en donde funcionan los Consejos Consultivos Locales;
- b- el mapeo de actores;
- c- las características de la conformación del espacio asociativo;
- d- la proyección de dicho espacio asociativo; y
- e- las necesidades de fortalecimiento del mismo.

Este instrumento sirve para evaluar el funcionamiento de los Consejos Consultivos Locales y, especialmente, analizar y medir la participación efectiva de las Organizaciones No Gubernamentales en dichos espacios.

Por último, se han definido un conjunto de líneas de fortalecimiento para las Organizaciones Sociales Civiles. Éstas líneas podrían transformarse en políticas públicas impulsadas por el Estado Nacional.

En términos generales, la propuesta de fortalecimiento par las Organizaciones Sociales Civiles hace hincapié en 5 aspectos:

- a- fortalecimiento de la participación en espacios asociativos.
- b- fortalecimiento institucional de las organizaciones de base territorial y prestadoras de servicios.
- c- apoyo a la puesta en marcha de líneas de trabajo entre entidades intermedias, organizaciones de apoyo y cooperativas.
- d- fortalecimiento de la articulación entre organizaciones de desocupados, sindicatos y entidades intermedias.
- e- apoyo a líneas de trabajo para la incorporación de los movimientos reivindicativos de derechos y los movimientos de calidad de vida en los espacios asociativos.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La participación de las organizaciones de la sociedad civil en el ámbito local y, en particular, en espacios asociativos como los Consejos Consultivos ha sido un tema de importante debate para las ciencias sociales en los últimos años. La discusión en torno a los conceptos de coresponsabilidad, Estado – sociedad, control de las acciones de gobierno y articulación del espacio público ha planteado tanto diferentes posturas entre los científicos sociales como entre los miembros de las ONGs.

La crisis social que se agudiza a partir de fines del año 2001 va a generar una rápida adaptación a la “emergencia” por parte de las organizaciones sociales y los gobiernos locales. Esta situación lleva a que el debate en torno a la conveniencia o no de generar espacios asociativos pase a un segundo plano y se consoliden, en varios municipios del país, líneas de trabajo en conjunto entre Estado y sociedad tendientes a “hacer algo” para paliar los efectos de la crisis social.

De este modo, los dos actores que más cambios habían sufrido durante la década del '90 (los municipios al incorporar nuevas funciones sin los recursos correspondientes y las organizaciones sociales al generar actividades que antes eran tarea del Estado) se encuentran hoy llevando adelante actividades conjuntas en los Consejos Consultivos Locales.

Este proceso genera importantes tensiones debido a la escasa credibilidad que, en muchos casos, las organizaciones tienen sobre el Estado local y la sensación, de parte de los funcionarios municipales, de que “las organizaciones no tienen mucha idea de lo que se puede hacer con los recursos con que se cuenta”.

El Plan Jefes/as de Hogar va a universalizar la construcción de espacios asociativos en donde se articulan el gobierno local, las organizaciones sociales y, eventualmente, el sector privado. A fines del año 2002 ya se habían constituido 1754 Consejos Consultivos Locales<sup>1</sup>. Esta situación acelera un proceso que se inicia a mediados de los 90 con la conformación, en varias localidades, de procesos de planificación estratégica, modelos de gestión asociada y programas de desarrollo local; a partir de la crisis de 2001 estas modalidades se transforman en Comités de Emergencia, Comités de Crisis o Consejos de Atención de las Políticas Sociales.

---

<sup>1</sup> Ministerio de Trabajo, Informe del Plan Jefes/as de Hogar, Diciembre de 2002.

Los resultados de la investigación que se presentan a continuación buscan describir el contexto sobre el cual se desarrolla la participación de las organizaciones de la sociedad civil en los Consejos Consultivos Locales focalizando el análisis en la capacidad de incidencia de las organizaciones en la gestión de las políticas aplicadas a nivel local y la capacidad de utilización de los recursos para fortalecer tanto a las propias instituciones como a los beneficiarios de los programas sociales.

## II. ACTIVIDADES REALIZADAS

El presente INFORME FINAL contiene las conclusiones de la investigación sobre "Evaluación de los niveles de participación de las organizaciones de la sociedad civil en los Consejos Consultivos y la capacidad de aprovechamiento de los recursos locales" realizada por FLACSO desde el 26 de noviembre de 2002 hasta el 15 de marzo de 2003.

La metodología aplicada en esta investigación consistió en la realización de un relevamiento de los Consejos Consultivos Provinciales y Locales. Esta muestra, que determinó la primer etapa de la investigación, se llevó a cabo en 11 provincias (Jujuy, Salta, Chaco, Misiones, Mendoza, San Luis, Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires, Neuquén, Chubut) y contempló el relevamiento de 9 Consejos Consultivos Provinciales, 2 grupos de ONGs de la localidad de Rosario y 59 Consejos Consultivos Locales. El total de entrevistados ha sido de 331, correspondiendo 96 a funcionarios municipales, 208 a miembros de organizaciones sociales y 27 a representantes del sector privado.

A partir de dicho relevamiento y de las entrevistas, se desarrollaron los siguientes trabajos:

- Una tipología de los Consejos Consultivos Locales<sup>2</sup> presentes en Argentina.
- Un mapeo de indicadores de niveles de participación de los actores sociales en los Consejos Consultivos.
- Un instrumento de análisis y medición de la participación en espacios asociativos.
- La definición de líneas de fortalecimiento y capacitación para las organizaciones sociales.

---

<sup>2</sup> Entendiendo como Consejos Consultivos Locales a "todos los espacios de articulación entre el gobierno municipal, las organizaciones sociales y, eventualmente, el sector privado que, bajo diferentes denominaciones, tienen como objetivo central la búsqueda de articulación de recursos, la promoción del desarrollo en el territorio y la generación de instancias de articulación institucionales. En todos los casos, con la intención de mejorar las condiciones de participación de los vecinos y promover el desarrollo económico y social tanto de los sectores de pobres estructurales como de los nuevos pobres y sectores medios en transición".

### **III. PRINCIPALES OBSERVACIONES DE LA MUESTRA NACIONAL**

Como se presentó en el punto anterior, el relevamiento realizado tuvo dos modalidades: la constitución de grupos focales en los niveles provinciales y la realización de una encuesta a los miembros de los Consejos Consultivos Locales.

Los instrumentos elaborados para ambas tareas se han incluido en el Informe de Avance de esta investigación y se presentan en este Informe bajo la forma de ANEXO I (Pautas para la coordinación de grupos focales) y ANEXO II (Formularios de encuestas a funcionarios municipales, miembros de organizaciones sociales y representantes del sector privado).

Las 331 encuestas realizadas a los miembros de los Consejos Consultivos Locales se presentan bajo la modalidad de ANEXO III.

#### **CONSEJOS CONSULTIVOS PROVINCIALES**

Se llevaron a cabo 11 grupos focales con las siguientes características:

1. Provincia de Jujuy (Consejo Consultivo Provincial del Plan Jefes/as de Hogar)
2. Provincia de Chaco (Consejo Consultivo Provincial del Plan Jefes/as de Hogar, que se constituye a partir del Comité de Emergencia Social)
3. Provincia de Misiones (Consejo Multilateral de Políticas Sociales y Desarrollo Interior)
4. Provincia de San Luis (Consejo Consultivo del Programa Social Agropecuario)
5. Provincia de Mendoza (Consejo Consultivo Provincial del Plan Jefes/as de Hogar, que se constituye a partir del FIDES, Fondo de Inversión para el Desarrollo Social)
6. Provincia de Santa Fe (Consejo Consultivo Provincial del Plan Jefes/as de Hogar)
7. Provincia de Córdoba (Consejo Consultivo Provincial del Plan Jefes/as de Hogar)
8. Provincia de Neuquén (Consejo constituido a partir del COSOFA, Cocinas Solidarias Familiares)
9. Provincia de Chubut (Consejo Consultivo Provincial del Plan Jefes/as de Hogar)
10. Localidad de Rosario (Grupo de Organizaciones de la Sociedad Civil orientadas a la atención de la problemática social)
11. Localidad de Rosario (Grupo de Cámaras Empresariales orientadas al desarrollo de actividades económicas)

La localidad de Rosario se incluye en este conjunto de grupos focales por pedido del SIEMPRO y del CENOC con la intención de contemplar el caso de un área metropolitana con alto conflicto

social. Más allá de que la idea original era realizar un grupo focal en Rosario, se decidió ampliar la muestra para incluir la mirada de ONGs que no participan del Consejo Consultivo Local del Plan Jefes/as de Hogar y del sector empresario Pyme formalizado.

### **Principales Conclusiones**

Como fue presentado en el Informe de Avance, la primer característica que surge del trabajo de campo es la dificultad de las provincias para constituir Consejos Consultivos que tengan un rol estratégico para el Plan Jefas y Jefes de Hogar o para cualquier actividad que se proponga.

En los casos analizados se percibe con claridad la “falta de un rol concreto” de estas instancias ya que tienen poca tarea específica para la ejecución de programas y tienen dificultades para acceder a la información que les solicitan los municipios y las organizaciones sociales.

Un análisis respecto del funcionamiento de los Consejos Consultivos Provinciales determina que sus misiones y funciones no están del todo claras en torno al Plan Jefas y Jefes de Hogar o, en todo caso, que son difíciles de operativizar. Al Consejo Provincial le corresponde la tarea de definir la estrategia general y de controlar el funcionamiento de los Consejos Locales. Sin embargo, la falta de incidencia concreta en la determinación de altas y bajas del Plan limita las tareas de los miembros de estos Consejos.

A diferencia de los Consejos Consultivos Locales que tienen la tarea concreta de asistir a los beneficiarios en la ejecución de los proyectos y del Consejo Consultivo Nacional que realiza un seguimiento de la operatoria encarada por el Ministerio de Trabajo, los Consejos Provinciales tienden a quedar desdibujados en su rol en la medida en que la información no siempre les llega a ellos (a veces va a la Gerencia de Empleo Provincial y a veces llega directamente a los Consejos Locales) y tampoco tienen un mecanismo aceptado con el Ministerio de Trabajo para poder canalizar sistemáticamente los reclamos que les presentan los ámbitos municipales.

Los Consejos analizados están constituidos, en general, por representantes del gobierno provincial (principalmente del área de Acción Social), miembros de instituciones religiosas, vecinalistas, representantes sindicales y representantes de los desocupados. Prácticamente no se han detectado casos de miembros del sector privado que participen sistemáticamente de estas instancias.

Los miembros de las organizaciones sociales que forman parte de estos espacios tienden a rescatar el rol de los Consejos en la emergencia como dispositivo para alcanzar la paz social o resolver los problemas más urgentes. Sin embargo, no ven a los Consejos como potenciales transformadores de la realidad social de la provincia.

En los casos en donde la provincia ya había constituido una instancia asociativa previa (como los casos de Mendoza con el FIDES o Chaco con el Comité de Emergencia Social) se percibe

que los Consejos Consultivos vinculados al Plan Jefas y Jefes de Hogar generan un mayor "forcejeo o lucha por espacios de poder". Esto seguramente se debe a que el programa cuenta con un nivel de recursos concentrado y muy superior al que históricamente han manejado otros programas sociales.

La relación entre los Consejos Provinciales y los Consejos Locales es variada de acuerdo a los casos pero tiende a generalizarse la idea de que existe poca vinculación con las instancias municipales, sea porque no manejan información de qué pasa con los Consejos Consultivos Locales o porque ven a éstos como instancias muy politizadas.

Los Consejos orientados al Plan Jefas y Jefes de Hogar se encuentran frente a un problema de difícil resolución con los Consejos Locales que es el de las altas y bajas de beneficiarios. Los Consejos Provinciales no tienen información y no pueden dar respuesta de por qué un beneficiario está o no en la planilla y eso les genera fuertes tensiones con los ámbitos locales.

La relación con los grupos de desocupados merece una mención especial. Los miembros de los Consejos Provinciales tienen la idea de que los grupos de desocupados cada vez se dividen en más subgrupos, con lo cual es difícil atender sus demandas y tener en claro quién representa a quién.

En este sentido, daría la impresión de que las organizaciones de desocupados comienzan a actuar con una doble lógica: por un lado, activan su participación en el nivel local y, por el otro, trazan relaciones con el nivel nacional, directamente con el Ministerio de Trabajo. De este modo, la fragmentación del movimiento de desocupados y el aumento de las tensiones sociales lleva a desdibujar el rol de los Consejos Provinciales frente a los movimientos de los desocupados.

Las organizaciones de desocupados masivas van directamente al nivel nacional y las organizaciones del nivel local, van directamente a los Consejos Municipales. Parte del problema del rol de los Consejos Provinciales se vincula con esta situación.

Una observación a este respecto marca que existen pocos movimientos de desocupados hoy a escala provincial. Algunas organizaciones ya tienen escala nacional y otras interactúan en el día a día de sus localidades.

En relación con la proyección de los Consejos para los próximos años, la sensación que tienen los miembros es que el año 2003, al ser muy politizado, les va a traer muchos problemas de relación interna. En este sentido, si bien la mayoría cree que debería irse hacia un modelo de mayor control social sobre los recursos públicos, ven al año 2003 como una potencial fuente de conflictos.

Es importante marcar en este punto que los miembros de los Consejos Provinciales ven como muy dificultosa la articulación de los planes con proyectos productivos de mayor dimensión. Lo

interesante de este punto es que las dificultades no las asientan en la complejidad propia de lo productivo, sino en la politización de los programas sociales.

En cuanto a los recursos, la sensación generalizada es que todo se hace a pulmón y a puro voluntariado, "no tenemos recursos ni siquiera para recorrer las localidades". La falta de infraestructura básica (teléfono, computadora, fax, etc.) limita la tarea de los Consejos Provinciales.

En relación a los recursos con los que cuentan los beneficiarios, existe un consenso generalizado acerca de la necesidad de encarar una segunda etapa de los Planes Jefas y Jefes de Hogar que incluyan insumos y bienes de capital para que la gente pueda trabajar.

En lo que hace a la capacitación, los miembros de los Consejos Consultivos han puesto el mayor énfasis en los temas que permitan salir de la emergencia.

Así, las instancias de capacitación requeridas se vinculan con procesos productivos para pobres estructurales, economías familiares, productos de autoconsumo, comercialización, etc.

En relación al fortalecimiento de estos espacios asociativos, la demanda se vincula con capacitación en roles y funciones del Consejo, mayor intercambio de experiencias y encuentros y "tratar de promover un cambio cultural".

Por último, en relación a los requerimientos hacia el Estado Nacional, el siguiente listado responde a los reclamos que han tenido mayores menciones:

- Plantear reglas claras y respetarlas.
- No superponer tareas de monitoreo.
- Asignar recursos a los Consejos para acciones de capacitación y fortalecimiento.
- Tener un sistema de información rápido sobre altas y bajas.

Reconocer las limitaciones de recursos económicos, técnicos y humanos de los Consejos Provinciales para no exigirles plazos imposibles de cumplimentar.

Respecto de los grupos focales realizados sobre Consejos Consultivos y organizaciones sociales que no participan del Plan Jefas/as de Hogar, se pueden presentar las siguientes conclusiones:

- Los Consejos constituidos alrededor de un programa (como el caso del PSA en San Luis o el COSOFA en Neuquén) tienen resuelto el problema de las funciones y también tienen acotada su área de influencia. Esta situación los lleva a tener claro para qué están (a diferencia de algunos casos de los del Plan Jefas/as de Hogar) pero, a la vez, les permite un margen de incidencia acotada a la ejecución del programa, sin demasiado para decir respecto de los recursos.
- El caso de Misiones aparece como diferente, en la medida en que se constituye un ámbito asociativo que no trabaja sobre un programa sino sobre el conjunto de las políticas sociales

provinciales. La Multilateral le otorga capacidades a las organizaciones sociales para definir los lineamientos generales de las políticas a aplicar, la transferencia de partidas presupuestarias y la ejecución posterior.

- Se visualiza así una diferencia importante entre los espacios asociativos acotados a programas y los espacios asociativos vinculados con la definición de la estrategia de políticas sociales. En los casos de Consejos vinculados con programas, la participación de las organizaciones sociales se vincula con la necesidad de identificar bien a los beneficiarios y ver que las acciones ejecutadas cumplan con lo establecido previamente. En los casos de la participación de las ONGs en espacios en donde se definen las líneas estratégicas, sus roles están más vinculados a la distribución de las partidas presupuestarias y a la planificación de las prioridades.
- Esta última situación presenta dificultades para las organizaciones de base cuando interactúan en espacios asociativos estratégicos, ya que pocas veces cuentan con capacidades para debatir el destino de las partidas presupuestarias o las prioridades generales. Este punto va a ser retomado en la parte final de este Informe cuando se propongan líneas de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil.
- En el caso particular de Rosario, la sensación de los representantes de las organizaciones sociales marca la idea de que "el Estado se está retirando abruptamente de todo", aún de la salud que ha sido el punto central de la gestión en Rosario. La impresión de los miembros de las organizaciones sociales es que el Estado se encuentra altamente desfinanciado y que el Plan Jefes/as de Hogar, que ha permitido generar ingresos en casi 60.000 beneficiarios, no ha sido acompañado ni de la provisión de insumos para emprendimientos productivos ni del complemento de políticas alimentarias, de salud y de capacitación que permitan una inserción paulatina de los beneficiarios.
- Por otro lado, se expresa con claridad en Rosario la tensión entre la economía formal y la economía informal. En el marco de un achique tan grande del consumo, el que produce lavandina en su casa y la vende en la calle empieza a quitarle mercado al comerciante de la esquina.

Las observaciones antes planteadas en torno a los Consejos Consultivos Provinciales permiten establecer situaciones diferenciadas que se presentan en la tipología siguiente.

Esta clasificación toma en consideración dos dimensiones principales: 1) el momento en que se constituyen y el rol del Plan Jefes/as de Hogar en la conformación de esta institucionalidad, y 2) los objetivos perseguidos por estos Consejos vinculados tanto con la atención de los sectores más pobres como con el control de las acciones de gobierno.

De este modo, la presente investigación permite describir cinco situaciones diferenciadas en torno a los Consejos Consultivos Provinciales:

- a) Consejos Consultivos Provinciales que inician una tarea de articulación a partir del Plan y que gran parte de sus esfuerzos se concentran en resolver los problemas operativos de las altas y bajas. Para este tipo de Consejo, si bien los problemas operativos les han complicado la organización, el Plan les ha permitido empezar a juntarse, intercambiar opiniones y también tener en claro con qué grupos tienen mayores contradicciones.

En esta situación se encuentran los Consejos Consultivos de las provincias de Jujuy, Córdoba y Chubut. En todos los casos la conformación de este espacio asociativo da inicio, de manera muy lenta, al desarrollo de acciones tendientes a evaluar la situación de los beneficiarios y mejorar el funcionamiento de los proyectos.

- b) Consejos Consultivos Provinciales del Plan Jefes/as de Hogar que se reconvierten a partir de experiencias previas como los Comités de Emergencia, Consejo de Planificación, etc. En estos casos, la articulación entre instituciones no es un valor nuevo debido a que estaba dado por las experiencias anteriores y el Plan permite poder contar con un importante número de beneficiarios que, en la mayoría de los casos, operan como recursos humanos en función de los proyectos que se definen como más relevantes.

Bajo esta característica se encuentran los Consejos Consultivos Provinciales de Chaco y Mendoza. En el caso de Chaco la crisis de 2001 permitió conformar un Comité de Emergencia Social que luego devino en el actual Consejo Consultivo. En el caso de la provincia de Mendoza, el antecedente es el Consejo Consultivo formado en torno al Fondo de Inversión para el Desarrollo Social. Este último caso resulta interesante porque ha habido continuidad en las líneas de acción a pesar del cambio del partido gobernante. Si bien algunas características de este espacio asociativo han variado, los principales ejes se mantienen permanentes y ello permite dar cuenta de un importante grado de sustentabilidad de la experiencia.

- c) Consejos Consultivos cuyo objetivo es definir las líneas generales de la política social de la provincia. Estos Consejos focalizan su accionar en la distribución de recursos y la definición de prioridades. La crisis y la emergencia del último año han hecho que estos espacios se concentren casi exclusivamente en el tema alimentario y que recién en los últimos meses retomen una actividad de planificación más sistematizada.

Los casos de Misiones y Santa Fe se encuadran dentro de esta modalidad. En el caso de Misiones, el Consejo del Plan Jefes/as de Hogar no sólo deviene del Consejo Multilateral de Políticas Sociales y Desarrollo Interior, sino que también tiene un claro objetivo vinculado con la definición de las líneas de política social ha llevar a cabo en la provincia. La experiencia de Santa Fe es mucho más reciente pero queda claro que las organizaciones que forman parte del Consejo Consultivo Provincial tienen el objetivo de participar en el diseño del conjunto de las políticas sociales.

- d) Consejos Consultivos Provinciales vinculados a un programa específico. Se trata de los casos en los que un programa social constituye un espacio con organizaciones sociales a

partir del cual se evalúa el funcionamiento del programa. Este es el tipo de Consejo Provincial en donde más participación e incidencia tienen las organizaciones de base debido a que es el caso en donde se trabaja con situaciones más concretas.

El relevamiento realizado para esta investigación permite considerar en este punto a los casos de Neuquén y San Luis. En ambos casos el Consejo Consultivo del Plan Jefes/as de Hogar no ha logrado ponerse en marcha, pero sí se han detectado experiencias relevantes en torno al funcionamiento de un programa provincial (caso de Neuquén) o del Programa Social Agropecuario (caso de San Luis).

- e) Consejos constituidos por miembros de organizaciones de la sociedad civil. Se trata de un modelo de hecho en donde las organizaciones sociales generan sus propios espacios de intercambio sobre sus líneas de trabajo y sobre la realidad social y al que se van acercando, de manera poco sistemática, funcionarios de las áreas sociales con vínculo con estas organizaciones. No se trata de un modelo de Consejo formalizado, sino de una red de organizaciones que tienen encuentros periódicos, una problemática en común y en la que participan funcionarios que se sienten formando parte más de la sociedad civil que del Estado y que buscan resolver los mismos problemas sociales.

El caso de Rosario se encuadra claramente en esta modalidad en la medida en que, a falta de una institucionalidad que articule Estado y organizaciones sociales, la propia sociedad civil constituye una red propia que comienza a generar articulaciones e intercambios con los funcionarios. Si bien se trata de un modelo atípico de espacios asociativos, resulta relevante para esta tipología en la medida en que la articulación entre el Estado y la sociedad se sostiene aquí por las actividades de las ONGs.

## **CONSEJOS CONSULTIVOS LOCALES**

En este punto se describen sintéticamente las principales características de cada uno de los 59 Consejos Consultivos Locales encuestados. El énfasis de este resumen está puesto en cuatro ejes: a) las características de las instituciones participantes; b) el funcionamiento del Consejo Consultivo Local; c) las respuestas frente a la crisis y al emergencia y d) la proyección de los Consejos y tendencias a la gestión asociada.

- a) Características de las instituciones participantes. En este eje se analiza el tipo de actores presentes en los Consejos, el rango de los funcionarios municipales que lo coordinan, el tipo de organizaciones sociales que participan activamente y las características del sector privado, en el caso en que tengan una presencia continua.
- b) Funcionamiento del Consejo Consultivo local. El análisis del funcionamiento pone el acento en los objetivos que persiguen los miembros del Consejo, el entramado de relaciones internas y la resolución de los problemas operativos en torno al Plan Jefes/as de Hogar.

c) Respuestas frente a la crisis y la emergencia. En este punto se busca analizar en qué medida ha cambiado el rol de cada uno de los actores y sus actividades a partir de la crisis de Diciembre de 2001.

d) Proyección de los Consejos y tendencias a al gestión asociada. Aquí se evalúa tanto la posibilidad de continuidad de estos espacios asociativos como la tendencia a avanzar en otros campos como el de la economía social o los proyectos productivos.

La sistematización del relevamiento de los Consejos Consultivos Locales realizado para esta investigación se presenta en el Punto IV de este Informe.

## **Principales Conclusiones**

### **PROVINCIA DE JUJUY**

En la provincia de Jujuy se realizaron 29 encuestas distribuidas del siguiente modo:

Palpalá: 6 entrevistas (2 funcionarios municipales, 4 organizaciones sociales)

Región Ramal (conformada por los municipios de Palma Sola, Fraile Pintado y Libertador General San Martín): 7 entrevistas (3 funcionario municipales, 4 organizaciones sociales)

Región Puna (conformada por los municipios de La Quiaca, Humahuaca, Susques y Abra Pampa): 7 entrevistas (2 funcionarios municipales y 5 organizaciones sociales)

Cussi Cussi: 4 entrevistas (1 funcionario municipal, 2 organizaciones sociales, 1 sector privado)

Perico: 5 entrevistas (1 funcionario municipal, 3 organizaciones sociales, 1 sector privado)

#### **1. Características de las instituciones participantes.**

- Las instituciones participantes en los Consejo Consultivos considerados en la provincia de Jujuy tiene características diferenciadas del resto de las provincias.
- Los integrantes de los Consejos que son funcionarios municipales, en diversos casos, tienen la función específica de coordinar el Consejo Local. Esto es, si bien forman parte de algún área municipal, su tarea principal está orientada a los Consejos.
- También han sido entrevistados representantes municipales de las áreas de Producción y Empleo y un Concejal del municipio de La Quiaca.
- Los miembros de organizaciones sociales que integran los Consejos representan principalmente a organizaciones de base que prestan servicios en sus comunidades o sus barrios. Prácticamente no se han identificado entrevistas a miembros de organizaciones de apoyo, lo cual es llamativo en la medida en que muchas de esas instituciones tienen una presencia activa en la provincia de Jujuy.
- El único encuestado del sector privado representa a una Cooperativa.
- En cuanto a las razones que llevaron a la participación en estos espacios, los funcionarios municipales, dan cuenta de la necesidad de coordinar las diferentes demandas y ejecutar

organizadamente los planes. Queda claro, en la observación de los representantes estatales, que la coordinación y regulación del Consejo es tarea del gobierno municipal.

- Los miembros de organizaciones sociales presentan diversas razones par formar parte de este espacio. Por un lado, lo ven como un ámbito en donde interactuar con otros actores de la comunidad y, por el otro, como una manera de controlar a los gobiernos municipales y llevar información a sus comunidades.
- Las organizaciones confesionales establecen también como razón la decisión de sus autoridades provinciales de formar parte de estos espacios.
- En todos los casos, el objetivo principal que moviliza a los representantes de las organizaciones sociales es "poder llevar algo para sus comunidades".
- De este modo, la presencia permanente en el Consejo esta dada por los funcionarios municipales y las organizaciones se acercan periódicamente a ver qué aporte pueden lograr para sus vecinos.

## 2. Funcionamiento de los Consejos Consultivos Locales.

- El Consejo de Palpalá (43.626 habitantes) ha puesto el acento en la prestación de servicios para los sectores más necesitados.
- De este modo, marcan como los principales logros el haberse constituido, lograr entregar los bolsones del Plan de Emergencia Alimentaria y obtener algunos subsidios y apoyos para obras en los barrios.
- Las debilidades principales tienen que ver tanto con el plano operativo del Plan Jefas y Jefes de Hogar como con la desinformación y la falta de recursos permanente en la que se mueven.
- En este sentido, si bien funcionarios municipales y representantes de organizaciones sociales coinciden en que ha habido problemas de información, para algunos miembros de las ONGs el problema está dado por le ocultamiento de la misma y para el municipio está generada desde el Ministerio de Trabajo.
- Esta tensión ha marcado gran parte del desarrollo del Consejo y ha limitado la puesta en marcha de proyectos sistemáticos en Palpalá.
- En cuanto a las instituciones que no forman parte de este espacio, se mencionan a las Iglesias, las escuelas y la policía como las más significativas.
- En la Región Ramal (constituida por un conjunto de municipios con una problemática similar como Palma Sola –4.881 habitantes- Fraile Pintado –12.4312- Libertador Gral. San Martín –41.663-), el eje central que guió el accionar de los Consejos fue la construcción de un espacio de encuentro y discusión entre diferentes instituciones del lugar.
- Los logros más significativos han tenido que ver con la posibilidad de darles continuidad a estas experiencias y, en el caso particular de Fraile Pintado, el haber vuelto a funcionar después de diferentes etapas de conflicto.

- Otros logros son la distribución de los puestos de trabajo a casi el 80% de los postulantes y la complementación con bolsones alimentarios.
- Diversos entrevistados marcan como un valor agregado de los últimos meses, la posibilidad de consensuar con otras instituciones.
- Las debilidades se vinculan directamente con la falta de información, la escasez de recursos y la conformación de un padrón inicial que dejó a mucha gente afuera.
- Para algunos entrevistados resulta poco claro por qué sectores indigentes han tenido dificultades para acceder al Plan. Este parece ser un tema no menor en la Región y en la provincia de Jujuy en la medida en que muchos sectores claramente pobres no cumplen los requisitos formales para entrar en los planes.
- Ante la pregunta sobre los actores que no están presentes, la mayoría de los entrevistados consideran que los que tuvieron interés en estar hoy forman parte del Consejo.
- En la Región Puna (conformada por los municipios de La Quiaca –13.126 habitantes- Humahuaca –9.662 habitantes- Susques –1.627- Abra Pampa –7.870-), el objetivo que cruzó al conjunto de los Consejos Consultivos fue el tratar de evitar la intervención de la política partidaria en la toma de decisiones.
- A partir de esta premisa los diversos Consejos, con fuerte énfasis en el caso de La Quiaca, apuntaron a elaborar proyectos de capacitación para la puesta en marcha de emprendimientos.
- Los logros más destacados en la Región se relacionan con la continuidad de algunas actividades productivas vinculadas a la economía informal y con la participación, no sólo de las instituciones locales, sino también de la red.
- Las debilidades más enfatizadas en la Región se asocian con la falta de información, la inexistencia de financiamiento y, sobre todo, la distancia respecto de la capital de la provincia que hace que siempre la información llegue tarde y mal.
- Otras debilidades mencionadas se vinculan con la falta de monitoreo de los proyectos y los beneficiarios, en parte porque ninguna institución se ha podido hacer cargo de la asistencia técnica a los proyectos.
- En relación con las instituciones que hoy no forman parte de los Consejos Locales, las menciones más reiteradas se vinculan con las escuelas y la municipalidad de Humahuaca.
- En la localidad de Cussi Cussi (594 habitantes) la orientación exclusiva del Consejo Local ha estado en identificar al conjunto de las familias para que pudieran acceder al subsidio.
- En este camino se ha consolidado algunas articulaciones entre el gobierno municipal y la cooperativa que aun no han logrado plasmarse en proyectos específicos.
- Los problemas principales se vinculan con la discontinuidad de las reuniones, la falta de respuesta a las bajas imprevistas y, principalmente, la dificultad para definir proyectos para todos los beneficiarios.

- En cuanto a las instituciones que actualmente no forman parte, las menciones principales son para la cooperadora escolar, la Iglesia y la policía.
- En la localidad de Perico (31.526 habitantes) el eje central del Consejo ha estado puesto en que los beneficiarios efectivamente trabajen en las tareas asignadas.
- La mayoría de los entrevistados ha valorado la organización del Consejo en cuanto a cronograma de reuniones y forma de obtener el consenso y han identificado como principales debilidades la "inscripción paralela" de algunas organizaciones políticas.
- Las altas y las bajas aparecen como el problema principal debido a que el Consejo tiene un conjunto de gente que debería ingresar al plan y no ha podido hacerlo y, a su vez, han identificado un conjunto de beneficiarios que debería salir del plan y que aún continúan en él.
- En cuanto a los actores que no están, el énfasis se pone en los técnicos, los profesionales, los empresarios y los productores. La coincidencia generalizada es que el sector privado aún no ha visto la potencialidad del Consejo Consultivo.

### 3. Respuestas frente a la crisis y la emergencia.

- Los diversos entrevistados en la provincia de Jujuy señalan que frente a la crisis se agudizaron las demandas y los conflictos. Sin embargo, establecen que la emergencia aumentó el volumen de los problemas pero no generó un cambio absolutamente significativo respecto de la situación anterior. En este sentido, la provincia de Jujuy se diferencia de otros casos como el de Mendoza.
- Diversos entrevistados marcan también que la crisis potenció los conflictos personales e institucionales y que en muchas organizaciones los líderes no pudieron sostener este nivel de conflictividad.
- De todos modos, también rescatan que se promovieron soluciones prácticas y que varias instituciones se unieron para buscar resultados concretos.
- También la emergencia potenció la tensión entre algunos representantes del municipio y organizaciones sociales con los movimientos de desocupados. Estos movimientos en Jujuy tienen una fuerte presencia que se fue ampliando con el correr de la crisis y eso aumentó el conflicto con otros actores.
- Para muchas ONGs se paralizó su propio funcionamiento en la medida en que quedaron sin fondos. Ello generó el doble problema de dar respuesta a las demandas y sostener la organización, todo junto en el marco de la emergencia.

### 4. Proyección de los Consejos Consultivos Locales y tendencias a la gestión asociada.

- La situación extremadamente crítica de la provincia de Jujuy dificulta la posibilidad de evaluar proyecciones en torno a los Consejos Consultivos Locales.

- Los entrevistados tienen una opinión muy crítica respecto de la situación social y lo que parece ser el futuro, con lo cual rescatan el valor de los espacios asociativos pero ven que el empeoramiento de las condiciones va a complicar todo.
- En este sentido, se perciben también lecturas diferenciadas respecto de la gestión asociada. Por un lado, los miembros de las organizaciones sociales ven como positivo los espacios de apertura que se han generado pero, por otro lado, tienen la idea de que desde el Estado se les retacea información y no se los ayuda en la concreción de los proyectos.
- En el caso particular de la Región Puna, algunos miembros ven la proyección de los Consejos Consultivos a favor de la consolidación de proyectos productivos de pequeña escala.
- En el caso de la Región Ramal, la mayoría de los representantes municipales solo le asignan viabilidad al Consejo Consultivo en el marco del control del Plan Jefas y Jefes de Hogar.
- En el fondo, se visualiza una fuerte tensión entre las organizaciones sociales y el Estado, con desconfianzas mutuas.
- A este marco se agrega, en los últimos tiempos, la presencia de las organizaciones de piqueteros que han consolidado una estructura organizativa muy significativa pero que no han logrado articular de manera sistemática con el resto de los actores de las localidades consideradas.

## **PROVINCIA DE SALTA**

En la Provincia de Salta se llevaron a cabo 24 encuestas distribuidas del siguiente modo:

Salta: se realizaron 7 entrevistas (1 a un representante municipal, 6 a miembros de organizaciones sociales)

Joaquín V. González: 3 encuestas (2 a representantes municipales, 1 a organización social)

Metán: 3 entrevistas (1 a un representante municipal y 2 a miembros de organizaciones sociales)

Orán: 6 encuestas (1 a un funcionario municipal y 5 a organizaciones sociales)

Rosario de la Frontera: 5 entrevistas (3 a funcionarios municipales, 2 a organizaciones sociales)

### 1. Características de las instituciones participantes.

- En términos generales, en la Provincia de Salta la coordinación institucional de los Consejos está a cargo de los Intendentes municipales, pero la tarea operativa tiende a recaer sobre los equipos técnicos de las áreas sociales o sobre los secretarios de dichas áreas. De este modo, las entrevistas realizadas al sector público contemplan principalmente a los profesionales encargados de la temática (especialmente asistentes sociales).

- Al margen de esta consideración general, dos casos resaltan por su particularidad: en el Municipio de Metán la encuesta fue realizada al Intendente (que no delegó la coordinación operativa) y en el Municipio de Joaquín V. González se entrevistó a un concejal.
- Por el lado de los representantes de la sociedad civil, se destacan las organizaciones de base vinculadas a la prestación de servicios alimentarios y de salud.
- Sólo se ha entrevistado a un representante de la CGT en Orán y no se ha podido encuestar a ningún miembro de instituciones religiosas ni del sector privado en el conjunto de los casos considerados en la Provincia.
- Esta última consideración, la falta del sector privado, parece ser representativa de la realidad del NOA. Sin bien en la mayoría de las provincias la participación de las Cámaras empresariales es escasa, en las provincias de Salta y Jujuy se ve agravada por la falta de presencia también de las asociaciones de microemprendedores y las cooperativas.
- En cuanto a las razones para la participación en los Consejos, los funcionarios municipales ponen el acento en la posibilidad de abrir espacios de intercambio de información y en poder “tener un contacto directo” con la realidad de los barrios.
- Los miembros de las organizaciones de base sienten que sus tareas se vinculan con el control del clientelismo político, el acceso a la información respecto de “hacia dónde van los planes” y la posibilidad de “poder plantearle al Estado cuál es la realidad de nuestras familias”.
- Varios representantes de vecinales consideran que sus presencias en el Consejo Consultivo les asegura que se le den al barrio los planes que necesita: “hay que estar en los lugares en donde se define la distribución”.

## 2. Funcionamiento de los Consejos Consultivos locales.

- En el caso de Salta (369.463 habitantes), los objetivos que se han planteado los miembros del Consejo han sido muy claros: unificar el padrón de módulos alimentarios, controlar a los beneficiarios del Plan jefas y jefes de hogar y buscar la integración de las distintas organizaciones.
- Estos objetivos marcan también el orden de prioridades. Por ello, gran parte de la tarea, hasta ahora, ha estado vinculada a la distribución equitativa de los módulos alimentarios.
- Las debilidades del Consejo también son muy claras: ausencia total de presupuesto para funcionar, falta de respuestas a las bajas del plan y escaso conocimiento acerca de cómo insertar a los beneficiarios en proyectos.
- En este último punto, los entrevistados marcan la principal debilidad estructural del Consejo en la medida en que consideran que deberían encararse procesos de capacitación y de cambio cultural en los beneficiarios para poder comenzar a generar proyectos que les permitan conseguir algún ingreso a la gente.

- La falta de insumos, de materiales, de infraestructura y de capacidad para el seguimiento de los proyectos hace que toda la tarea se vuelque a la asistencia alimentaria, a pesar de que la mayoría de los miembros tienen interés en hacer otra cosa.
- En cuanto a las instituciones que no están participando, los entrevistados resaltan la ausencia de los hospitales y las escuelas como muy significativas.
- En el caso de Joaquín V. González (16.167 habitantes) las prioridades del Consejo se han orientado a la ejecución de proyectos comunitarios y productivos. A su vez, han puesto en fuerte énfasis en las instancias de capacitación de los beneficiarios.
- Los principales logros en lo relativo a lo social se vinculan con la puesta en marcha de acciones en torno a las mujeres embarazadas en riesgo, los anémicos y los niños desnutridos. También la capacitación llevada a cabo en salud primaria para los sectores más pobres.
- Por el lado de los proyectos productivos, hasta el momento se han logrado encarar algunos emprendimientos familiares con éxito variado.
- Las debilidades que marcan los entrevistados se relacionan con los problemas operativos del Plan, la falta de presencia del sector privado y la escasa relevancia que le dan al Consejo los vecinos que no forman parte de organizaciones sociales.
- En cuanto a las instituciones que no están participando se destacan los centros vecinales, los hospitales y las escuelas.
- En la localidad de San José de Metán (25.326 habitantes) la estrategia general de la Municipalidad parece estar vinculada con abrir canales de participación y generar espacios de intercambio entre el Estado y la sociedad en diversos planos. De este modo, la mayoría de los entrevistados le da valor al Consejo en términos de "espacio de participación".
- En lo relacionado con el Plan jefas y jefes de hogar, el logro principal que marcan es haber podido incorporar a 3.000 beneficiarios de los 4.000 inscriptos inicialmente.
- Del Consejo participan 54 miembros, 10 representando a la Municipalidad y 44 miembros de diversas organizaciones sociales.
- Una primera observación marca que el fomento de la participación y la transferencia de información desde el Municipio a las organizaciones comunitarias es un paso que está claramente logrado.
- También puede observarse que la puesta en marcha de proyectos comunitarios cuenta con un importante consenso en todos los actores. Quedan algunos interrogantes en términos a la capacidad para formular proyectos productivos que puedan mantenerse en el tiempo.
- En el caso de Orán (58.606 habitantes) el Consejo ha puesto el acento en constituirse en un lugar de reclamos para los vecinos. Los propios miembros definen su rol como de "controladores" y chequean la información que tienen con la que le presentan los vecinos.

- El control que ejerce el municipio sobre el Consejo limita la actuación de las organizaciones sociales lo que, unido a la falta de presupuesto, hace que el Consejo aún no haya podido evaluar las contraprestaciones.
- Otra de las debilidades que se presenta es la falta de recursos humanos para realizar la tarea, opinión en la que coincide tanto el municipio como las organizaciones sociales.
- Los entrevistados consideran que todas las organizaciones representativas de Orán están presentes en el Consejo Consultivo.
- En Rosario de la Frontera (21.897 habitantes) el Consejo Consultivo Local terminó de amalgamar la relación entre el municipio y los centros vecinales.
- Los proyectos se han orientado a la limpieza y arreglo de la ciudad.
- La debilidad principal está dada, en opinión de algunos entrevistados, en la "connotación política" que tienen algunas organizaciones sociales.
- En relación con las organizaciones que no participan del Consejo, aparecen la Iglesia y las Cámaras empresarias como las más mencionadas.

### 3. Respuestas frente a la crisis y la emergencia.

- En términos generales, las diferentes instituciones coinciden que en la Provincia de Salta la emergencia potenció la demanda de entrega de alimentos, hizo crecer el número de gente que busca trabajo y que se anotó en el Plan jefas y jefes de hogar y agudizó los conflictos entre las instituciones. Este último punto se vincula con la tensión producida entre algunas instituciones y los movimientos de piqueteros.
- La sensación que tienen los miembros de organizaciones sociales es que la crisis les hizo duplicar esfuerzos, pero que los recursos no alcanzan. Esta situación ha reposicionado peleas tanto en torno a la distribución regional: "Tartagal casi cuatricula a Orán en Planes y eso genera tensiones permanentes" como en el tipo de conflicto social: "las bajas mal dadas de los Planes producen manifestaciones".
- La crisis y los conflictos llevan a que varias instituciones se sientan en el medio de problemas que no controlan: "la gente se molesta por no saber si va a tener continuidad, porque el que trabaja es el que recibe la baja designada por Nación y los que no hacen nada, y nosotros solicitamos la baja, Nación no se las da".
- Un análisis preliminar permite observar que la emergencia ha tenido un impacto bastante diferenciado en las diversas regiones de la Provincia de Salta. Las mayores tensiones están dadas en la zona norte (especialmente en Tartagal, Mosconi y Orán) en donde se cruzan conflictos institucionales, desocupación masiva y peleas políticas. En la Capital de la Provincia el conflicto social parece más controlado y la crisis allí sólo parece haber modificado la estructura de distribución de los bolsones alimentarios.

### 4. Proyección de los Consejos Consultivos Locales y tendencias a la gestión asociada.

- La proyección de los Consejos Consultivos en Salta se diferencia bastante en función de la localidad y el tipo de problemas regionales en que se encuentra cada caso.
- En el Consejo de Salta capital, se plantean diversas posturas acerca de cómo seguir: algunos miembros ponen énfasis en la proyección de actividades productivas y otros no le ven ninguna viabilidad a esta postura por la falta de recursos y apuntan a consolidar el espacio de control y de atención alimentaria.
- De todos modos, la aún no resuelta relación con el movimiento de los desocupados parece ponerle límites a ambas posibilidades y recorta el objetivo de tender al modelo de gestión asociada que marca la mayoría de los entrevistados.
- En el caso de Joaquín V. González, la proyección parece tender a consolidar el espacio asociativo y a ampliar las instancias de capacitación. En esta localidad, el problema de la falta de recursos e insumos parece ser significativo, en la medida en que gran parte de lo planificado para los próximos meses depende de recursos por fuera del ámbito municipal.
- En el caso de Metán se está caminando hacia un modelo de gestión asociada y las dificultades principales surgen por el lado de las capacidades técnicas para encarar proyectos productivos sustentables en el marco de la economía informal.
- En la mayoría de las localidades consideradas se presentan problemas serios a futuro en relación con los actores que no están: hospitales, escuelas, desocupados y pequeños empresarios son actores que les podrían dar un impulso sustantivo a los Consejos y que hoy no parecen dispuestos a participar.

## **PROVINCIA DE CHACO**

En la provincia de Chaco se llevaron a cabo 28 encuestas distribuidas del siguiente modo:

Resistencia: 8 entrevistas (1 funcionario municipal, 7 organizaciones sociales)

Villa Ángela: 5 entrevistas (2 funcionarios municipales, 3 organizaciones sociales)

General San Martín: 5 entrevistas (1 funcionario municipal, 4 organizaciones sociales)

Colonia Elisa: 6 encuestas (1 funcionario municipal, 5 organizaciones sociales)

Colonia Benitez: 4 encuestas (1 funcionario municipal, 3 organizaciones sociales)

### 1. Características de las instituciones participantes.

- En términos generales, en la provincia de Chaco la coordinación de los Consejos está a cargo de los intendentes municipales.
- Excepto en el caso de Resistencia, que es una localidad de más de 200.000 habitantes, en el resto de los municipios los intendentes no han delegado la coordinación del Consejo.
- Como contrapartida, no se ha logrado entrevistar a ningún miembro del sector privado en los cinco casos analizados ni a ningún representante del Concejo Deliberante.

- Acerca de las razones de la participación en los Consejos, los funcionarios municipales plantean el Plan Jefes/as de Hogar como un ámbito que les ha permitido sostenerse en el marco de la emergencia, mientras que las organizaciones sociales hacen hincapié en el concepto de la solidaridad.
- Algunos funcionarios municipales consideran que la presencia de la Iglesia en la mayoría de los Consejos permite neutralizar la competencia por el poder político y trabajar de manera más civilizada.
- Otro valor que parecen haber tenido los Consejos en la provincia de Chaco es el de haber sido un canal para unificar programas y líneas de trabajo.
- Resulta ilustrativa, en ese sentido, la opinión de un intendente: "fue un alivio terrible porque involucré, por ejemplo, al mismo tipo que me hacía el cacerolazo".

## 2. Funcionamiento de los Consejos Consultivos locales.

- En el caso de Resistencia (275.476 habitantes) el objetivo principal que se han planteado los miembros fue reconstituir la paz social luego de la crisis en Diciembre de 2001.
- Los miembros de las organizaciones sociales mencionan como logros la apertura a distintos sectores sociales, la metodología para obtener consenso dentro del propio Consejo y la transparencia en la convocatoria inicial.
- También como logros aparecen algunas experiencias de emprendimientos productivos vinculadas con lo alimentario.
- Por el lado de las debilidades se presentan tanto la falta de control de la contraprestación como la inexistencia de recursos económicos.
- La composición de los representantes de las organizaciones sociales aparece como un problema significativo para Resistencia: "faltan organizaciones realmente independientes; de las organizaciones que participan el 30% son de la UCR, el 30% del PJ, el 30% de los piqueteros y el 10% restante de organizaciones independientes".
- En Villa Angela (43.581 habitantes) el eje central estuvo puesto en un reparto de los planes que respondiera al siguiente esquema: 70% para desocupados y 30% para aborígenes. Lo mismo sucedió luego con el reparto de mercaderías.
- Los logros principales que mencionan los entrevistados son el haber evitado los desbordes sociales y el haber logrado llegar a todos los que reclamaban planes.
- El comentario de un representante de una organización social va en esa dirección: "se logró la contención social y no hubo desbordes, sobre todo con los comerciantes". "En la calle ya no nos paran para pedirnos algo, nos paran para saludarnos".
- En cuanto a las debilidades, la cercanía de los procesos electorales aparece como una amenaza importante junto con el retiro de la Cámara de Comercio y de algunas organizaciones sociales representativas.

- La mención más relevante para los que no están es para la propia Cámara de Comercio, la Sociedad Rural, los miembros del Concejo Deliberante y la Iglesia católica.
- En General San Martín (31.776 habitantes) el eje central del Consejo ha estado puesto en la integración de distintas organizaciones sociales y en la distribución de tareas para los 5000 planes existentes en la localidad.
- Los principales logros que plantean los miembros del Consejo se vinculan con la puesta en marcha de microemprendimientos, la incorporación de promotores de salud, el mejoramiento barrial y el completamiento del periodo educativo.
- Las debilidades se vinculan tanto con la incidencia de la política como con la falta de decisión en la implementación de los planes.
- Otra debilidad marcada se vincula con las dificultades para armar proyectos productivos que vayan más allá del tema alimentario.
- Por el lado de las organizaciones que están faltando, la referencia está marcada por las ONGs de apoyo que iniciaron su participación en el Consejo y luego se retiraron.
- En el caso de Colonia Elisa (4.058 habitantes) la impronta del Consejo ha estado puesta en descomprimir la situación social y en "dar un descanso al municipio". A partir de allí varias personas del pueblo pudieron tener un ingreso mínimo para sostenerse.
- Los principales logros de este Consejo se vinculan con la distribución "no clientelar" de los planes, la apertura a distintas personas para que pudieran opinar sobre lo que había que hacer y el logro de algunos acuerdos básicos.
- Las debilidades se vinculan con las dificultades operativas de la distribución de mercadería y con la discontinuidad de las reuniones.
- Otro problema planteado es la falta de instancias de capacitación en oficios para los beneficiarios.
- También la falta de una asignación a tareas que la gente ya sabe hacer: "ves un montón de gente barriendo la plaza, ¿no se podría ubicar en otro lado, en otro trabajo?".
- Acerca de las instituciones que no participan, la respuesta de los entrevistados es que todas las que tuvieron interés están hoy en el Consejo.
- En el caso de Colonia Benítez (2.564 habitantes) también se rescata la llegada de los planes como una posibilidad para aliviar la situación social.
- Los entrevistados no mencionan logros muy significativos del Consejo, pero sí rescatan la idea de que el plan apaciguó los ánimos.
- Una actividad específica que todos parecen recordar como positiva fue la Exposición de Emprendimientos que hicieron varios beneficiarios de los planes.
- La debilidad central del Consejo parece estar en su paulatina politización y en los problemas operativos del inicio: "acá no tenemos Internet, tenemos computadoras pero nadie sabe manejarlas, tuvimos que armar las listas y llevarlas a Resistencia a cargar".

- En cuanto a las instituciones que no participan, la Iglesia católica, la policía y las escuelas son mencionadas como actores relevantes que podrían hacer un aporte significativo al Consejo.

### 3. Respuestas frente a la crisis y la emergencia.

- En términos generales, las distintas instituciones coinciden en que en la provincia de Chaco el plan Jefes/as de Hogar permitió darle un descanso al conflicto social.
- La intención de construir a partir de allí actividades económicas no ha, hasta ahora, mostrado éxitos más allá de la producción de algunos alimentos.
- De todos modos, la intención de encarar actividades productivas parece ser generalizada y también la intención de formar promotores en las áreas de salud y educación.
- A diferencia de otras provincias no se visualizan aquí grandes conflictos entre las organizaciones de piqueteros y el resto de las ONGs, en parte porque los piqueteros no parecen ver en los Consejos un ámbito de participación e incidencia efectiva.
- La mayoría de los entrevistados señalan que este momento de crisis más que preocuparlos los ha fortalecido, ya que el "programa funciona tranquilo" y se han cubierto con planes numerosas familias pobres.

### 4. Proyección de los Consejos Consultivos Locales y tendencias a la gestión asociada.

- Por último, en relación con la proyección de los Consejos Consultivos, en la mayoría de los casos parece haberse consolidado un espacio de acuerdos que establece un nuevo nivel de interlocución entre las organizaciones sociales y los gobiernos municipales.
- De todos modos, aclaran que es necesario mejorar el funcionamiento y su continuidad será positiva "siempre y cuando no se politice".
- Todos han evaluado el año de trabajo con el Consejo Consultivo Local como positivo, ahora sobran las expectativas para "ver cómo seguimos el año que viene".

## **PROVINCIA DE MISIONES**

En la provincia de Misiones se llevaron a cabo 26 encuestas distribuidas del siguiente modo:

Eldorado: 6 entrevistas (1 funcionario municipal, 4 organizaciones sociales, 1 miembro del sector privado)

Puerto Iguazú: 5 entrevistas (2 funcionarios municipales, 3 organizaciones sociales)

Leandro N. Alem: 6 entrevistas (2 funcionarios municipales, 3 organizaciones sociales, 1 miembro del sector privado)

Oberá: 5 entrevistas (3 funcionarios municipales, 2 organizaciones sociales)

Posadas: 4 entrevistas (2 funcionarios municipales, 2 organizaciones sociales)

### 1. Características de las instituciones participantes.

- En términos generales, en la provincia de Misiones la coordinación de los Consejos Consultivos Locales ha sido delegada por los intendentes a los secretarios de las áreas sociales o a los funcionarios municipales encargados de la Multilateral.
- La presencia de la Multilateral como modelo de articulación de las políticas sociales provinciales ha posibilitado a los Consejos Consultivos Locales tener un ámbito de referencia a nivel provincial más claro que en otros lugares.
- Por el lado de los representantes de organizaciones sociales, se destacan entre los entrevistados los miembros de entidades religiosas, los integrantes del FRENAPO y los representantes de movimientos de desocupados.
- La presencia de estos dos últimos en la provincia de Misiones puede explicarse por la fuerte impronta productiva que históricamente acompaña a la región junto con una importante historia de lucha de organizaciones que han procurado obtener la tierra y el trabajo.
- En relación a los representantes del sector privado, se destaca el representante de una empresa tabacalera en el Consejo Consultivo de Leandro N. Alem.

## 2. Funcionamiento de los Consejos Consultivos locales.

- El Consejo Consultivo Local de Eldorado (43.958 habitantes) ha puesto el acento en el control y la transparencia de la gestión de los planes Jefes/as de Hogar. Tanto los funcionarios municipales como los representantes de organizaciones sociales hacen hincapié en la transparencia y el control del cumplimiento de las actividades de los beneficiarios.
- En vinculación con lo anterior, el mayor logro que los entrevistados manifiestan es la realización de un censo previo y la transparencia en el proceso de inscripción.
- También rescatan como positivo el haber podido generar equipos de trabajo mixtos entre el municipio y las organizaciones sociales.
- En el momento de pensar en las debilidades, también concentran su mirada en el funcionamiento del propio Consejo y establecen el problema de que muchos miembros participan de manera discontinua, la imposibilidad de generar simultáneamente altas y bajas y la falta de información más precisa sobre el plan.
- En torno a las instituciones que faltan en este espacio, existe coincidencia en la necesidad de incorporar a las escuelas, los hospitales y las iglesias evangélicas.
- En el caso de Puerto Iguazú (29.100 habitantes) la orientación del Consejo Consultivo ha estado nuevamente dirigida al tema de la transparencia y el control de la ayuda social.
- Los logros se vinculan con haber ampliado la cantidad de planes y, especialmente, haber ampliado y mejorado la calidad de los servicios alimentarios.
- El Consejo ha concentrado gran parte de sus esfuerzos en mejorar la política alimentaria y en sacarla del ámbito de los "punteros".
- Los emprendimientos productivos no parecen tener en este Consejo una relevancia significativa.

- Las debilidades se asocian con la falta de recursos económicos y humanos, las continuas desintelencias entre el municipio y las organizaciones para definir prioridades y la falta de una auditoría externa (pedida por algunos representantes de organizaciones sociales).
- En relación con los actores que deberían incorporarse, se resalta a las Cámaras empresarias que se retiraron luego de las primeras reuniones.
- El Consejo Consultivo de Leandro N. Alem (20.724 habitantes) ha concentrado sus esfuerzos en reorganizar las partidas vinculadas a comedores comunitarios.
- En ese contexto, se visualizan como logros la contención alimentaria y la coordinación de la ayuda entre el Estado y las iglesias.
- Las debilidades se vinculan con la falta de seguimiento de la contraprestación de los beneficiarios y la discontinuidad en el trabajo interno del Consejo.
- Los entrevistados coinciden en que todas las instituciones fueron invitadas a participar y que la mayoría, aunque de manera discontinua, lo hace.
- La presencia de un miembro de la empresa Tabacos Norte como coordinador del Plan Estratégico ha permitido articular recursos y esfuerzos en el marco de la asistencia alimentaria. De hecho, la empresa Massalin comenzó a asistir con un kit alimentario a instituciones religiosas.
- En el Consejo Consultivo de Oberá (45.757 habitantes) la estrategia explícita ha sido la de avanzar en la conformación de proyectos productivos en el marco de la Multilateral.
- Los logros del Consejo se han asociado justamente con el desarrollo de varios proyectos, la conformación de un padrón único de beneficiarios y la consolidación de la red de comedores.
- Las debilidades se han vinculado con la falta de recursos para sostener los proyectos (en parte porque la cuestión alimentaria ha concentrado casi todos los recursos) y las dificultades para planificar el largo plazo que forma parte del objetivo inicial de varios miembros del Consejo.
- El actor principal que está faltando en este espacio es el de la Cooperativa Eléctrica y el de las Cámaras Empresarias.
- Allí radican parte de las dificultades de este Consejo que procura desarrollar proyectos estratégicos sin una apoyatura técnica por parte del sector privado y con una clara concentración de recursos en el aspecto alimentario como mandato de la Multilateral.
- En el caso de Posadas (204.012 habitantes) el funcionamiento del Consejo Consultivo ha tenido varias idas y vueltas y, por ello mismo, no ha logrado definir un perfil claro.
- Los logros, al igual que en el resto de las localidades se vinculan con la contención alimentaria, el relevamiento de las necesidades y el incipiente control de los beneficiarios del plan Jefes/as de Hogar.
- Las dificultades se vinculan con la continua falta de consensos y de presupuesto y la sensación de que en la inscripción inicial hubo un exceso de "manejo político".

- Las organizaciones que no están participando son las Cámaras Empresarias y los Consejos Profesionales.

### 3. Respuestas frente a la crisis y la emergencia.

- En términos generales, se visualiza en la provincia de Misiones una clara estrategia establecida por la Multilateral tendiente a organizar la distribución de los servicios alimentarios.
- En ese sentido, el eje estratégico ha resultado exitoso, en la opinión de los entrevistados, en la medida en que ha aplacado el conflicto social y ha permitido llegar a sectores que antes no se llegaba.
- Como contraparte, este eje puesto en lo alimentario ha limitado las posibilidades de desarrollo tanto en los Consejos que han puesto el énfasis en el control como en los que apuntaron estratégicamente hacia el desarrollo de proyectos productivos.
- También se han mencionado como dos de los campos más golpeados por la crisis, después del tema alimentario, al de la salud, a través del arancelamiento del hospital público, el aumento en los medicamentos, etc., y al mercado yerbatero. De todos modos, señalan que esto ha potenciado la articulación entre los diferentes sectores de la comunidad y la capacitación de voluntarios en la elaboración de proyectos.

### 4. Proyección de los Consejos Consultivos Locales y tendencias a la gestión asociada.

- La proyección futura de los Consejos mucho tiene que ver con la resolución de la problemática alimentaria. Es posible que, en una próxima etapa, una vez que el sistema alimentario haya encontrado su propio camino, los Consejos puedan reorientar sus acciones hacia sus objetivos iniciales.
- Más allá de los inconvenientes para ampliar sus objetivos, la mayoría de los entrevistados ha señalado que los Consejos funcionan bien respecto a la participación de las organizaciones.
- En ese sentido, confían en que este nivel de participación continúe para poder seguir adelante.
- De todos modos, no descartan que la continuidad de estos espacios está bastante supeditada a los vaivenes políticos y que dependerá de las elecciones, "si al que viene le conviene o no tener este sistema".

## **PROVINCIA DE SAN LUIS**

En la provincia de San Luis se realizaron 30 encuestas distribuidas de la siguiente manera:

Justo Daract: se realizaron 9 entrevistas (2 a funcionarios municipales, 7 a organizaciones sociales)

Villa Mercedes: 6 entrevistas (3 funcionarios municipales, 2 organizaciones sociales, 1 a un miembro del sector privado)

Merlo: 8 entrevistas (1 funcionario municipal, 6 organizaciones sociales, 1 sector privado)

Fraga: 4 entrevistas (1 funcionario municipal, 2 organizaciones sociales, 1 sector privado)

Juan Jorba: 3 entrevistas (1 funcionario municipal, 1 organización social, 1 sector privado)

### 1. Características de las instituciones participantes.

- Los entrevistados de la provincia de San Luis que representan a la municipalidad tienen funciones más diversas que en el resto de las provincias analizadas. De este modo, se han realizado entrevistas a Intendentes, Concejales y Secretarios de Gobierno. Esto es, a diferencia del resto de las provincias en las que la coordinación de los Consejos Consultivos es delegada a las áreas de Desarrollo Social, Empleo o Producción, en San Luis la tarea parece quedar a cargo de los propios Intendentes, los Concejales o los Secretarios de Gobierno que los representan.
- Esta situación marca una primera característica de la provincia y es que el espacio de decisión queda en el ámbito político y no en el de la asistencia social.
- Los participantes de instituciones sociales responden principalmente al tipo de organizaciones de base, con incidencia fuertemente barrial en actividades de comedores, roperos comunitarios, etc.
- También se destaca la participación de instituciones religiosas como el caso de Cáritas y de sindicatos. Resulta significativa, en el nivel de las entrevistas realizadas, la ausencia de organizaciones vinculadas a los sectores desocupados.
- Por el lado del sector privado, la presencia se encuentra repartida entre cámaras PyMEs, empresarios individuales y cooperativas.
- En cuanto a las razones que llevan a participar de este espacio, los funcionarios municipales lo ven como uno de los espacios de participación existentes en los que es importante involucrarse para mejorar el control de los programas. También se recalca aquí que la toma de decisiones del Plan Jefas y Jefes de Hogar le corresponde al gobierno municipal y que, por ello, resulta importante la presencia de los funcionarios de los Consejos Consultivos.
- Los miembros de las organizaciones sociales plantean la participación en torno al acceso a la información sobre el Plan Jefas y Jefes de Hogar y la posibilidad de articularse con otras instituciones.
- También los miembros de las ONGs se dan a sí mismos el rol de "identificadores" de los necesitados que deberían estar bajo el Plan. La mayoría de los mismos rescata como transparente el proceso inicial de inscripción.
- Por último, en el sector privado la presencia se relaciona con la intención de darle transparencia al proceso y a ayudar a que "se pongan en marcha algunos proyectos".

## 2. Funcionamiento de los Consejos Consultivos Locales.

- En Justo Daract (8.676 habitantes), el rol central que sus integrantes le han dado al Consejo Consultivo es el de generar proyectos que contengan a los sectores con necesidades básicas insatisfechas.
- Los proyectos principales que han surgido del Consejo se vinculan con tratar de ubicar a los beneficiarios en las instituciones públicas o sociales que requieren algún tipo de apoyo.
- En este sentido, se trata de un Consejo cuyo eje central no está dado en el control sino en la concreción de proyectos y en la articulación de las organizaciones sociales para poder definir sobre qué líneas habría que trabajar.
- La debilidad principal que encuentran los entrevistados está en la falta de seguimiento efectivo de los proyectos.
- El actual decaimiento en la concurrencia de las reuniones se explica en parte por la falta de recursos para poder hacer el seguimiento de los proyectos.
- En cuanto a los actores que no están participando, la mayoría de los entrevistados marcan que la ausencia de los empresarios y comerciantes de la zona limita el tipo de programa que se puede encarar.
- En el caso de Villa Mercedes (77.077 habitantes), se cruzan dos instancias paralelas que, en principio, parecen tener poca relación entre sí. Por un lado, el Consejo Consultivo Local busca atender la situación de los jefes de hogar y, por el otro, la comisión del Plan Estratégico diseña líneas de desarrollo para el municipio. A diferencia de otros casos aquí no pareciera potenciarse el Consejo Consultivo en el marco del Plan Estratégico.
- Todos los miembros del Consejo resaltan enfáticamente como muy transparente el mecanismo de inscripción y seguimiento de los beneficiarios, que se llevó a cabo sin distinción política.
- Este proceso parece, a su vez, haber marcado una limitación para el trabajo a futuro. Las reuniones de allí en más se hicieron muy esporádicas.
- Otros logros marcados tienen que ver con la posibilidad de haber organizado la ayuda social que antes estaba muy dispersa.
- Las debilidades principales se vinculan tanto con el problema de las bajas como con la poca publicidad de las actividades que realizan los jefes de hogar.
- Una idea generalizada es que la actividad del Consejo ha quedado concentrada en una sola persona y que, por ello, ha perdido representatividad.
- En ese aspecto resulta significativa la opinión de un representante del sector privado: "al principio pensábamos que se iban a poder vincular a los desocupados con la producción, pero no fue así".
- De todos modos, los integrantes del Consejo no registran instituciones significativas que actualmente no formen parte del mismo.

- En el caso de Merlo (6.079 habitantes), el eje central que han puesto los miembros del Consejo ha sido garantizar la transparencia del programa. "Asegurarse que el plan se implemente bien" es el objetivo que se han trazado tanto los funcionarios municipales como los miembros de las organizaciones sociales.
- Los logros principales han tenido que ver justamente con el proceso de inscripción y control de los beneficiarios. Esta actividad de control, el Consejo la asoció a la posibilidad de mejorar la estima de los beneficiarios: se estimuló a "aquellos beneficiarios que no cumplían con la contraprestación para que lo hicieran, y empezaron a sentirse importantes por poder realizar una actividad".
- Por el lado de las debilidades, la más significativa parece ser la inasistencia a las reuniones y la falta de presencia del sector privado, especialmente de las cooperativas.
- En la localidad de Fraga (602 habitantes) se resalta como un logro del Consejo la posibilidad de haber inscripto a toda la gente que lo necesitaba.
- De todos modos, la falta de continuidad posterior de las reuniones limitó las posibilidades de control: "la inscripción se hizo transparente, pero después no sabemos qué paso, ¿por qué de 130 personas que anotamos vinieron muy pocas?". "No sabemos si el problema es del Ministerio o si la municipalidad no mandó las cosas".
- Las debilidades principales del Consejo se vinculan con ello mismo. La falta de información y el desconocimiento de qué pasó con todos los beneficiarios que no salieron parece haber paralizado la actuación del propio Consejo.
- Otra debilidad significativa que se marca es la falta de presencia de la empresa ORBIS en el Consejo. Este es un punto significativo en la medida en que la empresa ha mostrado históricamente una alta disposición a participar en actividades comunitarias y a prestar asistencia técnica a los emprendimientos productivos.
- En el caso de Juan Jorba (132 habitantes), la tarea central del Consejo consultivo ha estado orientada a identificar a los beneficiarios y a hacerlos formar parte del plan.
- El rol que se ha dado el Consejo incentivar que los beneficiarios realicen actividades en los clubes y en la municipalidad.
- Las debilidades marcadas son similares a las del resto de los Consejos consultivos de la provincia: las dificultades para reunirse periódicamente y la falta de formación para asistir a los proyectos productivos.
- Los entrevistados no han marcado ninguna institución relevante que hoy se encuentre fuera del Consejo.

### 3. Respuestas frente a la crisis y la emergencia.

- Los diferentes entrevistados de la provincia de San Luis tienden a coincidir en que la crisis los ha llevado a delinear nuevos proyectos y a hacer que algunas instituciones comiencen a participar en este tipo de espacios.

- Para algunos miembros la emergencia y la etapa de inscripción al plan mostró una realidad de la cual no tenían datos: "la permanente solicitud de nuevas inscripciones muestra un crecimiento de la desocupación que asusta en Villa Mercedes".
- Una primera impresión marca que a las organizaciones sociales de San Luis las sorprendió el nivel y el volumen de demandas en los primeros meses del año 2002. Todo lo relacionado con la mendicidad, la violencia y el hambre comenzó a reflejarse muy explícitamente en el momento de realizar las inscripciones.
- En ese aspecto, a algunos Consejos Consultivos la emergencia los llevó a encarar nuevas actividades: "tuvimos que abordar otros temas como por ejemplo la gestión de medicamentos, antes solo hacíamos capacitación".
- Por el lado de las municipalidades, la crisis también parece afectar la propia prestación de los servicios como el alumbrado público que ha sido históricamente el perfil principal de las gestiones municipales.
- Las cooperativas reflejan la misma situación: "es cada vez más difícil cobrar el servicio de agua potable y los gastos hay que cubrirlos como sea".

#### 4. Proyección de los Consejos Consultivos Locales y tendencias a la gestión asociada.

- La proyección de los Consejos consultivos de la provincia de San Luis incluidos en esta muestra parece dificultosa, en la medida en que prácticamente todos han tenido un momento de alta participación cuando se realizó la inscripción y luego fueron perdiendo presencia hasta llegar a dejar de reunirse.
- Por el lado de la gestión asociada se visualiza un proceso en el cual la coordinación y el control de los Consejos esta en manos de los gobiernos municipales y el rol que les queda a los miembros de las organizaciones sociales es el de identificar potenciales beneficiarios.
- La mayoría de los entrevistados consideran positiva la continuidad de los Consejos Consultivos Locales, pero tienen la idea de que la decisión pasa por otros canales.
- La promoción de proyectos productivos aparece como una preocupación específica del sector privado sin condiciones objetivas para poder implementarse.
- En el caso del municipio de Justo Daract da la sensación de que comienza un incipiente proceso de articulación con algunas organizaciones sociales del lugar.
- Por último, daría la impresión de que la mayoría de los Consejos consultivos Locales analizados se encuentran muy alejados del resto de las actividades encaradas por la municipalidad. En ese sentido, parece dificultoso encarar proyectos que permitan articular recursos existentes en otros ámbitos.

#### **PROVINCIA DE MENDOZA**

En la provincia de Mendoza se llevaron a cabo 33 entrevistas, de acuerdo al siguiente detalle:

Maipú: se realizaron 6 entrevistas (2 a funcionarios municipales, 3 a representantes de organizaciones sociales, 1 a un miembro del sector privado)

Mendoza: 6 entrevistas (2 funcionarios municipales, 4 organizaciones sociales)

Luján de Cuyo: 4 entrevistas (1 municipal, 2 organizaciones sociales, 1 sector privado)

Godoy Cruz: 7 entrevistas (2 municipales, 4 organizaciones sociales, 1 sector privado)

Las Heras: 10 entrevistas (2 funcionarios municipales, 8 organizaciones sociales)

### 1. Características de las instituciones participantes.

- En la provincia de Mendoza se han considerado todos municipios de un volumen de habitantes superiores a los 70.000, con lo cual la problemática que emerge y las instituciones representativas responden a la lógica urbana.
- En términos generales, la representación de los gobiernos municipales esta dada por las áreas de Desarrollo Social o Empleo y quienes representan al intendente tienen el rango de directores. Como dato distintivo se marca la falta de entrevistas (y en principio, de participación) de Concejales en los Consejos Consultivos Locales.
- La tradición descentralizadora de la provincia de Mendoza y la experiencia de los Consejos sociales de fines de los años 90 explica la participación de varios coordinadores del área Niñez en estos Consejos, ya que han sido formados para estas actividades en esa etapa.
- La participación de las organizaciones sociales es bien variada y, en distintos Consejos, intervienen organizaciones de base, entidades intermedias, organizaciones de apoyo, instituciones religiosas y sindicatos. Solo en dos casos (Las Heras y Godoy Cruz) se han entrevistado a representantes de los desocupados.
- En el caso de Las Heras, sobresalen las uniones vecinales distritales con una fuerte vinculación con el sector público. Este caso aparece como paradigmático, en la medida en que las uniones vecinales representan al conjunto del departamento, forman parte de la sociedad civil, pero tienen una estrecha vinculación con el Ejecutivo Municipal. En el resto de los Consejos, las organizaciones sociales participantes parecen tener mayor grado de autonomía respecto de lo público.
- El sector privado está escasamente representado en los Consejos Consultivos Locales y es una de las razones que la mayoría de los entrevistados marca como debilidad organizativa.
- En cuanto a las razones para estar en el Consejo, los representantes públicos lo ven como un espacio para tener mayor conocimiento de las demandas y la situación de las instituciones y también un ámbito a partir del cual se pueden articular las propias políticas del gobierno municipal.
- Los miembros de las organizaciones sociales enfatizan la situación de crisis para explicar su presencia en estos espacios. También la necesidad de control de los planes, pero esta razón, a diferencia de otras provincias, no parece ser el elemento movilizador.

- Por último, la necesidad de comprometerse más con la gestión municipal es señalada por las organizaciones sociales y el sector privado como un punto significativo a la hora de estar en el Consejo Consultivo Local. La sensación que tienen los que participan en los Consejos es que a por allí pasa parte de la información y que ello le es útil tanto para el mejoramiento de su institución como para la articulación de políticas a nivel local.

## 2. Funcionamiento de los Consejos Consultivos Locales.

- En Maipú (125.331 habitantes), el eje central del desarrollo del Consejo tiende a ser la planificación de la gestión local y la articulación de recursos.
- En esta localidad, el Consejo Consultivo Local está constituido por las principales instituciones del lugar, a excepción de los representantes sindicales. La mayoría de los entrevistados parecen conformes con el grado de control que tienen sobre el Plan Jefas y Jefes de Hogar y los objetivos buscados a futuro parecen ser una mayor coordinación y la obtención de recursos para los proyectos.
- Es importante destacar que en este caso la mirada está puesta en la planificación integral de la localidad y que el Consejo parece formar parte de una estrategia más amplia de desarrollo.
- De todos modos, en los últimos meses algunas instituciones han decaído en su nivel de participación y el sector privado, si bien se encuentra representado por la Asociación de Productores, no ha logrado aumentar su incidencia.
- En el caso de Mendoza (121.620 habitantes) el objetivo explícito de todos los miembros se consolida en dos ejes: a) mejorar las actividades control, y b) mejorar el diseño de los proyectos.
- Lo relacionado con el control deviene del cuestionamiento que los representantes de las organizaciones sociales hacen en torno a la partidización del plan.
- Lo relacionado con los proyectos tiene que ver con las limitaciones técnicas de las instituciones participantes. En ese sentido, una debilidad que se ha marcado con mucho énfasis es la falta de participación efectiva del sector privado.
- Otro logro explicitado por los entrevistados es el mejor conocimiento que se tiene hoy del municipio a partir del Consejo.
- Si bien en la mayoría de los casos analizados la presencia de las universidades es prácticamente inexistente, en el caso de la ciudad de Mendoza, se percibe con mayor claridad en la medida en que varios integrantes ven en los aportes de la universidad la posibilidad de diseñar mejores proyectos.
- En el caso de Luján de Cuyo (79.952 habitantes), el Consejo parece haber cobrado mayor relevancia a partir de la incorporación de la Federación de Vivienda perteneciente a la CTA.
- Se trata de un Consejo donde sus miembros ya formaron parte de una experiencia de Mesa de Concertación.

- De todos modos, no se percibe en los miembros del Consejo un involucramiento significativo con este espacio o con el Plan Jefas y Jefes de Hogar en parte por los conflictos iniciales generados por las altas y bajas.
- Resulta significativo para Luján de Cuyo la ausencia del sector privado y, especialmente, de Cáritas. Daría la impresión de que la no presencia de estas instituciones limita la legitimidad del Consejo y sobrecarga de tareas a los representantes.
- Como dato positivo aparece un mayor conocimiento de la realidad general de la municipalidad y como principal debilidad se presenta la falta de recursos para salir a verificar las denuncias.
- En Godoy Cruz (179.588 habitantes) existe una coincidencia generalizada acerca de que el rol del Consejo se vincula con el control de la corrupción.
- Las mayores dificultades se concentran en el exceso de tareas administrativas a las que lleva el Plan Jefas y Jefes de Hogar y a la falta de un poder real de control por parte del Consejo: "la falta de poder de sanción hace que solo resultemos miembros de número".
- En relación con los proyectos, el acento ha estado puesto en la capacitación en la medida en que ven como muy difícil la incorporación de beneficiarios al sistema productivo. El Consejo ha decidido que si no se cuenta con insumos, tiene poco sentido promover emprendimientos productivos que no van a tener continuidad.
- En el caso de Las Heras (156.545 habitantes), resulta interesante como modelo de análisis en torno a la relación entre el sector público y las organizaciones sociales.
- El gobierno municipal, en este caso, ha dividido el territorio en delegaciones y ha constituido en cada una de estas un Consejo Social con fuerte presencia de las uniones vecinales. Esta situación lleva a que todo el territorio este cubierto por el modelo de los Consejos y, a su vez, que haya una fuerte presencia del sector público en las decisiones de manera directa o indirecta (por la incidencia concreta que tiene el gobierno municipal en las decisiones de las uniones vecinales).
- En este marco, los mayores logros a los que hacen referencia los miembros del Consejo tienen que ver con la posibilidad de haber incluido a la mayoría de los jefes de hogar desocupados en el Plan. También la posibilidad de haber articulado de manera continua el funcionamiento de las uniones vecinales con las otras ONGs participantes del Consejo (Mesa de desocupados, CGT, etc.)
- Por el lado de las debilidades, la respuesta unánime de los entrevistados remite al problema de la falta de insumos y de infraestructura para llevar adelante las tareas. Los representantes municipales ponen especial énfasis en la escasez de recursos de la municipalidad para afrontar los costos.
- Esta falta de recursos se vincula también con la falta de tiempo para poder planificar proyectos con algún grado de continuidad. Es importante marcar en este punto que la composición socioeconómica de Las Heras potencia permanentemente los reclamos sobre la

municipalidad, en la medida en que la mayoría de los sectores se encuentra en situación de pobreza estructural.

### 3. Respuestas frente a la crisis y la emergencia.

- En la provincia de Mendoza, a diferencia de otros casos, la primer lectura que surge de las encuestas es que la crisis ha bajado el nivel de participación de las organizaciones sociales, a la vez que ha aumentado las demandas sobre las que sí participan.
- Esta situación puede explicarse por la tradición de descentralización y de constitución de Consejos Locales previa a la crisis. Esto es, las instituciones ya estaban participando en ámbitos locales y probablemente la crisis, la falta de orientación general y el aumento de las demandas ha hecho que algunas instituciones bajaran los brazos en este proceso.
- Otro punto significativo que ha traído la emergencia es la vuelta de la demanda en torno a lo alimentario. Esta no es una cuestión menor en la estrategia de las políticas sociales provinciales, en la medida en que gran parte de la conceptualización y el desarrollo previo en torno a la promoción se ha vuelto atrás.
- En el aspecto institucional, la emergencia parece comenzar a desgastar a los Consejos, ya que varios entrevistados de distintas localidades plantean que cada vez les cuesta más reunirse y que el funcionamiento de los Consejos está decayendo.
- Por último, la emergencia no parece haber potenciado de manera sistemática la puesta en marcha de proyectos económicos o productivos. Si bien la falta de insumos aparece como un punto central aquí, la primer lectura que se puede realizar es que en la mayoría de los Consejos de la provincia no se visualiza con claridad la posibilidad de utilizar a los planes Jefas y Jefes de Hogar como elementos para poner en marcha actividades en el ámbito de los microemprendimientos o de la economía informal. El eje explícito de la actividad está orientado a la asistencia y la contención social.

### 4. Proyección de los Consejos Consultivos Locales y tendencias a la gestión asociada.

- Los representantes municipales plantean una expectativa de proyección de los Consejos Locales vinculada con la intención de asumir un rol más activo en la definición de programas y proyectos. Esto es, poder superar la cuestión del control y apuntar hacia un futuro de proyectos más sustentables.
- De todos modos, esta idea de proyección, la contrastan rápidamente con las dificultades de implementación y la falta de insumos e infraestructura. En este sentido, daría la impresión de que los funcionarios municipales quisieran que el Consejo se consolide como espacio de diseño de políticas públicas, pero que en los hechos eso lo ven muy difícil.
- La institucionalización de estos espacios podría ayudar en este camino, pero allí también los representantes del Estado perciben problemas en la articulación de las instituciones.

- Un primer análisis a este respecto marca que la crisis económica en Mendoza encontró a los municipios y las organizaciones sociales sin mucha experiencia acerca de cómo actuar en estos contextos. De golpe parece haberse caído todo y ello obliga a repensar rápidamente los roles y funciones de las instituciones. En otras provincias con mas tradición de crisis y conflictos sociales, las instituciones se han podido reacomodar con mayor facilidad.
- Los representantes de las organizaciones sociales lo marcan con claridad: "existe una explosión de demandas que no se puede contener; comedores, jóvenes, abuelos, los que no están en el plan, etc."
- En torno a la gestión asociada, la experiencia de Maipú marca niveles de vinculación entre el Estado y las organizaciones sociales muy importantes. La confianza que se tienen entre sí las instituciones parece ser el punto de partida a partir del cual proyectan sus actividades.
- Por último, la muy escasa presencia del sector privado parece limitar las acciones a futuro de estos espacios asociativos. Aquí también se percibe una particularidad de Mendoza, en la medida en que los ámbitos de las políticas sociales y de los proyectos productivos están bien diferenciados. En principio, el sector privado (aun el que representa a los pequeños emprendedores o productores) no ve demasiadas razones para formar parte de los Consejos.

## **PROVINCIA DE SANTA FE**

En la provincia de Santa Fe se llevaron a cabo 29 encuestas distribuidas del siguiente modo:

Rafaela: se realizaron 6 encuestas (1 a un representante municipal, 4 a representantes de organizaciones sociales y 1 a un miembro del sector privado)

Arroyo Leyes: 3 entrevistas (1 a un representante municipal, 1 organización social, 1 a un miembro del sector privado)

Monte Vera: 5 encuestas (1 funcionario municipal, 4 organizaciones sociales)

Rosario: 7 encuestas (2 funcionarios municipales, 3 organizaciones sociales, 2 sector privado)

Santo Tomé: 8 entrevistas (3 funcionarios municipales, 4 organizaciones sociales y 1 sector privado)

### 1. Características de las instituciones participantes.

- En términos generales, los funcionarios municipales entrevistados coordinan formal o informalmente las actividades del Consejo Consultivo Local. En el caso de los representantes del Ejecutivo Municipal, la coordinación esta formalizada y actúa como nexo con la Provincia y la Nación. En el caso de los miembros de los Concejos Deliberantes, la actuación es más informal y deriva de la confianza que les otorgan los intendentes o presidentes de la comuna.
- Los representantes de las organizaciones sociales se dividen en organizaciones de base y entidades intermedias. Los de organizaciones de base tienen incidencia más barrial,

mientras que los miembros de entidades intermedias forman parte de instituciones de segundo piso o que tienen redes más consolidadas. Aquí se destacan las vinculadas a las iglesias y a los sindicatos. Es importante destacar que entre los entrevistados figuran pocos representantes de organizaciones de apoyo, lo cual será objeto de análisis en la segunda etapa de esta investigación.

- En cuanto a las razones por las cuales participan los miembros de las organizaciones sociales se destacan la "necesidad de hacer algo por el trabajo", el ser "los que conocemos las necesidades de la gente", "tener un conocimiento de todos los aspectos de la realidad de la comunidad". "Poder controlar los planes". También la posibilidad de reforzar los servicios que se prestan: "tengo un comedor comunitario y me dieron gente para trabajar", etc.
- En el caso del sector privado, los miembros que participan son de cámaras de comercio o industria que tienden a buscar una mayor inserción con las comunidades. Aquí el eje casi excluyente de preocupación es "participar en la equitativa distribución de los planes".

## 2. Funcionamiento de los Consejos Consultivos Locales.

- En el caso de Rafaela (68.400 habitantes), el proceso arranca con la Mesa de Producción y Empleo, sigue con la Mesa del Diálogo de Concertación, teniendo como referente al Plan Estratégico, y se consolida como Consejo Consultivo Local.
- En este caso, todos los miembros coinciden en no tener un manejo partidario de los planes y dar una respuesta anticipada a los problemas.
- La debilidad principal radica en la parte operativa, en la medida en que no siempre se pasa de la decisión política a la ejecución de los proyectos.
- La falta de recursos para encarar nuevos emprendimientos parece una limitante importante para el Consejo Consultivo de Rafaela.
- En el caso de Arroyo Leyes (1.599 habitantes), el valor del Consejo radica en la contención social y el poder distribuir a alguna gente y algunos trabajos.
- La debilidad pasa por el cumplimiento en la contraprestación del Plan Jefas y Jefes de Hogar y la escasa vinculación con la fábrica que es donde está la gente que sabe de proyectos productivos.
- En el caso de Monte Vera (5.583 habitantes), el eje central del Consejo Consultivo pasa por distribuir a los beneficiarios en las instituciones públicas y sociales que necesitan gente.
- La particularidad de este Consejo ha sido apoyar las acciones en salud y en actividades comunitarias.
- El seguimiento sobre los beneficiarios marca también una característica específica de este Consejo.
- En el caso de Rosario (908.875 habitantes), la propia dimensión de la localidad genera otro tipo de situaciones.

- La tensión entre pobres estructurales y nuevos pobres aquí se marca con claridad y uno de los problemas que presentan los miembros del Consejo es la "imposibilidad de llegar a quienes perdieron sus puestos de trabajo en los últimos tiempos".
- El Consejo Consultivo Local ha tenido mucha discontinuidad en la medida en que se han generado conflictos importantes entre las organizaciones.
- Se destaca en este caso la escasa presencia del sector empresarial que, si bien no se diferencia mucho del resto de las localidades, cobra una dimensión significativa en Rosario por su volumen poblacional y sus características.
- En el caso de Santo Tomé (44.533 habitantes), el principal logro es haber podido sentar a las distintas instituciones en una instancia como el Consejo. De todos modos, aparece un listado importante de instituciones que nunca han participado o se han retirado últimamente.
- Las dificultades operativas más significativas se vinculan con el control de la contraprestación. Los mayores logros se asocian a la puesta en marcha de programas orientados a huertas, costureros, etc.
- Por último, las dificultades de continuidad marcan situaciones en donde se pasa con demasiada facilidad de reuniones de 30 instituciones a reuniones de 4 o 5.

### 3. Respuestas frente a la crisis y la emergencia.

- En términos generales, las instituciones de la provincia de Santa Fe han respondido a la crisis aumentando el nivel de participación en los Consejos Consultivos Locales.
- De todos modos, se establece con claridad la necesidad de elaborar una metodología de control que evite el desgaste de las organizaciones sociales. Se trata de buscar formas de trabajo en conjunto ágiles que eviten la sobrecarga de reuniones.
- Todas las instituciones han coincidido en que la crisis ha aumentado el nivel y el número de demandas. En el caso de Rafaela, el Plan Estratégico diseñado previamente, les ha permitido reorientar rápidamente las prioridades a diferencia de otras localidades.
- La emergencia ha hecho que muchos de los anteriores voluntarios hoy sean demandantes.
- Los servicios básicos se han resentido, especialmente en lo referido a salud (marcado muy enfáticamente en los casos de Arroyo Leyes y Rosario).
- En el caso de comunas pequeñas, el Plan Jefas y Jefes de Hogar aparece como un desahogo económico.
- Los actores más afectados por la crisis parecen ser los gremios, en la medida en que se han perdido muchos puestos de trabajo y en consecuencia asociados.
- La mayoría de los entrevistados coincide en que la situación de los jefes de hogar está, en parte, "descomprimida", pero el problema se ha trasladado a los jóvenes y los abuelos.
- En todos los casos, se marca que los presupuestos municipales se han achicado al extremo de que casi todos los recursos disponibles se orientan exclusivamente a la asistencia social.

- Parece importante transcribir un comentario en torno a la situación de las organizaciones de base: “la gente no tiene posibilidades de pagar un transporte para llegar a las reuniones. Las organizaciones de base tienen un perfil de trabajo silencioso en el barrio y no utilizan la presión para la participación”.
- Por último, una reflexión en torno a la falta de trabajo de un representante de una organización vecinal de Santo Tomé: “la crisis trajo más problemas y peleas en todos lados. Cuando no hay changas todo es mas difícil”.

#### 4. Proyección de los Consejos Consultivos Locales y tendencias a la gestión asociada.

- Sobre la proyección de los Consejos Consultivos Locales se presentan opiniones bastante diferentes. Por un lado, algunas opiniones los visualizan como un espacio de articulación que debe avanzar hacia consolidar una estrategia económica para la localidad; por otro lado, algunos entrevistados ven al Consejo como un buen espacio para dar respuesta a la emergencia, pero no mucho más que eso.
- En cuanto a la institucionalización normativa de este espacio, si bien a todos los entrevistados les parece importante, no se ha verificado ningún tipo de avance concreto en este sentido.
- En términos de la consolidación de un modelo de gestión asociada, el caso que se muestra más consolidado es el de Rafaela. En el resto de las localidades, si bien hay mayor participación como producto de la emergencia también hay un alto nivel de desconfianza sobre el Estado, los partidos políticos y los punteros.
- Los Consejos Consultivos Locales han abierto un espacio de diálogo pero no parecen, todavía, haber generado un canal de corresponsabilidad en la gestión de los programas sociales. En parte, los problemas operativos del Plan Jefas y Jefes de Hogar conspiran contra este objetivo.
- Por último, en relación con el sector informal, la impresión generalizada es que ese es el espacio en el que los Consejos Consultivos Locales pueden generar proyectos productivos (huertas comunitarias, costureros, panaderías familiares, etc.). El sector privado hace de esto una doble lectura: por un lado, le parece que es lo que se puede hacer hoy y, por el otro, lo ve como la generalización de actividades que compiten con la economía formal sin pagar impuestos.

#### **PROVINCIA DE CORDOBA**

En la provincia de Córdoba se llevaron cabo 28 encuestas con las siguientes características:

Coronel Moldes: se realizaron 7 encuestas (2 a funcionarios municipales, 3 a representantes de organizaciones sociales, 2 a miembros del sector privado)

Córdoba: 6 encuestas (1 a un funcionario municipal, 5 a miembros de organizaciones sociales)

Río Cuarto: 5 encuestas (3 municipales, 1 organización social, 1 sector privado)

Villa Amancay: 3 encuestas (1 municipal, 2 organizaciones sociales)

Villa María: 7 encuestas (3 municipales, 3 organizaciones sociales, 1 sector privado)

### 1. Características de las instituciones participantes.

- En términos generales, en la provincia de Córdoba, los miembros de los Consejos Consultivos Locales que representan a los gobiernos municipales son funcionarios de las áreas de Acción Social, Salud o Empleo.
- En los 5 casos considerados el intendente o presidente de comuna ha delegado su rol en el Consejo Consultivo en un miembro del ejecutivo de alguna de las áreas antes mencionadas.
- Los representantes de organizaciones sociales entrevistados responden fundamentalmente al tipo de organizaciones de base (agrupaciones vecinales, centro de vecinos autoconvocados, sociedades de fomento, etc.).
- También se destaca la participación de miembros de escuelas y representantes de los trabajadores (especialmente de la CTA).
- Un rasgo distintivo de la provincia, al menos en el nivel de las entrevistas realizadas, es la escasa presencia de las organizaciones religiosas y de los movimientos de desocupados.
- Por el lado del sector privado, el nivel de entrevistas obtenido en esta provincia es significativo y se destaca la participación de empresarios PyMEs (en radios y actividades productivas) y de miembros de cámaras.
- En cuanto a las razones por las que participan en el Consejo Consultivo Local, los funcionarios municipales tienden a rescatar la perspectiva de lo laboral: "dentro de lo limitado que es, es algo". También otorgan importancia al control o fiscalización de los planes.
- Los miembros de organizaciones sociales ponen el acento también en lograr que la gente trabaje. Para muchos participar de esta instancia les da un espacio para incidir en la orientación de los subsidios.
- Una primera lectura que se puede hacer del tipo de organizaciones que participan en los Consejos es que son las mismas que venían participando en experiencias previas de comités de emergencia, unidades de empleo, etc. Esto parecería marcar, por un lado, una tradición de participación en la provincia y, por el otro, que la emergencia no ha incorporado a nuevos actores a las mesas de acuerdos.
- Finalmente, el sector privado parece acercarse a estos espacios por actitud solidaria y por "estar en un momento de crisis". El objetivo principal que marcan es buscar la transparencia del proceso y evitar la corrupción estructural.

### 2. Funcionamiento de los Consejos Consultivos Locales.

- En el caso de Coronel Moldes (8.101 habitantes), el acento de las actividades del Consejo parece estar dado en la puesta en marcha de proyectos comunitarios y en obras de

infraestructura básica para la ciudad. Las debilidades se relacionan con la falta de control y seguimiento de los beneficiarios y con las dificultades para juntar a las organizaciones.

- En esta localidad, el Consejo Consultivo Local actúa principalmente como apoyo a las decisiones del intendente buscando fortalecer el seguimiento y la asistencia a las necesidades presentadas por la municipalidad. El liderazgo del municipio en las decisiones acerca de los proyectos parece ser un rasgo distintivo de este caso.
- El caso de Córdoba (1.265.942 habitantes) resulta llamativo en la medida en que ninguno de los miembros del Consejo se referencia en experiencias con mucha fuerza en la localidad, como el caso de la Mesa de Concertación. Por el contrario, las que aparecen como etapas previas a la constitución del Consejo son iniciativas desarrolladas por la propia municipalidad en los últimos tiempos, como el caso de la Oficina de Empleo.
- Esta situación puede explicarse por el cambio de actores de la sociedad civil: en la Mesa de Concertación, las ONGs y la UOBDS (Unión de Organizaciones de Base para el Desarrollo Social) representaban al conjunto de actores organizados de las villas y barrios carenciados de Córdoba, mientras que la actual constitución del Consejo responde más a un conjunto de organizaciones con presencia barrial, sin una red de articulación como la anterior y con un objetivo que va más allá de la cuestión del hábitat.
- Otro rasgo distintivo de este caso es la diversidad de instituciones e intereses que constituyen el Consejo. Si bien esta situación responde a la dimensión metropolitana de la ciudad de Córdoba, parece generar tensiones políticas permanentes.
- La informatización del control y la capacitación de los beneficiarios también emergen como objetivos buscados por todos los miembros del Consejo.
- En el caso de Río Cuarto (144.173 habitantes), la mayoría de los miembros entrevistados parecen estar conformes tanto con la administración de los planes como con el debate que se genera en el Consejo en torno a los proyectos y el desarrollo local. Parte de esta situación puede explicarse por la preexistencia de este espacio asociativo desde el año 2000.
- El propio Consejo ha encargado la realización de diagnósticos a asistentes sociales para la evaluación de los casos problemáticos.
- El rol que se ha autoasignado el Consejo es el de definir líneas y operativizarlas a través del servicio de empleo. En este punto, la no presencia de la agrupación de desocupados aparece como un problema importante.
- Actualmente se presenta una discusión en torno a como avanzar hacia proyectos productivos. Las posturas son diferentes pero resulta interesante transcribir una opinión de un miembro del sector privado: "esto excede al Consejo Consultivo Local, se necesitan fondos para organizar emprendimientos con coordinadores. No se puede tocar nada, todo viene empaquetado y se deja poco espacio para la gestión".

- En Villa Amancaes (362 habitantes) la propia problemática rural ha hecho que el eje principal del Consejo este orientado a la instrumentación del Plan Jefas y Jefes de Hogar. La mayoría de los beneficiarios prestan sus actividades en la comuna o en la escuela.
- Los problemas principales para el Consejo se vinculan con las bajas del Plan Jefas y Jefes de Hogar por errores en los datos.
- También la falta de asistencia técnica y de recursos es determinante en este caso: "tuvimos que pedirle a la única vecina que tiene Internet que enviara unas planillas para poder agilizar algo que, si no, demoraría mas tiempo".
- En la localidad de Villa María (71.855 habitantes) la puesta en marcha del Consejo Consultivo aparece como un logro en sí mismo. Varias instituciones rescatan como una fortaleza la posibilidad de trabajar en conjunto en torno a los planes de empleo.
- De todos modos, aparecen distintas miradas acerca del rol de la municipalidad y el temor de que esta monopolice todo el espacio.
- Las debilidades que se explicitan como mas significativas son la indefinición de emprendimientos productivos y la sobrecarga de tareas que tienen que llevar adelante los miembros del Consejo en lo que hace a los datos y la información requeridos por el Ministerio de Trabajo.
- El objetivo que se ha planteado el Consejo es doble: lograr que los 2.500 beneficiarios realicen actividades y que, a partir de sus ingresos, puedan reactivar el mercado interno.
- Otro valor adicional que rescatan los miembros del Consejo es el haber constituido un diagnostico común y un exhaustivo panorama de la situación socioeconómica de la ciudad.

### 3. Respuestas frente a la crisis y la emergencia.

- En la provincia de Córdoba la crisis parece haber modificado la estructura y el tipo de demandas pero no el tipo de instituciones que forman parte de los Consejos Consultivos Locales. En este sentido, no se amplió el número de participantes de estos espacios asociativos como producto de la emergencia, sino que se consolidó toda la actividad en torno a la asistencia social.
- La mayor tensión se vive en la ciudad de Córdoba por la cantidad de personas en situación de pobreza y por el desborde que sufren los miembros de las organizaciones sociales: "la gente nos ha sobrepasado, a veces tenemos que hacer la vista gorda en los controles con gente que no tiene hijos cargo pero si nietos". "Para nosotros es difícil contener a la gente, por eso le hemos dado mucho valor a los \$150 y estamos dedicando muchas energías a este tema como institución". Los comedores y la copa de leche se están haciendo a pulmón, recaudando con eventos.
- Por el lado de los municipios, se han realizado ajustes importante en el aspecto presupuestario. Ello afectó la adquisición de insumos y obligó a redefinir los fondos para cubrir las necesidades urgentes.

- También la emergencia ha generado un debate entre los miembros de los Consejos Consultivos en torno a la economía informal y la economía social. Sin embargo, en los casos analizados, no se ha logrado avanzar mas allá de tener disposición a ese tipo de proyectos, sin lograr aun resultados concretos.
- En el caso particular de Villa Amancay, la única escuela ha redefinido absolutamente su rol. Hoy concentra todos sus esfuerzos en la cuestión de remedios y el comedor.
- La crisis hace que los conflictos en torno a las bajas del Plan Jefas y Jefes de Hogar sean muy duros. En la provincia se han descripto varios casos de violencia de beneficiarios que dejaron de cobrar el subsidio de un mes para el otro.
- De todos modos, varios entrevistados diferenciaron la etapa Enero – Julio de Julio a la actualidad. Para muchos, de Julio en adelante la realidad social aparece como menos traumática.

#### 4. Proyección de los Consejos Consultivos Locales y tendencias a la gestión asociada.

- En términos generales, el sector privado no visualiza la proyección de los Consejos Consultivos como un espacio desde donde construir el desarrollo de las localidades. Lo ven como un buen espacio para la contención y la asistencia, pero tienen la idea de que para el desarrollo económico se requieren de otros fondos y otras capacidades.
- Si bien las organizaciones sociales parecen coincidir con esta idea, tienden a proyectar al Consejo Consultivo Local como un espacio en donde se pueda institucionalizar la participación de las ONGs y a partir del cual se generen nuevas redes.
- Las tendencias hacia la gestión asociada aparecen difusas en la mayoría de los casos, excepto en la localidad de Río Cuarto. Daría la impresión de que en la mayoría de las localidades se está en una etapa de "comenzar a conocerse". A pesar de que algunos Consejos vienen de experiencias previas.
- Algunas evaluaciones plantean que las dificultades de institucionalización de estos espacios deviene del permanente cambio de tareas que les asigna el Ministerio de Trabajo.
- En el caso particular de Río Cuarto, la interesante proyección que parece tener el Consejo Consultivo choca con las debilidades de gerenciamiento y la falta de una normativa que acompañe: "se podrían intentar sociedades mixtas pero para ello el Consejo Consultivo Local debería transformarse en un órgano de gerenciamiento y la normativa debería contemplar estas situaciones".
- El rol del Concejo Deliberante, también diferencia los casos en la provincia de Córdoba. Parecen más integrados los concejales en Río Cuarto que en el resto de las localidades.
- Por último, aparece un desafío planteado por varios entrevistados que es el de salir del ámbito del Plan Jefas y Jefes de Hogar e ir lentamente incorporando otros programas y otro control sobre la propia municipalidad. Posiblemente, si la situación social se estabiliza, la planificación que algunos están haciendo en este sentido se pueda llevar a cabo.

## **PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

En el Conurbano Bonaerense se realizaron 39 encuestas, distribuidas del siguiente modo:

Ituzaingó: se realizaron 8 entrevistas (2 a funcionarios municipales, 5 a representantes de organizaciones sociales, 1 a un miembro del sector privado)

Berisso: se realizaron 7 entrevistas (2 funcionarios municipales, 5 miembros de organizaciones sociales)

San Miguel: 6 entrevistas (1 funcionario municipal, 5 organizaciones sociales)

Moreno: 5 entrevistas (3 funcionarios municipales, 2 organizaciones sociales)

San Martín: 7 entrevistas (3 funcionarios municipales, 3 organizaciones sociales, 1 miembro del sector privado)

Avellaneda: 6 entrevistas (2 funcionarios municipales, 3 organizaciones sociales, 1 miembro del sector privado)

En el interior de la provincia de Buenos Aires se llevaron a cabo 10 encuestas distribuidas del siguiente modo:

Bahía Blanca: 6 entrevistas (2 funcionarios municipales, 4 organizaciones sociales)

Tandil: 4 entrevistas (1 funcionario municipal, 3 organizaciones sociales)

### 1. Características de las instituciones participantes.

- En los partidos considerados del Conurbano Bonaerense, los representantes municipales entrevistados que forman parte del Ejecutivo Municipal tienen funciones en las áreas de Producción o Empleo. En sí mismo, éste parece ser un rasgo distintivo del Conurbano en la medida en que la coordinación de los Consejos tiene una importante presencia de los que organizan la parte productiva local.
- También surge como dato relevante la presencia de Concejales en estos espacios asociativos.
- Por el lado de las organizaciones sociales entrevistadas, en todos los casos, se detecta la presencia de representantes de sindicatos y de instituciones religiosas. Ello se complementa con la participación de entidades intermedias del tipo Club de Leones, Red Solidaria, Centro de Formación Profesional, etc. La presencia de organizaciones de base no parece ser muy significativa (seguramente porque tiene una representación barrial y los CLES del Conurbano representan al conjunto del partido).
- Como dato distintivo del Conurbano, se han entrevistado a instituciones de segundo piso (Federación de Entidades de Bien Público, Federación de Organizaciones de Base, etc.). Esta situación responde a la lógica explicada en el punto anterior y a la dimensión poblacional de los partidos del Conurbano.
- Como contrapartida a la participación de las áreas de producción del Estado, se percibe una escasa presencia del sector privado. Solo se han identificado 2 entrevistas a representantes

de cámaras empresariales y ambos han admitido que sus participaciones en el Consejo son muy ocasionales.

- En cuanto a las razones que llevan a participar del Consejo, los funcionarios municipales lo ven como un espacio que ayuda a la planificación de las acciones del gobierno y también permite tener el "mapa cotidiano" de la situación.
- En el caso particular de Berisso, el gobierno municipal parece tomar al Consejo Consultivo Local como un ensayo para la puesta en marcha de un futuro proceso de planificación estratégica y de presupuesto participativo.
- En Moreno, los funcionarios municipales perciben la potenciación de los Consejos como un ámbito que les permite fortalecer su estrategia de descentralización.
- Las organizaciones sociales presentan argumentos a favor de su participación vinculados al control y la agilización de los trámites: "estamos acá para que no haya manoseo con los planes"; "vamos a seguir estando en la medida en que no haya desvíos en las intenciones originales".
- Varios entrevistados también manifiestan que el participar de esta instancia les sirve para generar sus propias redes: "el Consejo es una instancia que nos permite consensuar y buscar salida entre todas las organizaciones".
- También para las organizaciones sociales de dimensión barrial o para las federaciones, se presenta como un espacio válido en donde poder dar cuenta de la "realidad" de los barrios.
- Por último, a todos los participantes los cruza una preocupación muy explícita: "hacer algo para que la gente tenga trabajo". Si bien esto no dista de la situación del resto de las provincias, en el Conurbano la cuestión de la generación de trabajo aparece de manera muy explícita y prioritaria.
- En los partidos del interior de la provincia de Buenos Aires encuestados, los funcionarios municipales representan a las áreas de empleo y acción social.
- Surge como dato relevante en los dos casos considerados la presencia de representantes de organizaciones sindicales y de organizaciones religiosas.
- También se visualiza la salida de los miembros del sector privado. Tanto en Bahía Blanca como en Tandil, las organizaciones empresarias comenzaron formando parte del Consejo y luego dejaron de concurrir.

## 2. Funcionamiento de los Consejos Consultivos Locales.

- En Ituzaingó (142.037 habitantes), el eje central del Consejo pasa por el control de la transparencia y por la recuperación de las bajas del Plan Jefas y Jefes de Hogar.
- En esta localidad, el Consejo parece darse un rol de auditoría social y de fiscalización. El liderazgo de este espacio parece estar claramente en el sector público y las organizaciones sociales buscan evitar la partidización y lograr que todo se canalice por el CLES.

- Para los entrevistados este espacio se encuentra en una etapa inicial y, por tanto, le dan mucha importancia al cumplimiento del reglamento interno y a la efectivización de las reuniones cada 15 días.
- Se resalta como debilidad la baja participación de la Iglesia y del Centro de Comerciantes.
- La recuperación de las bajas del Plan Jefas y Jefes de Hogar parece hoy generar gran parte de los problemas: "tenemos muchas demandas por este tema, nos vemos desbordados y tenemos que ver, caso por caso, si está bien o mal dada la baja".
- El nivel de debate interno conforma a los participantes, que sienten que hasta aquí todo se ha discutido en el Consejo Consultivo Local.
- La situación de Berisso (74.761 habitantes), es bastante diferente. Por un lado, el Consejo Consultivo aparece como la continuidad del comité de crisis autogenerado en diciembre del 2001. Por otro lado, el gobierno local se encuentra en un proceso de planificación del desarrollo local, lo que le otorga especial relevancia a las decisiones y debates que se generan en el Consejo Consultivo.
- El CLES de Berisso representa a las organizaciones sociales del partido y también a los representantes de los Consejos zonales. El municipio se ha dividido en zonas y cada una de ellas ha constituido su CLES.
- De este modo, en el espacio del Consejo Consultivo, se trabajan tanto las cuestiones barriales/zonales como las que hacen a la problemática general de Berisso.
- Los logros que resaltan los entrevistados son la conformación de una estructura de trabajo permanente, la consolidación de consensos en torno a las líneas de trabajo prioritarias y el "éxito" de haber constituido una forma de organización nueva en la localidad.
- Las principales debilidades se vinculan con "la sensación de andar corriendo siempre detrás de la emergencia y no poder definir estrategias de mas largo plazo", y no haber podido consolidar instancias de capacitación sistemática entre los beneficiarios.
- También se resalta la falta de participación de algunos actores claves: la Universidad Tecnológica Nacional, Cámara de Comercio e Industria, la Zona Verde (una de las zonas que no participa) y las Iglesias. Éste parece ser un punto problemático para Berisso en la medida en que las instituciones más activas son las vinculadas a los comedores y el objetivo del gobierno municipal es avanzar en este espacio hacia la generación de proyectos productivos.
- Los actores que no están participando explican su ausencia por los problemas operativos del Plan Jefas y Jefes de hogar: "nadie quiere tener que ver con cuestiones que lo involucren en actividades políticas".
- En el caso de San Miguel (218.883 habitantes), el objetivo es consolidar una instancia de control de las actividades que realizan los Jefes y Jefas de hogar.
- La mayoría de los miembros visualiza a este espacio como un lugar desde donde administrar la emergencia y poder hacer un seguimiento de cómo van los planes.

- Para algunos miembros de las organizaciones sociales el principal logro ha sido que el propio municipio acepte el funcionamiento del Consejo y que se haya logrado institucionalizar una mecánica de trabajo con libro de actas y una gestión administrativa permanente. "Al principio sólo se invitaba a participar a los amigos y la inscripción no era buena, hoy esas dos cosas se están corrigiendo".
- Las debilidades principales se vinculan con la falta de recursos para encarar acciones de control y de apoyo a los que están generando emprendimientos y la falta de un programa de capacitación que los miembros del Consejo Consultivo consideran que solos no están en condiciones de encarar.
- Casi todos los miembros remarcan la ausencia del sector privado como significativo, no solo porque le resta representatividad al Consejo sino también porque falta un actor que podría ayudar con el tema de los recursos.
- En Moreno (287.715 habitantes) los Consejos Consultivos forman parte de una estrategia más amplia del gobierno municipal tendiente a la descentralización y al fortalecimiento de las capacidades económicas de los sectores más empobrecidos.
- Por esta razón, el Consejo Consultivo Central esta constituido por dos Consejos consultivos Barriales y la representación de las organizaciones intermedias del partido.
- Para algunos miembros de las organizaciones sociales, el principal logro es que el Consejo esté funcionando: "después del conflicto de diciembre, hay que reconstruir las relaciones entre las organizaciones".
- En este aspecto, es interesante ver como la descentralización tiene una doble lectura. Los funcionarios municipales la ven como una estrategia para llegar a los barrios y promover actividades desde allí; algunos miembros de organizaciones sociales lo ven como una posibilidad de descomprimir la demanda: "la emergencia nos ha desbordado y no nos alcanza con los recursos humanos que tenemos, por eso es importante la conformación de los Consejos Consultivos Barriales".
- En cuanto a las debilidades, los problemas se fiscalizan en lo operativo y en cómo articular el Consejo Central con los Consejos Barriales, pero no parece haber diferencias de fondo entre los entrevistados.
- Tampoco se marcan ausencias de actores significativos en el Consejo Central o en los Barriales.
- Daría la impresión de que Moreno se encuentra en una fase de organización territorial y en redefinir las funciones entre el nivel central y los niveles barriales. Este proceso parece estar llevándose a cabo de manera ordenada con la intención de procesar todos los programas sociales con esta modalidad. Sin embargo, la casi nula presencia del sector privado y el nivel de conflictividad del distrito (por su composición socioeconómica) aparecen como problemas estructurales de difícil resolución.

- Resulta interesante seguir en ese aspecto, el Programa de apoyo y financiamiento a microemprendimientos encarado por el gobierno municipal.
- En el caso de San Martín (406.809 habitantes), la percepción de los miembros del Consejo respecto a su funcionamiento es positiva. Sin embargo, consideran que no tienen posibilidad de desarrollar y discutir acciones más allá de la recepción de las denuncias ante el no cobro de las asignaciones de los beneficiarios del Plan Jefas y Jefes de Hogar.
- Si bien en algunas opiniones aparece como un logro el haber proyectado instancias de capacitación o ferias desde el Consejo, la mayoría de los miembros marcan como sus principales valores la canalización y resolución de algunos reclamos y el poder haber iniciado un diálogo entre distintas instituciones.
- Las debilidades principales se marcan en la burocratización del sistema de reclamos, en que todo recae sobre el municipio y en el desborde de demandas de los últimos meses.
- La relación municipio – organizaciones sociales, si bien parece en un proceso tendiente a una mayor articulación presenta, hoy, algunas dificultades en torno al liderazgo de este espacio.
- Las dificultades presupuestarias en las que se encuentra el municipio de San Martín limita de manera significativa los recursos que puede volcar a este espacio en términos de infraestructura e insumos.
- En cuanto a las ausencias, algunos de los miembros destacan como un problema la falta de participación de Cáritas.
- Una observación preliminar marca que este Consejo se ha constituido formalmente, está representado por las organizaciones intermedias con mayor tradición en San Martín, pero no ha logrado incluir aún a los sectores desocupados o a los representantes sindicales.
- En parte, la orientación casi exclusiva del Consejo hacia el cumplimiento formal de los pedidos del Ministerio de Trabajo, se vincula con la ausencia de estas dos instituciones.
- En el caso de Avellaneda (344.991 habitantes), el Consejo Consultivo tiene una presencia poco más que formal y casi no ha logrado incidencia sobre las políticas locales.
- No se han logrado mantener reuniones periódicas y ello ha llevado a una virtual paralización.
- La impresión generalizada de los miembros del Consejo es que esperaban contar allí con recursos para encarar emprendimientos productivos que finalmente no consiguieron.
- Varios miembros también manifiestan que la cuestión del “color político” ha complicado el funcionamiento de la organización.
- Los diversos movimientos de piqueteros que no se encuentran en este espacio resultan una ausencia significativa para un territorio con la conflictividad social del partido de Avellaneda.
- Más allá de esta mirada crítica, las distintas organizaciones por su propia cuenta han logrado poner en marcha pequeños emprendimientos productivos con variado nivel de éxito.

- En el caso de Bahía Blanca (272.191 habitantes) el eje central está puesto en la promoción de proyectos comunitarios o socioproductivos. En ese aspecto, la falta de presencia del sector privado complica la puesta en marcha de algunos proyectos.
- La municipalidad ha elaborado un diagnóstico socioeconómico, en el marco del Plan Estratégico, que les ha servido a los miembros del Consejo como punto de partida para fijar prioridades.
- Los logros del Consejo parecen estar focalizados en tres cuestiones: la capacitación y asistencia a los beneficiarios, la conformación de una red de comedores comunitarios y el aliento a microemprendimientos productivos.
- Las debilidades se vinculan con los problemas organizativos del plan Jefes/as de Hogar y con la sensación de que "muchas cosas quedan trabadas en instancias por encima del nivel local".
- Respecto de los actores que no participan, el eje está puesto en mayor medida en la Cámara de Comercio y las grandes empresas radicadas en la localidad y en menor medida en la Universidad Tecnológica.
- En el caso de Tandil (101.228 habitantes), al igual que en Bahía Blanca, el énfasis se ha puesto en la promoción de emprendimientos productivos y en la promoción de servicios comunitarios para comedores y escuelas.
- La articulación con las instituciones educativas es mencionada por los entrevistados como un punto de alta importancia. Aunque allí parece necesario distinguir entre el momento de la capacitación (en donde ha habido logros significativos) y el momento del seguimiento (en donde todavía falta consolidar el proceso).
- Otro rasgo distintivo de Tandil es la cantidad de emprendimientos productivos que llevan adelante las organizaciones confesionales. Si bien esta tendencia parece ser característica de la provincia de Buenos Aires, en Tandil cobra un volumen mucho mayor.
- Respecto de las organizaciones que están faltando en este espacio, la mayoría coincide en que la Federación Agraria podría ayudar a sostener varios emprendimientos vinculados a la producción primaria.

### 3. Respuestas frente a la crisis y la emergencia.

- La mayoría de los entrevistados del Conurbano plantean que la crisis potenció de manera muy significativa la demanda de planes, no solo de los pobres históricos sino también de aquellos que por primera vez se acercaban a pedir un subsidio.
- En algunos casos, como en Ituzaingó, se reforzó la tarea con la entrega de bolsas de alimentos.
- La emergencia lo que hizo fue masificar la demanda: "ya no estamos en condiciones de dar respuestas caso por caso". Es importante destacar que en el Conurbano los problemas

operativos del Plan Jefas y Jefes de Hogar no solo tiene que ver con las bajas, sino también con la organización del sistema de cobro de los beneficiarios.

- En Berisso, la crisis en cuanto a la participación parece haber tenido un doble beneficio: por un lado, hizo que muchas instituciones se acercaran al CLES y, por el otro, permitió homogeneizar toda la estructura municipal debido a que la única prioridad era la emergencia.
- La sensación generalizada de los entrevistados del Conurbano es que ahora las instituciones están más movilizadas y, al menos, se comunican a través de una red telefónica.
- También la emergencia parece haber hecho retroceder a los proyectos productivos. Casi toda la estructura logística de los Consejos en el último año ha estado orientada a tratar de contener y sacar proyectos de tipo comunitario. Recién en los últimos meses empieza a retomarse la idea de los emprendimientos.
- Otro punto de conflicto se produce con sectores que no están bajo el plan, a quienes les han cortado los servicios por falta de pago y van al CLES a ver qué pueden hacer.
- Otro eje de problema aparece vinculado con el propio sostenimiento económico de los integrantes de las organizaciones: "muchos voluntarios han dejado de participar de estos espacios porque ya no tienen ni para el colectivo y tienen que salir a buscar alguna changuita".

#### 4. Proyección de los Consejos Consultivos Locales y tendencias a la gestión asociada.

- La proyección de los Consejos del Conurbano, a partir de la mirada de los entrevistados, se diferencia bastante por tipo de localidad.
- En Berisso, la estrategia parece enmarcada hacia la puesta en marcha del desarrollo local con etapas previas en la planificación estratégica y el presupuesto participativo. En este caso, las autoridades municipales proyectan al Consejo en el marco de un proceso de planificación más ampliado. La debilidad de las organizaciones sociales participantes (explicitada en el punto 2) marca niveles de interrogantes en ese sentido.
- En cuanto a los niveles de asociatividad, Berisso parece encontrarse en una etapa en donde ya se han saldado las diferencias entre la municipalidad y las organizaciones sociales y lo que queda por delante es ver en donde se focalizan los futuros proyectos.
- En Ituzaingó, el proceso de construcción del CLES parece reciente y, por tanto, la proyección que visualizan sus miembros es la de seguir fortaleciendo un espacio de encuentro.
- En este caso, el intento de promover proyectos productivos se encuentra en una etapa muy inicial.
- En San Miguel, la propia constitución del Consejo aparece como un logro significativo y la proyección que los propios miembros visualizan es la de ir acercando posiciones y generando un mejor diálogo.

- Recién en estos momentos, está saliendo de los problemas de la primer etapa en donde el Estado municipal puso el acento en la velocidad y no en la prolijidad del tratamiento de los planes y eso alejó a las organizaciones sociales.
- Tanto el mayor desarrollo asociativo como la construcción de proyectos sustentables parecieran formar parte aquí de una segunda etapa, una vez que se vayan consolidando instancias de dialogo.
- En el caso de San Martín, los entrevistados no parecen ver una proyección muy significativa de este espacio asociativo. Por el contrario, la impresión es que en la medida en que se vayan resolviendo los problemas operativos del Plan Jefas y Jefes de Hogar, el Consejo va a ir perdiendo incidencia concreta en las políticas locales.
- La mayoría de los miembros de este Consejo explican esta situación por la falta de insumos e infraestructura para poder hacer otra cosa.
- El caso de Moreno parece similar al de Berisso en cuanto a la conformación de una estrategia de parte de las autoridades municipales.
- En este caso, la mayoría de los entrevistados visualiza en la relación Consejo Consultivo Central – Consejos Consultivos Barriales la posibilidad de encarar proyectos sustentables en el marco de la economía informal.
- Las dificultades por el lado de los insumos y la urgencia de los beneficiarios parecen ser el principal problema par la proyección de este Consejo.
- El caso de Avellaneda marca las dificultades de articulación de las organizaciones piqueteras con el resto de las organizaciones y con la municipalidad. Ello pone límites a la proyección de un Consejo que, por su perfil, podría estar encarando programas de desarrollo local.
- En Tandil y en Bahía Blanca el esquema organizativo del Consejo ha permitido contener a varias instituciones y ello permite suponer una continuidad en las acciones en los próximos tiempos. Sin embargo, las dificultades técnicas para sostener emprendimientos productivos comienzan a generar frustración en algunos de sus miembros.

## **PROVINCIA DE NEUQUEN**

En la provincia de Neuquén se realizaron 27 entrevistas distribuidas del siguiente modo:

Zapala: 7 entrevistas (3 funcionarios municipales, 3 organizaciones sociales, 1 sector privado)

Plottier: 5 entrevistas (1 funcionario municipal, 4 organizaciones sociales)

Cutral Co: 4 entrevistas (4 organizaciones sociales)

Neuquén : 6 entrevistas (1 funcionario municipal, 5 organizaciones sociales)

El Chocón / Huingan Co: 5 entrevistas (1 funcionario municipal, 4 organizaciones sociales)

### 1. Características de las instituciones participantes.

- En términos generales los representantes municipales de los Consejos Consultivos actúan en las áreas de Acción Social, Empleo o Capacitación. Sólo se registró una entrevista a un miembro del Concejo Deliberante de la localidad de Cutral Co.
- En todos los casos (aún en los municipios netamente rurales) los intendentes han delegado la coordinación del Consejo en funcionarios con niveles de directores.
- Por el lado de los miembros de organizaciones sociales, se destaca la participación de organizaciones de base, instituciones religiosas, delegados gremiales y representantes de los movimientos de los desocupados.
- Un rasgo distintivo de la provincia está marcado por la participación de organizaciones de segundo piso en algunos Consejos (en particular vecinales) y por la presencia de ONGs temáticas (atención a discapacitados, apoyo a mujeres) en otros.
- El único representante del sector privado entrevistado forma parte de una cooperativa de servicios eléctricos de Zapala.
- En cuanto a las razones para participar de los Consejos, los representantes municipales plantean la posibilidad de concentrar en un espacio las repuestas que se dan a los desocupados. También la posibilidad de ampliar el apoyo a la logística de los programas sociales con la participación de las organizaciones sociales.
- Las organizaciones sociales rescatan la posibilidad de compartir el proceso con otras organizaciones y la posibilidad de acceder a la información acerca de los planes.
- Varios entrevistados de ONGs han marcado que en estos espacios se les presenta una oportunidad para controlar la gestión y monitorear el cumplimiento de los proyectos.
- Tanto las organizaciones de los desocupados como la de los sindicatos ponen el acento enfáticamente en la cuestión de la falta de trabajo y en la precarización laboral. Estas instituciones persiguen un objetivo claro que es generar proyectos para que haya más trabajo.
- Todos los entrevistados coinciden en un objetivo y en un temor: "que no se politice el plan".

## 2. Funcionamiento de los Consejos Consultivos Locales.

- En el caso de Zapala (26.379 habitantes), la orientación del Consejo Consultivo se vincula con la estrategia de desarrollo impulsada por el gobierno municipal. La modalidad de constitución de Consejos con articulación entre Estado y organización social se ha dado de manera sistemática en los últimos años en Zapala y el Consejo Consultivo Local viene a fortalecer este proceso.
- La puesta en marcha de un proceso de planificación estratégica y el apoyo a la generación de emprendimientos productivos por parte del gobierno municipal hacen que el Consejo Consultivo se encuentre enmarcado en una estrategia clara.

- Los logros que los entrevistados marcan tienen que ver tanto con la inscripción de los beneficiarios como con la evaluación de los proyectos. La sensación que tienen algunos miembros de organizaciones sociales es que se va camino a un modelo de gestión asociada: "se abrió el paquete municipal, se opina y decide".
- Por el lado de las debilidades, surge la dificultad para transformar las líneas de acción en resultados de corto plazo. Esta situación amplía la sensación de los vecinos de que mucho no se está haciendo.
- También resulta dificultosa la falta de presencia de los sectores de desocupados que en muchos casos entran en conflicto con el Consejo Consultivo.
- En el caso de Plottier (18.669 habitantes), el eje central del Consejo estuvo puesto en identificar a los beneficiarios de una manera transparente. En este sentido, el haber incluido a la casi totalidad de los postulantes al subsidio aparece como un elemento positivo.
- De allí en más, el Consejo no logró evolucionar ni consolidar otras estrategias, con lo cual las reuniones pasaron a ser esporádicas y quedó como capital para las organizaciones la posibilidad de haber trabajado en conjunto.
- La debilidad principal, en este caso, se marca en la falta de consensos sobre acuerdos básicos: "la información fue mal manejada, en la convocatoria al Consejo no había un listado de organizaciones, no se sabía si existían o eran fantasmas".
- Parte de los entrevistados identifican esta situación con la partidización de los planes y también con la falta de personal municipal idóneo para realizar el registro.
- En cuanto a los actores que no están presentes, los entrevistados resaltan a la Cámara de comercio, a diversos grupos de emprendedores, a los sindicatos y a las Iglesias. Algunos entrevistados señalan que la participación del Ejecutivo municipal ha sido poco sistemática.
- En el caso de Cutral Co (33.960 habitantes), el objetivo que marcan los entrevistados para el Consejo Consultivo es muy claro: generar proyectos de reinserción laboral para los desocupados.
- Se trata aquí de un caso en donde el Consejo Consultivo ha tenido como eje central la inserción de los sectores desocupados en una localidad con fuerte conflicto social como producto del retiro de las empresas petroleras.
- En este sentido, Cutral Co aparece como un caso especial, de una localidad en crisis abrupta que necesita rearmar su perfil y reinsertar al mundo del trabajo a ex empleados petroleros.
- En este contexto, los logros principales del Consejo se vinculan con la posibilidad de haber mantenido el cupo evitando que se trasladaran los planes provinciales al Plan Jefas y Jefes de Hogar.

- Las debilidades tienen que ver con las dificultades para generar proyectos productivos alternativos, en no haber logrado incluir a los jóvenes sin cargo de familia y no tener capacidad de decisión política.
- A diferencia de la mayoría de los casos, en este Consejo participan activamente los desocupados y los sindicatos y no las comisiones barriales, las instituciones religiosas y las vecinales.
- Esta tensión entre organizaciones de desocupados y organizaciones de base y entidades intermedias parece reproducirse de diversas maneras en diferentes casos, y por ello será objeto de análisis en la segunda etapa de la investigación.
- En la localidad de Neuquén (169.098 habitantes) el principal logro que rescatan los funcionarios municipales es haber hecho funcionar el programa sin la existencia del Consejo Consultivo Provincial. La situación de capital de la provincia, en este caso, cobra importancia en la medida en que gran parte de las instituciones que podrían haber formado parte del Consejo Provincial (si se hubiera puesto en marcha) son las mismas que forman parte del Consejo Municipal.
- La tarea casi exclusiva a la que se ha dedicado el Consejo ha sido la de rescatar a más de 3000 personas que habían sido dadas de baja por errores de información.
- A diferencia de otras situaciones, algunos miembros de organizaciones sociales rescatan como positivo el haber podido articular la tarea con los movimientos de desocupados.
- Las debilidades principales del Consejo se vinculan con las pugnas internas y la falta de un sistema para consensuar posiciones. También con la falta de instrumentos de capacitación para generar proyectos productivos.
- Los actores que faltan en el Consejo de Neuquén parecen ser significativos: la Iglesia, la CGT, la CTA, las cámaras, etc. En este sentido, da la sensación de que este Consejo tiene una representación recortada pero que ha logrado resolver varios problemas y articular la tarea con las organizaciones de desocupados.
- En las localidades de El Chocón (707 habitantes) y Huingan Co (740 habitantes) el eje central ha estado puesto en la selección de las familias y en la aprobación de los proyectos.
- La mayoría de los entrevistados considera como el principal aporte del plan el hecho de que los beneficiarios están contenidos y respaldados.
- Las debilidades del Consejo se vinculan con la falta de información del Ministerio de Trabajo y con las dificultades en la zona para conseguir capacitadores que tengan idea de cómo hacer funcionar los proyectos.
- Los actores que no están presentes en estos Consejos son significativos: las cooperadoras de las escuelas, la Iglesia católica y la policía.
- Todos resaltan, también, la problemática de los jóvenes como un punto sin ninguna solución actual en ambas localidades.

### 3. Respuestas frente a la crisis y la emergencia.

- La crisis de los últimos meses en la provincia de Neuquén se vio agravada en diversas localidades por las dificultades operativas en la incorporación de los beneficiarios a los planes provinciales y al Plan Jefas y Jefes de Hogar.
- En este sentido, a la emergencia social se le agregó el conflicto institucional. Prácticamente todos los entrevistados coinciden en que los meses de Enero y Febrero marcaron el pico del conflicto.
- También fue claro para la provincia de Neuquén un proceso muy abrupto de precarización laboral. Si bien esta situación no dista de la del resto del país, el impacto más directo sobre esta provincia recién se generalizó a comienzos del año 2002.
- Para las organizaciones sociales, la crisis generó un alto nivel de desgaste: "en Zapala empezaron 11 organizaciones y hoy quedan 6 estables porque la gente ya está muy cansada".
- Las organizaciones sindicales, que en la provincia tienen un peso importante, sufrieron la crisis de manera directa en la medida en que aumentaron las necesidades de los afiliados y disminuyeron los recursos.
- Varias instituciones marcan que el último año les definió un nuevo perfil: "pasamos del trabajo gremial al trabajo social".
- La crisis también generalizó un panorama de toma de edificios y cortes de ruta, que parece tener mayor dimensión en Neuquén que en otras provincias.

### 4. Proyección de los Consejos Consultivos Locales y tendencias a la gestión asociada.

- La proyección de los Consejos entrevistados en la provincia de Neuquén parece ser muy diferente de acuerdo a la realidad de cada localidad.
- En Zapala, el Consejo Consultivo forma parte de una estrategia de desarrollo en la cual coinciden tanto los funcionarios municipales como las organizaciones sociales.
- En este caso, el modelo de gestión asociada parece generalizado en la medida en que se han construido espacios asociativos en torno a la producción, la discapacidad, las vecinales, etc.
- De todos modos, la falta de presencia activa del movimiento de desocupados plantea algunos interrogantes hacia futuro.
- En el caso de Plottier, el funcionamiento del Consejo Consultivo parece discontinuado. En este sentido, la proyección no queda clara, si bien aparecen diversos intentos de asociatividad entre organizaciones sociales.
- En el caso Cutral Co, el problema evidente es el nivel de desocupación y de conflicto social. La proyección del Consejo difícilmente pueda desligarse de esta situación.

- La falta de articulación entre las instituciones vinculadas al trabajo (desocupados y sindicatos) y el resto de las ONGs marca dificultades adicionales para este proceso.
- En el caso de Neuquén, la proyección del Consejo parece condicionada por la dimensión de las instituciones que no están participando. De todos modos, el haber podido resolver los problemas operativos iniciales puede dar lugar a una segunda etapa de apertura hacia otras organizaciones.

## **PROVINCIA DE CHUBUT**

En la provincia de Chubut se realizaron 28 encuestas, distribuidas del siguiente modo:

Esquel: 6 entrevistas (1 funcionario municipal, 4 organizaciones sociales, 1 sector privado)

Trelew: 7 entrevistas (1 funcionario municipal, 5 organizaciones sociales, 1 sector privado)

Comodoro Rivadavia: 4 entrevistas (1 funcionario municipal, 3 organizaciones sociales)

Trevelín: 5 encuestas (1 funcionario municipal, 3 organizaciones sociales, 1 sector privado)

Lago Puelo: 6 entrevistas (3 funcionarios municipales, 3 organizaciones sociales)

### 1. Características de las instituciones participantes.

- En términos generales, en la provincia de Chubut, los representantes municipales que han sido entrevistados forman parte de las áreas de Empleo, Producción y Desarrollo Social de los municipios.
- En el caso particular de Lago Puelo, el intendente municipal no ha delegado la función de coordinación del Consejo y se encarga de las cuestiones operativas.
- Entre los entrevistados no se registran representantes de los Concejos Deliberantes.
- Por el lado de las organizaciones sociales, se destaca la presencia de organizaciones de base (vecinales, sociedades de fomento, biblioteca popular, etc.), comisiones de desocupados e instituciones religiosas.
- Un dato característico de la provincia es la presencia, en diversos consejos, de las cooperadoras escolares y sus federaciones.
- En cuanto al sector privado, los tres representantes entrevistados en la provincia forman parte de cámaras comerciales o industriales.
- En cuanto a las razones que fomentan la participación en el Consejo, los funcionarios municipales destacan la decisión de abrir la participación a los distintos ámbitos de la comunidad, fortalecer los trabajos barriales y apuntar a transparentar los actos de gobierno.
- En algunos casos, como los de Esquel y Lago Puelo, los representantes municipales destacan especialmente la posibilidad de articular el espacio de los Consejos con la estrategia de desarrollo que esta llevando adelante el municipio.
- Los miembros de las organizaciones sociales plantean su presencia en el Consejo en función del control de las acciones del gobierno y la posibilidad de obtener información sobre el

Plan Jefas y Jefes de Hogar. A su vez, marcan a la crisis como un elemento potenciador de la solidaridad y de la necesidad de "estar".

- Las organizaciones más estructuradas institucionalmente como los sindicatos o Cáritas plantean su presencia en el Consejo como producto de las decisiones tomadas por sus referentes provinciales.
- Como dato distintivo de la provincia, se marca la presencia de organizaciones sociales temáticas (mujer, ecología) que explican su presencia en los Consejos en función de la defensa de estos intereses.
- Por último, las razones presentadas por el sector privado se vinculan con el intento de acercarse a la problemática social, tratar de incidir en el tipo de proyectos que se están generando y darle mas transparencia al Plan Jefas y Jefes de Hogar.
- En función de la respuesta de los entrevistados, otro punto distintivo de la provincia pareciera darse en que la presencia del sector privado se asocia a tratar de incidir en los proyectos que se están encarando.

## 2. Funcionamiento de los Consejos Consultivos Locales.

- En Esquel (23.411 habitantes), el Consejo Consultivo Local parece abarcar a casi todas las organizaciones. En términos generales, los objetivos perseguidos por los miembros han sido la puesta en marcha de los proyectos y el control de los 1.600 beneficiarios.
- La mayoría de los entrevistados plantea como un logro haber podido darle continuidad a la tarea y no marcan diferencias importantes de concepción acerca de hacia donde enfocar los proyectos.
- Tanto los representantes municipales como los miembros de las organizaciones sociales ponen énfasis en los logros obtenidos por fuera del subsidio. La terminalidad educativa y la capacitación para promotoras de lactancia materna aparecen resaltadas por todos los sectores.
- Por el lado del control, también han avanzado con su propio esquema con la creación de una comisión de denuncias para los beneficiarios que abandonan a sus familias y se llevan el beneficio del plan.
- Si bien algunos entrevistados marcan la necesidad de articular a los beneficiarios con proyectos productivos, en la práctica el Consejo parece fuertemente orientado al diseño de proyectos comunitarios.
- En el caso de Trelew (79.340 habitantes), todos los miembros del Consejo visualizan su orientación hacia "conseguir paliativos tanto para los que han entrado en el programa como para los que no". En este sentido, el Consejo se ha puesto como rol principal la aceleración de los trámites de los beneficiarios y la transferencia de información a las organizaciones.

- Los principales logros los vinculan con haber concentrado un lugar de atención y de información para los beneficiarios con la posibilidad de que las organizaciones empiecen a construir sus propias alianzas.
- Se observa que, en el caso de Trelew, la tarea ha estado fuertemente orientada hasta aquí en la conformación del grupo y en la transferencia de información. El desarrollo de proyectos pareciera formar parte de una segunda etapa en el Consejo Consultivo Local.
- Los diferentes miembros coinciden en que “vamos aprendiendo una forma de trabajo” que adquiere mayor importancia en este momento en que se comienzan a conformar comisiones específicas de capacitación, prensa y evaluación de proyectos.
- Las debilidades del Consejo se asocian con los problemas operativos del plan y las dificultades con las bajas. La información aquí sigue siendo la preocupación principal de los miembros: “uno puede saber muchas cosas de cómo se maneja el plan, pero la gente no lo sabe y desconfía. A veces falta el apoyo de los beneficiarios y de la gente en general”. “Las dos semanas luego del cobro son muy desgastantes”.
- Por último, los entrevistados marcan a las instituciones educativas y empresariales como los principales actores que no están y podrían colaborar en el desarrollo del Consejo Consultivo.
- En el caso de Comodoro Rivadavia (125.725 habitantes), solo se pudieron llevar a cabo 4 entrevistas debido a que los otros 3 miembros del Consejo Consultivo no se encontraban en la localidad en el periodo que abarca esta primera etapa de la investigación.
- En términos generales, la orientación del Consejo se ha vinculado con la articulación del Plan Jefas y Jefes de Hogar y el Programa provincial FORJAR.
- Los entrevistados marcan como el principal logro el haber aumentado el cupo de beneficiarios y haber mantenido la participación de las instituciones en el Consejo durante los últimos meses.
- También marcan como un logro importante el haber consolidado un reglamento interno y haber obtenido respuestas a los reclamos hechos al Ministerio de Trabajo.
- Las debilidades principales tienen que ver con la falta de insumos y con el manejo “paralelo” de los planes.
- Algunos miembros del Consejo han marcado como un problema el hecho de que las organizaciones de desocupados manejen planes por fuera del Consejo Consultivo.
- También, entre las debilidades, se marca la falta de presencia del sector privado, lo que imposibilita la supervisión efectiva de los proyectos.
- Por último, en cuanto a las instituciones que no participan, la mayoría de los entrevistados enfatiza la falta de organizaciones de microempresarios.
- En el caso de Trevelín (5.220 habitantes), el principal valor que le dan los miembros al Consejo es la posibilidad de haber flexibilizado el Plan.

- Gran parte de la tarea estuvo vinculada con redestinar a las personas en los proyectos, especialmente en lo relacionado con la escolaridad de los adultos y la sanidad de los menores.
- Varios entrevistados han marcado como un rasgo distintivo la participación de las mujeres tanto en las instancias de coordinación del Plan como en la contraprestación.
- Los miembros de las organizaciones sociales también rescatan la posibilidad de comenzar a constituir redes entre las propias organizaciones.
- En cuanto a las debilidades, el principal problema se vincula con la falta de recursos para viáticos que impide llegar a los parajes rurales, también las dificultades que el propio plan presenta para que la gente pueda participar en el sector privado.
- La sensación que tienen los miembros de las ONGs es que el esquema burocrático del Ministerio de Trabajo no acompaña sus objetivos: "cuando una ONG dice que algún beneficiario no está cumpliendo, se cita a la persona y se le da una nueva oportunidad, luego de hacerlo reflexionar sobre el compromiso contraído, luego hay que darlo de baja y estas bajas no son automáticas. Cuando pasa ésto, se siente que se pierde el tiempo".
- En términos de los actores que no están participando, los entrevistados han mencionado a algunas organizaciones religiosas. También han planteado que el Ejecutivo municipal tiene una participación discontinua.
- En Lago Puelo (2.458 habitantes), el principal valor que rescatan los integrantes del Consejo es la inclusión laboral que se les esta dando a los beneficiarios del Plan Jefas y Jefes de Hogar. En función de ello, establecen como logros la puesta en marcha de procesos de capacitación y la complementación de la ayuda con el descuento en la factura de luz para los beneficiarios.
- Por el lado de las organizaciones sociales, se rescata principalmente la convivencia a pesar de las diferencias y la conformación de incipientes redes comunitarias.
- Las debilidades mas importantes tienen que ver con la selección y el seguimiento de los proyectos. La mayoría de los miembros del Consejo tiene en claro que hay que definir el perfil del municipio y orientar los proyectos en esa dirección, pero no saben cómo encararlo a partir de los recursos con los que cuentan.
- También algunos entrevistados marcan que los factores climáticos conspiran con los proyectos productivos en las zonas rurales.
- En cuanto a las instituciones que se deberían incorporar, los entrevistados manifiestan que luego del primer proceso de decantación, en donde pasaron de 33 organizaciones a 20, hoy quedaron todos los que tienen que estar.

### 3. Respuestas frente a la crisis y la emergencia.

- La emergencia parece haber orientado a los Consejos Consultivos hacia la focalización en la prestación de los servicios. Así, se presentan casos en donde los Consejos han decidido

focalizar la atención en las madres embarazadas y en los niños, y casos en donde el eje central fue el trabajo con los piqueteros.

- En términos generales, los funcionarios municipales perciben que la situación de crisis ha retraído todo hacia un sistema cada vez más asistencial. Ello se ha visto agravado por el monto del Plan Jefas y Jefes de Hogar, esta claro que no es lo mismo 150 Lecop en la Patagonia Austral que en el resto del país.
- Esta situación relacionada con los escasos montos, dificulta la tarea de control de la contraprestación por parte de los Consejos.
- De todos modos, la mayoría de los miembros de los Consejos plantea que la crisis tuvo un lado positivo que es el ayudar a juntar a las instituciones en el marco de la emergencia.
- Varios entrevistados de organizaciones sociales sienten que la crisis los ha relegitimado: "el haber podido pasar la emergencia sin que se caigan los planes y haciendo funcionar los proyectos, es algo que la gente lentamente empieza a reconocer".
- En el caso particular de Trelew, la tensión existente en un momento entre el Consejo Consultivo Local y las organizaciones de piqueteros que cortaron rutas marco el punto más alto del conflicto. Toda la disputa en torno a quien tiene que cobrar o no el Plan llevó a que, en ese momento, al conflicto social se le adosara el conflicto institucional.
- Finalmente, algunos miembros del sector privado comienzan a rescatar el valor de los recursos propios: "hay que hacer a partir de lo que tenemos".
- Una observación preliminar marca que en la provincia de Chubut las redes de articulación entre el Estado y las organizaciones sociales han funcionado de manera muy aceptada frente a la emergencia. En algunos casos, en el marco de un proceso de planificación más amplio como en Esquel o Lago Puelo y, en otros, en torno a la puesta en marcha de los Planes Jefas y Jefes de Hogar. De todas formas, la tensión en algunos casos con el movimiento piquetero marca parte de la fragilidad en este proceso.

#### 4. Proyección de los Consejo Consultivos Locales y tendencias a la gestión asociada.

- La mayoría de los entrevistados tiende a proyectar al Consejo Consultivo Local dentro del ámbito de los programas sociales. La posibilidad de articular programas como ya se ha hecho con el FORJAR parece ser la proyección natural que los miembros de los Consejos ven a estas instancias.
- En particular, los funcionarios municipales también ven una proyección por el lado de consolidar redes de voluntarios apostando a la capacitación y al fortalecimiento de las organizaciones sociales. Este objetivo tiene una doble lectura: por un lado, promover la participación y, por el otro, tener más socios para sostener la crisis.
- La tendencia ya iniciada a institucionalizar normativamente los Consejos va claramente en la dirección antes mencionada.

- La construcción de un modelo más asociativo parece ser la proyección que más enfatizan los representantes de organizaciones sociales. La impresión que tienen la mayoría de los miembros de la sociedad civil es que se les ha abierto un espacio que no quisieran que se les vuelva a cerrar.
- En el caso particular de Esquel, la proyección hacia un modelo más productivo refleja el interés principal del gobierno municipal y del sector privado. En este sentido, algunos avances para la gestión de créditos parecen marcar la dirección de ese camino.
- Por último, varios entrevistados dan cuenta de un cierto aquietamiento del conflicto social y, a partir de allí, comienzan a bosquejar alianzas con otras oficinas estatales como el INTA que pueden transferirles asistencia técnica y recursos humanos.
- El caso de Lago Puelo parece interesante de ser señalado: el Consejo Consultivo Local ha dado lugar a la COLP (Comunidad Organizada de Lago Puelo) como instancia de gabinete ampliado en donde participan las organizaciones sociales.