C E D E S
Centro de Estudios de Estado y Sociedad
Sánchez de Bustamante 27
C1173AAA Buenos Aires – Argentina
Tel./Fax: (54-11) 4865-1707 / 1704 / 1712 / 4862-0805

“EVALUACIÓN EXTERNA DEL PROYECTO PNUD 04/007 AUDITORIA CIUDADANA - CALIDAD DE LAS PRÁCTICAS DEMOCRÁTICAS EN MUNICIPIOS”

TERCER INFORME DE AVANCE

9 de Noviembre de 2009

INDICE

1.	**INTRODUCCIÓN**	**3**
2.	**ALGUNAS CONSIDERACIONES INICIALES SOBRE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTOS**	**3**
3.	**DESARROLLO DE LOS FOROS CIVICOS LOCALES**	**12**
4.	**VINCULACIÓN DEL FCL CON OTROS ESPACIOS PARTICIPATIVOS**	**15**
5.	**IMPACTOS DEL PAC EN LAS PRÁCTICAS DEMOCRÁTICAS LOCALES**	**17**
5.1	**Visión acerca de las actividades centrales del PAC**	
5.2	**Percepción acerca de los cambios en la cultura política local**	
5.3	**Impacto en el surgimiento de liderazgos locales**	
6.	**PROYECTO CONSTRUYENDO PUENTES**	**19**
7.	**EFECTOS DE CORTO Y MEDIANO PLAZO EN LA COMUNIDAD LOCAL**	**25**
8.	**EFECTOS DE CORTO Y MEDIANO PLAZO EN LA GESTIÓN MUNICIPAL**	**29**
9.	**ALGUNAS NOTAS A MODO DE CONCLUSION**	**31**
10.	**ANEXOS**	**33**

INFORME EVALUATIVO DE LA DIMENSIÓN 3:
Resultados de impacto

1. INTRODUCCIÓN

Este informe corresponde a la tercera dimensión de la presente evaluación y se concentra en el estudio de los efectos de corto y mediano plazo que pudo haber generado el Programa en su implementación a nivel local. Dado que el análisis sobre los aspectos vinculados con el diseño y la implementación de las Auditorias Ciudadanas fue analizado en profundidad en los dos informes de avance que se entregaron anteriormente, el presente sólo retoma alguna información específica y se concentra, fundamentalmente, en realizar una reflexión analítica[1]. En tal sentido, realiza inicialmente un análisis sobre los resultados de la implementación del Programa Auditoria Ciudadana (PAC) a partir de una caracterización de los distintos tipos de interacciones que se produjeron entre los Foros Cívicos y las comunidades locales en los cuales estos se organizaron. A partir del análisis de los resultados, el informe plantea una revisión de los impactos sobre las prácticas democráticas locales, las transformaciones en la cultura cívica y el surgimiento de liderazgos locales. Finalmente, se efectúan algunas reflexiones sobre la sustentabilidad de los Foros Cívicos creados y del Programa en sí mismo.

2. ALGUNAS CONSIDERACIONES INICIALES SOBRE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTOS

En un programa de las características del PAC, que busca generar/dinamizar procesos enmarcados en lo que podríamos llamar una *cultura política* –en particular revalorizar y hacer más transparente la articulación entre las sociedades locales y sus gobiernos- la evaluación de sus resultados e impactos es sin duda una tarea compleja. El desafío central en este tipo de intervenciones en los que, recordemos, la iniciativa se origina en el nivel nacional de gobierno, es encontrar los mejores instrumentos para actuar como disparadores de *procesos auto-sustentables*. Una presencia indefinida de dicha intervención en los municipios elegidos, tendría límites claros: entre otros, la disponibilidad de recursos, tanto económicos como humanos.

En este sentido, el PAC propone la realización de una Auditoría Ciudadana cuyo objetivo general es promover un mayor conocimiento sobre la vida política en el municipio apostando a que, una vez identificadas las cuestiones que los propios ciudadanos consideran importantes, se generen iniciativas y procesos orientados a producir cambios.

[1] Los fundamentos sobre los que sustenta el análisis aquí realizado fueron presentados en los informes anteriores. Ello repercute significativamente sobre la diferencia de extensión entre los informes.

Los Foros Cívicos constituyen una herramienta importante en el proceso de Auditoría Ciudadana. Pensados originalmente como parte de la instancia de diagnóstico que ella misma supone, la propia dinámica del Programa llevó a que se presenten hoy como un espacio de participación cívica al que se le asignan, más informal que formalmente, tareas/responsabilidades que amplían las definidas en el diseño metodológico original.

Esto genera una tensión importante a la hora de evaluar sus impactos y resultados. Por un lado, debido a la dificultad de formalizar *a priori* –en términos de resultados contrastables- los objetivos perseguidos a través de esta "ampliación" de funciones de los Foros Cívicos y, en consecuencia, de evaluar la aptitud del PAC, junto con la comunidad local, para alcanzarlos. Por otro lado, porque a pesar de ello, lo actuado en esta última dirección parece importante a la hora de decidir los rumbos futuros del Programa.

Una vez cumplidas las instancias definidas por el PAC, las relaciones entre éste y los gobiernos y sociedades locales pasan a otro estadio; a efectos de la evaluación, cabe considerar que este estadio puede suponer un paulatino "desacople" o autonomización de las dinámicas generadas respecto del Programa, lo que abre a la vez la cuestión de cuánto de lo que sucede de allí en más, en las dimensiones sobre las que el programa pretende influir, es atribuible al mismo[2].

Sin duda, su incidencia en la dinámica de las comunidades y gobiernos de los diferentes municipios es una resultante de varios factores, aunque puede resumirse en cómo las instancias previstas por el PAC –formales e informales- operan sobre los aspectos específicos de cada caso o municipio (historia social y política, tamaño, recursos económicos, funciones atribuidas por el régimen jurídico vigente, etc.), dentro de un marco analítico que puede incluir temporalidades diferentes, según se considere como objeto de evaluación, entre otras opciones, el Programa, los gobiernos municipales o las sociedades locales.

Es necesario, por lo tanto, encuadrar de alguna manera la dimensión temporal para la evaluación de los impactos y resultados del PAC. Para ello, se considerará a cada uno de los municipios como un *proyecto* del programa.

En tanto evaluamos las actividades y resultados del PAC, podríamos acordar que el momento 0 de cada proyecto es el Lanzamiento del Programa en el Municipio[3].

---

[2] En el Informe N° 2 del presente proyecto, se hizo referencia a las distintas fases del PAC para caracterizar la forma en que el mismo se implementa en los municipios. Si bien existe un paralelismo entre esas fases y los momentos a que alude la línea de tiempo, consideramos pertinente utilizar aquí este último término.

[3] El primer contacto entre el Municipio y la SSRIFD es el momento 0 para el Gobierno Local y un momento aún anterior para la comunidad, quizás un no momento porque no es manifiesto. Pero

La Audiencia Pública, que constituye el cierre formal del proyecto según la metodología prevista originalmente, sería el momento 1. Pero a los fines del análisis de las consecuencias y efectos de todo lo actuado hasta allí, probablemente lo más sustancial se encuentre luego del evento de cierre, en el que sería el momento 2 "en adelante". El problema que se presenta es decidir cuál sería el momento en que dicha línea de tiempo se cierra y de qué modo se "inserta" la evaluación de impactos y resultados en la secuencia resultante. Entre otras cosas, porque a medida que se prolonga en el tiempo la realización del diagnóstico se produce el "desacople" entre el PAC y la dinámica local, que "toma a su cargo", por así decirlo, el producir cambios en la calidad de las prácticas democráticas. En otras palabras, el vínculo causal entre programa y resultados se mediatiza más, a medida que se hace más amplio el intervalo de tiempo entre las actividades del programa y la evaluación, resultando aún más compleja la evaluación de sus resultados específicos. Sin embargo**,** al proponerse el PAC producir impactos que en cierta medida "prescinden" de la dimensión temporal[4] y pueden, en realidad, depender de una multiplicidad de factores, se dificulta adjudicarle la "paternidad" de los cambios. Cualquier análisis debe partir de esta *tensión* e intentar, a partir de allí, evaluar su incidencia sobre los resultados del programa.

En este punto, por lo tanto, es preciso introducir una línea de tiempo propia de la implementación general del PAC. Para ello, consideramos como MOMENTO 0 al lanzamiento del primer *proyecto* (inicia el Programa en el Municipio de Rafaela). En tanto, el MOMENTO 1 y los siguientes pueden ser pautados en función de distintos criterios, aunque siempre relativos a la dinámica del Programa y no externos. Aquí proponemos como criterio para definir el MOMENTO 1 la modificación de la metodología del Programa (entre la segunda y la tercera etapas de implementación del mismo), cuando se fortalece el trabajo de los FCLs. Entretanto, definiremos como el MOMENTO ***n*** la realización de la presente evaluación[5]. Las distintas líneas de tiempo –del Programa y de los Proyectos- se ilustran más abajo.

---

en tanto para ambos el proyecto se encuentra en potencia, podemos decir que cuando se pone en acto es irreversible en sus efectos (aún cuando no se complete). En definitiva, siempre hay una decisión metodológica de por medio, teniendo en cuenta que, en rigor, el momento 0 para el gobierno sería el proceso de toma de decisión de acudir a la SSRIFD (desde que surge la intención por parte del Intendente o funcionario municipal a quien se le ocurrió la idea, a partir de las innumerables vías a través de las cuáles el programa se dio a conocer).

[4] Podría decirse que la dimensión temporal está implícita, en tanto el PAC busca articular cambios en lo inmediato que generen una suerte de "círculo virtuoso" de mejora en las prácticas democráticas, las que a su vez puedan generar transformaciones mediatas con carácter más permanente.

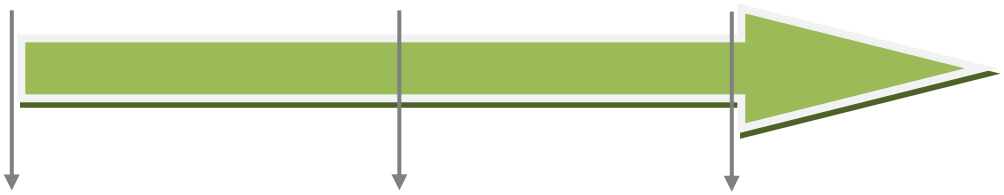
[5] Podría situarse un momento 2 en la experiencia piloto con el Gobierno Provincial de Salta, en la que se toma la decisión política de implementar el PAC en su territorio y cambia la lógica de incorporación de municipios al Programa. De todas maneras, como no hay ningún municipio de la muestra que se encuentre dentro de esa nueva modalidad, no consideraremos esa periodización.

FIGURA 1: Línea de tiempo de un Proyecto (implementación del PAC en un municipio)

Momento 0	**Momento 1**	**Momento n**
Lanzamiento	Audiencia Pública	Evaluación Externa

Las líneas de tiempo de la totalidad de los proyectos se insertan/articulan con la línea temporal del Programa en sí:

FIGURA 2: Línea de tiempo del Programa



Momento 0	**Momento 1**	**Momento n**
1er. Proyecto	Cambio metodología (introducción de los coordinadores)	Evaluación Externa

En las dos primeras etapas del PAC, las actividades se realizaban centralmente entre el momento 0 y 1 de cada proyecto, aunque siempre estuvo vigente también la intención de producir efectos sobre un horizonte temporal continuo, a posteriori del MOMENTO 1. Podría decirse que en esas dos primeras etapas el Foro Cívico Local (FCL) existía por y para la realización del diagnóstico. De hecho, el "soporte" del impacto era el propio informe (preliminar o definitivo), a partir del cuál el gobierno y la comunidad podían sacar conclusiones de su propia experiencia.

A partir de la tercera etapa, las actividades comenzaron a extenderse de hecho más allá de la finalización de cada proyecto (convenimos que éste es el momento de la Audiencia Pública), fundamentalmente a través de actividades de cooperación y articulación. Por añadidura, los cambios en los FCLs hicieron que algunos resultados e impactos comenzaran a hacerse observables *antes* de la finalización del proyecto. En rigor, para las etapas posteriores al cambio de metodología, la finalización del proyecto no necesariamente parece haber coincidido con la Audiencia Pública.

En las primeras etapas de implementación del PAC, el FCL se constituía en estrecha vinculación con la realización del diagnostico sobre las prácticas democráticas. Si bien era deseable que los FCLs tuvieran continuidad, autonomizándose en cierta medida de la actividad cotidiana del Programa, no se habían diseñado herramientas para asegurarlo. Esto podría deberse a varias causas: a) los supuestos que sostienen el Programa que, en cierta medida, apuestan a una dinámica de participación potencial de la sociedad civil; b) una estructura organizacional en desarrollo y, por lo tanto, con capacidades todavía limitadas; o c) una lectura –sin duda correcta- del potencial recelo que podría generar un programa nacional de estas características “operando” en el ámbito municipal, en temas que son siempre “sensibles” para los gobiernos locales. De todas maneras, la intención tácita de conformar, en cada uno de los municipios, FCLs con presencia y perspectivas, nunca se alcanzó durante las dos primeras etapas, considerando el conjunto de los proyectos relevados. De hecho, en la mayor parte de los casos los Foros requirieron de espacios organizativos preexistentes para poder desarrollarse y culminar las actividades para las que habían sido creados.

A partir de la tercera etapa en el desarrollo del programa, el cambio en el perfil de la figura de los coordinadores modificó el sentido de la constitución de los FCLs, transformándose en un elemento proactivo en el desarrollo de la participación a nivel local. Tal como se analizó en el informe anterior, el PAC se organizó en relación con nuevas metas y en los municipios que ingresaron al PAC tendieron a generarse orientaciones y prácticas diferenciadas. El alcance de las actividades del Programa se vio modificado a partir de las distintas prácticas que se fueron generando en cada una de las comunidades locales. En aquellas en las que los FCL tendieron a generar una dinámica más activa se fortaleció la relación de los gobiernos municipales con la Subsecretaría y, a través de ella, con diversos organismos y reparticiones del gobierno.

Los cambios en las estrategias del Programa y la incorporación de distintas herramientas para promover la participación ciudadana generan alguna dificultad adicional para la realización de una evaluación comparativa de resultados del Programa. A lo complejo que, desde ya, implica producir impactos o resultados cuando se opera en el plano de las conductas sociales, se agregan entonces

estos cambios metodológicos, lógicos y saludables,[6] que terminan "desplazando" el esquema original y, al momento del análisis, generan dificultades en términos de la comparabilidad entre los casos.

Las modificaciones incorporadas al PAC dificultan las comparaciones porque suponen la consideración de nuevos criterios en la medición de efectos y consecuencias. A modo de ejemplo: la sostenibilidad del FCL puede –y debe- ser vista como una medida de éxito del proyecto, pero este criterio no se podría aplicar estrictamente a los casos que se desarrollaron en las primeras etapas del Programa. En las dos primeras etapas dicho objetivo no fue planteado de manera explícita y los FCLs se constituyeron como un espacio de validación del trabajo de relevamiento y diagnostico sobre las prácticas democráticas que se estaba realizando. Por lo tanto, las experiencias en Pergamino, Morón y General Pico no pueden ser consideradas en iguales términos que las de Yerba Buena, San Fernando del Valle de Catamarca, Villa General Belgrano, Crespo y Diamante. En los primeros casos, si bien se considera que existe algún tipo de impacto producto del Programa, seguramente los factores contextuales del municipio (preexistencia de instancias participativas, apertura del gobierno, etc.) explicarían con mayor fuerza los resultados alcanzados en términos de mejora de la calidad de las prácticas democráticas[7].

Otro aspecto que dificulta la comparación de los efectos del Programa es la implementación del Proyecto Construyendo Puentes (PCP) ya que dicho proyecto surgió a raíz de la oportunidad de obtener recursos para aumentar la sustentabilidad del PAC a nivel local. La posibilidad de contar con recursos para la implementación de un proyecto orientado a fortalecer la participación, promover el dialogo y el trabajo en los FCLs y transformar propuestas de la Audiencia Pública en resultados concretos, entraña importantes diferencias que deben considerarse para analizar los efectos del PAC en municipios que contaron con el Proyecto Construyendo Puentes.

Recapitulando, digamos que el plano analítico central para la evaluación de impacto –o sea, el definido por la interacción entre los municipios y el Programa- se ha complejizado con la propia dinámica de este último. En este sentido, y tomando en cuenta las etapas en que hemos dividido el estudio, quizás sea pertinente distinguir *resultados y productos* de los *efectos e impactos*. Los primeros están directamente relacionados con el cumplimiento de los *pasos*

[6] Paradójicamente, abundan testimonios acerca del carácter "enlatado" o excesivamente rígido del PAC.

[7] De la misma manera, cabría preguntarse si algunas acciones que se concretaron con posterioridad a la finalización de la presencia efectiva del PAC en los municipios que conformaron las primeras etapas, podrían o no considerarse un resultado del programa. El ejemplo más pertinente es la instalación del Sistema Alerta 108 en Pergamino por parte de la empresa Voxiva, que surgió por un ofrecimiento de la misma a la SSRIFD.

previstos en la metodología del PAC, mientras que los segundos tienen un sesgo hacia aquellas *dinámicas* generadas a partir de la implementación del Programa en el ámbito local. En términos temporales, unos se concentran entre los momentos 0 y 1 de la línea de implementación del PAC en un municipio (proyecto), mientras que los otros se despliegan fundamentalmente en el período que va del momento 1 al ***n***, o sea, el de esta evaluación externa[8].

En términos de la evaluación de resultados, en todos los municipios de la muestra se alcanzaron los resultados buscados, en tanto se realizaron las auditorías, se constituyeron los FCL y se presentaron los informes en Audiencias Públicas. En este sentido, el PAC mostró sin duda capacidad de poner en acto la metodología de intervención que había definido. La decisión de incorporar gradualmente los municipios al programa facilitó el desarrollo y el aprendizaje "en terreno" de sus responsables en la Subsecretaria de Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia. En cuanto a los impactos producidos más allá del momento de la Auditoría, parecería que efectivamente valió la pena realizar nuevas intervenciones por parte del equipo técnico del PAC, con vistas a mejorar sus condiciones de sostenibilidad. Los casos analizados muestran que, sin esas intervenciones, es altamente probable que las dinámicas generadas alrededor de la participación hubieran sido reabsorbidas por las particularidades de los contextos sociales y políticos locales. Este es un punto importante para contemplar en una revisión de los alcances del Programa, ya que un mayor énfasis en el involucramiento en las realidades locales post-Auditorías requeriría quizás de equipos y estructuras de gestión diferentes, con mayor capacidad política que técnica.

Pero si justamente de lo que se trata es de evaluar los resultados y efectos del Programa a partir de la experiencia de implementación en los municipios, está claro que hay una retroalimentación permanente a partir de la experiencia acumulada, que reduce el nivel de incertidumbre de cada proyecto nuevo (cada nuevo municipio que se incorpora). Es decir, en los primeros proyectos se trabajaba "sobre tierra yerma", en lo que respecta a la capacidad del programa de abarcar, más allá de lo que era un número variable de datos formalizados, la complejidad de factores que constituían, en nuestra terminología, el momento 0. En tanto, a medida que fue creciendo el grado de conocimiento entre el municipio y el equipo PAC, el proyecto llegaba al momento 1 y finalizaba su ciclo de vida. Sin embargo, la experiencia generada con la incorporación de nuevos municipios al PAC aumentó la capacidad del equipo técnico del mismo de incrementar su incidencia sobre el momento 0 en los distintos municipios en los que se implementaba el Programa. Asimismo, varió la aptitud de generar cambios observables en la comunidad durante los primeros momentos del desarrollo. Sin

[8] Supondremos aquí que las dinámicas generadas por el Programa en ese período –y, por lo tanto, el tipo y cantidad de efectos e impactos- no se han visto influidas significativamente por la realización de la evaluación externa.

embargo, esta dinámica también supuso que las nuevas intervenciones se desarrollaran con un grado creciente –aunque necesario seguramente- de formalización, producto de las modificaciones a su propio funcionamiento surgidas de la experiencia práctica. Así, el PAC fue ganando experiencia al tiempo que reducía su flexibilidad, lo que puede deberse a que la complejidad del espacio social y político en que se desarrolla, puede exigir que las metodologías de intervención se vuelvan rígidas.

El análisis comparativo de los ocho municipios estudiados nos permiten observar que sólo un resultado o producto se mantuvo invariablemente: el diagnostico o auditoría. El *Informe sobre la Calidad de las Prácticas Democráticas* de cada uno de los municipios en que se implementó el Programa (proyectos desde nuestro planteo analítico) constituyó el principal producto tangible del PAC, aunque el impacto del mismo en las comunidades tendió a ser relativamente leve. Los testimonios recogidos en los municipios elegidos como muestra son coincidentes en este sentido[9]. La sociedad civil y la comunidad educativa prácticamente no utilizaron los Informes y en los casos en que los informes fueron utilizados, por ejemplo, como material de clase, la experiencia parece reducirse a iniciativas particulares promovidas por personas con una alta participación en las actividades del FCL. En cuanto a la utilización que hicieron los gobiernos de los informes, si bien los mismos han sido altamente valorados no han podido obtenerse elementos verificables que manifiesten su efectiva utilización.

Aunque el Informe resulta ser el único producto estandarizado de todos los proyectos, medir el impacto del Programa solamente a través del mismo obvia toda una serie de dimensiones importantes, porque son aquellas en las que pueden observarse los efectos concretos del PAC sobre la dinámica de las comunidades locales. Estas dimensiones son las que contienen a la actividad de los FCLs en su articulación con los distintos actores locales –estatales y no estatales- y sus impactos, en los proyectos seleccionados para la muestra.

El Informe sobre la Calidad de las Prácticas Democráticas tuvo pocos cambios a lo largo de la historia del PAC, los cuales han sido analizados en profundidad en los informes previos. No obstante, en lo que respecta a la evaluación de resultados, nos interesa destacar la aparición en los mismos de una sección específica referida a la actividad del FCL (“Iniciativas y Proyectos del Foro Cívico de …”), que constituye en la práctica la confirmación del cambio metodológico implementado entre la segunda y tercera etapas del Programa. En nuestro criterio, esto evidencia que el FCL adquiere a partir de ese momento un rol diferente en relación con los productos y resultados; no sólo se encarga de deliberar sobre los instrumentos y validar los resultados del diagnóstico, sino que comienza a incorporar una vertiente autónoma de funcionamiento. La sección

[9] Ver Informe 2 y Anexos con análisis de casos.

mencionada comenzó a ser un indicador del nivel de actividad del FCL, al menos hasta el momento de la realización de la Audiencia Pública. Todo lo realizado por el FCL hasta ese momento, tiene carácter de producto y resultado de la implementación del PAC en el municipio, al que puede adjudicársele, incluso, determinado impacto y efecto en la comunidad local.

En tanto, a partir de la realización de la Audiencia Pública, la subsistencia del FCL y su grado de consolidación pasa a constituirse en otro impacto verificable del PAC en su implementación a nivel local. Este indicador es muy importante al momento de evaluar el incremento de actividades de cooperación y articulación y, en general, el conjunto de actividades que se realizan con posterioridad a la Audiencia Pública.

Cabe tener presente la distinción entre las *propuestas* surgidas en la Audiencia Pública y los *proyectos* elaborados en el marco de las actividades del Foro Cívico Local. Esta distinción es relevante porque cada uno de ellos hace referencia a ámbitos con diferentes lógicas de producción. Las ***propuestas*** son presentadas en la Audiencia Pública por individuos (o asociaciones) que participan de la misma y que, probablemente, pudieron no haber participado de ninguna otra actividad promovida por el PAC. Entretanto, su presentación en este espacio participativo y su publicación en el Informe del municipio no implican que las mismas hayan sido puestas a consideración ni consensuadas con otros actores locales. Se desconoce, entonces, su representatividad y legitimidad. Por su parte, los ***proyectos*** surgen del FCL por lo que son elaborados a través del intercambio entre actores reunidos en relación con los objetivos del Programa. Asimismo, estos actores definen su área de intervención (las prioridades de su agenda de trabajo) en el marco de una metodología propuesta por el equipo técnico del PAC y, en algunos casos, con la asistencia y colaboración de dicho equipo. En tal sentido, y como fuera resaltado en el Informe 2, el esquema de implementación del PAC genera cierta disociación entre el espacio del FCL y la Audiencia. Así, aún cuando algunos proyectos del FCL son presentados en la Audiencia se observa que en unas pocas ocasiones las propuestas allí presentadas son luego retomadas por el FCL. Dadas las características de las propuestas presentadas en la Audiencia Pública, la observación de que los FCLs no incorporen en su agenda las propuestas allí presentadas no constituye por si mismo un indicador de esta disociación[10]. Sin embargo, tampoco se observa que las propuestas hayan sido evaluadas una vez concluida la instancia participativa de presentación de los resultados de la Auditoria Ciudadana.

Por otra parte, las distintas realidades contextuales de los municipios generan situaciones complejas cuando se pretende asignar resultados. En ocasiones, la

[10] En tal sentido, podría tratarse de propuestas inviables, no enmarcadas dentro del marco legal o que se consideren poco relevantes para la comunidad.

percepción de los actores sobre el PAC no necesariamente debe ser el único indicador de suceso. Por ejemplo, en Pergamino el Partido Socialista propuso en la Audiencia organizar un curso para autoridades electorales que, al parecer, se concretó, pero del que no pudo obtenerse opinión de los entrevistados (a tal punto, que algunos ignoraban su realización) ni conocer detalles sobre el mismo. Salvando la situación particular, parece pertinente que en estos casos sea válido computar este tipo de iniciativas como resultado de la presencia del PAC en el municipio. Entonces, los resultados y productos del FCL deben medirse en función de indicadores que tengan en cuenta, entre otros:

- el nivel de participación en el FCL respecto de la media de la comunidad y otros espacios participativos;
- la cantidad de proyectos e iniciativas elaborados y concretados;
- la cantidad de propuestas realizadas en la Audiencia Pública y cuántas y cuáles fueron ejecutadas;
- el rol del FCL en la concreción de las mismas, las características de los participantes del FCL y
- los cambios generados en la participación (equilibrio entre Sociedad Civil y Gobierno, etc.).

En los siguientes apartados analizaremos los resultados y productos emergentes del FCL, los impactos que estarían produciendo las actividades del Programa y, en términos más generales, sus efectos sobre los distintos proyectos/municipios analizados. Remarcando que la democracia refiere a la articulación/relación entre la esfera civil y la gubernamental, hemos distinguido los impactos sobre la comunidad de los que tuvieron lugar en la gestión municipal.

3. DESARROLLO DE LOS FOROS CIVICOS LOCALES

Esta sección está dedicada a analizar la actividad de los Foros Cívicos Locales, que se conformaron en el marco de la implementación del PAC. Particularmente, nos concentraremos en el análisis de lo referido a la sostenibilidad de estos espacios participativos y a su impacto en el ámbito local. En el marco de esta evaluación, el análisis de la sostenibilidad de los FCL interesa desde varias aristas. En primer lugar, interesa la ***fortaleza*** de estos espacios, en términos de su continuidad, la intensidad de la participación y la productividad del trabajo que allí se realiza ya que estos indicadores pueden ser considerados como resultados de la implementación del PAC en dicho municipio.

En segundo término, interesa analizar el ***impacto de la actividad*** de estos Foros en el ámbito local, tanto a nivel de la gestión municipal como de la cultura cívica local. Si bien el objeto principal del PAC en relación con el FCL es la constitución de los mismos, tal como se ha analizado en el Informe 2, se fueron introduciendo herramientas para aumentar su continuidad en el tiempo. El desarrollo del

Programa permitió, en relación con el diseño original, valorar otro propósito para estos espacios de intercambio entre actores locales del Estado y de la sociedad civil. Así, el FCL dejó de considerarse como un espacio referido exclusivamente a la elaboración del diagnostico sobre las prácticas democráticas para ser un espacio de *promoción* de dichas prácticas a nivel local. En tal sentido, resulta de interés analizar el impacto de la actividad de los Foros en ese campo. Por último, la continuidad de estos espacios de reunión luego de realizada la Audiencia Pública podría considerarse como un indicador de la sostenibilidad del Programa, en las localidades respectivas.

A fin de analizar a los FCLs como un producto de la implementación del Programa se consideran los siguientes aspectos:

- su nivel de actividad, referido a la continuidad de su funcionamiento y la intensidad de la participación;
- su productividad, referida a las iniciativas de acción pública generadas y el impacto posible de dichas acciones; y
- su permanencia en el tiempo, con autonomía de la intervención del PAC en el municipio

Dentro de la muestra de los ocho municipios analizados, podrían identificarse tres tipos diferentes de Foros en términos de su dinámica: a) los espacios de interacción activos, generadores de iniciativas y que sostuvieron esa dinámica por un tiempo prolongado; b) los casos en que no logró consolidarse el espacio y su actividad se limitó a algunas reuniones a posteriori del Lanzamiento, en su mayoría motivadas por el PAC, con escasos productos externos; y c) las experiencias de las dos primeras etapas en las que no se implementaban instrumentos orientados a fomentar la sostenibilidad de los Foros.

Se detallan a continuación las particularidades empíricas de cada tipo:

a. **Foros activos y productivos, con impacto local**: esta característica se verificó en tres casos, en Diamante, Villa General Belgrano y Yerba Buena, donde se constituyeron Foros que sostuvieron su actividad durante más de un año y generaron actividades destinadas a la comunidad con alta visibilidad en la sociedad local.

   En Villa Gral. Belgrano, el Foro Educativo[11] puso en marcha el proyecto “Familia y Sociedad”; en Diamante el FCL organizó varios debates sobre cuestiones municipales, promovió medidas sobre temas de seguridad vial y

[11] En VGB se constituyeron dos Foros al momento del Lanzamiento, uno de los cuales decayó pronto, pero el otro, el Foro Educativo, mantuvo esta dinámica por más de un año.

participó en un Encuentro Interforos; y en Yerba Buena se constituyeron varias subcomisiones que organizaron eventos públicos y se generaron propuestas para la gestión municipal. En este sentido, lo destacable de este grupo de experiencias es que han buscado impactar de alguna manera en la sociedad local, estimulando el debate colectivo sobre las problemáticas de la comunidad, instalando en la cultura cívica local una modalidad más participativa de tratamiento de las decisiones públicas o insertando en la agenda cuestiones novedosas.

En cuanto a la intensidad de la actividad, en todos los casos la frecuencia de reuniones y la cantidad de participantes fue importante durante el momento de mayor presencia del PAC en la localidad. Luego de finalizado el ciclo de intervención del Programa, es decir, con posterioridad a la Audiencia Pública, la intensidad declinó mucho, pero la vinculación entre los integrantes se mantuvo de diversas maneras: en VGB el FCL se fusionó con otro espacio participativo también implicado en la problemática educativa y en Diamante, los miembros del FCL continúan en contacto aunque producto de cierto desgaste y procesos electorales, disminuyó el nivel de actividad y se redujeron las reuniones a encuentros entre coordinadores. No obstante, es de destacar que el Foro sigue teniendo presencia en eventos públicos locales. Podría concluirse que, en estos dos casos, existe algún grado de sostenibilidad del FCL a posteriori de la acción del PAC. En el caso del Foro de Yerba Buena el FCL se desactivó (aún a pesar de que se está implementando el Proyecto Construyendo Puentes) por problemas ligados al cambio de gestión en el gobierno municipal. Sin embargo, como se ha observado en el informe anterior, los coordinadores del Foro y los responsables de las distintas áreas de trabajo siguen teniendo un fluido contacto.

b. **Foros poco consolidados**: en esta segunda modalidad, que caracteriza principalmente al municipio de San Fernando del Valle de Catamarca, el FCL no logró establecer una dinámica de trabajo sistemática. La actividad consistió en algunas reuniones esporádicas, principalmente, promovidas exógenamente (desde el PAC) y con una participación intermitente de los actores. El Foro tuvo escaso reconocimiento social y en relación con su sostenibilidad, el mismo se fue debilitando por diversas razones, entre las que se destaca su escasa productividad.

Sin embargo, la dinámica asistemática no está necesariamente asociada al bajo nivel de logro en cuanto a los resultados, y esto es válido para el caso de Crespo. En este municipio, la implementación del PAC impulsó iniciativas con importante impacto local (ver Informe 2 y Anexo 7 del mismo). Pero, al igual que en el caso de San Fernando del Valle de Catamarca, la implementación de las propuestas generadas en este ámbito es atribuida a

la capacidad de iniciativa de un funcionario o del Enlace y no necesariamente se las identifica con el Foro. Quizás se trata de un caso de Foro con dinámica pasiva pero con impacto local, una combinación que en Crespo fue posible, incluso antes de la implementación del PCP, por lo que este tipo de combinación también podría observarse en otros municipios sin ese aporte.

c. **Foros donde no se implementaron instrumentos orientados a fomentar su sostenibilidad:** en este tipo se agrupan los tres casos estudiados en que los FCL sólo se reunieron a instancias del PAC en la fase de definición de las "aspiraciones" y validación de los indicadores. En función de lo analizado en el Informe 2 se considera que este tipo de dinámica es la que tuvieron todos los Foros constituidos en las dos primeras etapas de implementación del PAC. En los tres municipios que caracterizan este tipo de Foro (Morón, Pergamino y General Pico) la convocatoria a las reuniones provino exclusivamente del PAC, su agenda estaba delimitada por las tareas previstas en el diseño del Programa y, por lo tanto, no se generaron iniciativas que pudieran tener algún impacto en la sociedad y Estado locales.

4. VINCULACIÓN DEL FCL CON OTROS ESPACIOS PARTICIPATIVOS

El análisis de las formas de vinculación establecidas en los municipios entre el Foro Cívico Local y otros espacios participativos asume especial importancia en la consideración del impacto local de la intervención del PAC. La implementación del mismo no ocurre, como es evidente, sobre un espacio vacío de experiencias previas de interacción entre el Estado y la sociedad civil, ya que en la mayoría de los municipios argentinos se han generado instancias de participación ciudadana en los últimos años.

Puesto que los criterios utilizados por el PAC para la selección de municipios daban especial importancia al interés de las autoridades locales en incorporarse al Programa, sería esperable que las instituciones públicas de estas localidades muestren una vocación democrática y participativa especialmente fuerte. Es decir, sería previsible encontrar en ellas un importante desarrollo previo de espacios participativos.

Una intervención que se proponga promover las prácticas democráticas en una localidad debería, en este marco, contribuir al fortalecimiento de los espacios de participación previamente desarrollados, intentando articular sus acciones con las de las instancias de este tipo preexistentes. Es decir, la vinculación de los FCL con esos otros espacios estaría indicando un aporte del PAC al desarrollo de la cultura participativa local.

La revisión de las condiciones socio-institucionales de cada uno de los municipios que componen esta evaluación confirma, en parte, los supuestos antes planteados. Si bien las realidades locales son variadas, en seis de los ocho casos analizados se identificaron mecanismos de participación ciudadana o de interacción entre el Estado y la sociedad civil local, mientras que en todos los municipios existía una trama bastante densa de organizaciones de la sociedad civil.

En el análisis de esta dimensión, es posible agrupar a los casos estudiados en dos categorías: a) casos donde hay una intensa vinculación, hasta el punto en que el FCL se confunde con los otros espacios participativos; b) vinculaciones más débiles o nulas con otros espacios participativos.

a. **Estrecha imbricación entre FCL y otros espacios:** en cinco de los municipios analizados se registró una estrecha imbricación del FCL con otras instancias participativas, llegando en algunos casos hasta una fusión -efectiva según la visión de la población- entre ambos espacios. Las experiencias registradas varían según las características de los espacios preexistentes. Por un lado, se pueden identificar los casos de Morón y de Catamarca donde había ya instalados mecanismos de participación ciudadana promovidos desde el gobierno local y las actividades del FCL se fusionaron de alguna manera con las ofrecidas por dichas políticas municipales. Dicha situación explica, en buena medida, las dificultades de consolidación del Foro como un espacio diferenciado de las otras instancias participativas previas. Por otro lado, cabe mencionar los casos en que el Foro se integra a otros espacios generados desde la sociedad civil, como el caso de Yerba Buena, donde se confunden las actividades promovidas por el FCL con las generadas por líderes de organizaciones de la sociedad civil que conforman el Foro. En Gral. Pico se trataba de un Foro poco representativo y con escasa actividad pública, que estableció algunos vínculos con instituciones multiactorales de importante tradición en la localidad. Finalmente, en Villa General Belgrano, luego de varios meses de funcionamiento activo, el Foro Cívico se fusionó con otra instancia multiactoral dedicada a una problemática afín a la que el Foro priorizó dentro de su agenda de trabajo.

b. **Vinculo débil o nulo:** en los municipios de Pergamino y de Crespo la interacción entre el FCL y las otras instancias participativas locales fue sumamente débil. En ambos casos los Foros no llegaron a convertirse en espacios permanentes y, en el caso de Pergamino (primera etapa), se agregaron las características locales de escasas experiencias instaladas de participación ciudadana. En Diamante, en cambio, la situación fue inversa: un FCL muy activo y con fuerte visibilidad local, generado en un contexto de

escasas experiencias participativas previas, sólo se pudo relacionar con las organizaciones cuyos miembros también lo componían.

5. IMPACTOS DEL PAC EN LAS PRÁCTICAS DEMOCRÁTICAS LOCALES

La medición de los impactos generados por la intervención del PAC en las prácticas democráticas locales constituye evidentemente un desafío difícil. La noción de práctica democrática está aquí estrechamente asociada con el tema de la cultura política, puesto que los objetivos que se plantea el Programa en este campo no sólo apuntan a producir cambios en las acciones explícitas e institucionalizadas de los ciudadanos, sino también a modificar, entre otros aspectos, pautas, tradiciones, percepciones de la sociedad respecto del funcionamiento de la esfera pública, en general, y de la relación entre Estado y ciudadanía, en particular. Al respecto, los propósitos del PAC tienen un doble sentido: por un lado, apuntan a fortalecer la autorreflexión de los vecinos de cada localidad respecto de los valores, principios, y opiniones que sostienen su cultura política y, por otro, intentan generar cambios visibles y colectivos en las prácticas que hacen explícitos esos principios en el ámbito público.

Para el análisis de la cultura cívica y democrática, corresponde considerar las percepciones y representaciones de los actores, así como otros indicadores más objetivos, que toman en cuenta las prácticas de los sujetos. Dado el tipo de información generada a nivel local, el presente análisis se basa principalmente en el primer tipo[12] y se realiza a partir de dos indicadores: a) la visión respecto de las actividades de Lanzamiento local del PAC y de la Audiencia Pública y b) la percepción general respecto de los cambios producidos por el PAC en la cultura y prácticas políticas locales. La cultura política, así como las prácticas sociales referidas a las cuestiones públicas, constituyen campos de la vida social muy arraigados en cada individuo y en cada colectivo social que, difícilmente, pueden modificarse a través de una acción acotada en el tiempo y en el grado de intervención, como la que se propone el PAC. Esta paradoja constituye una segunda restricción para la elaboración de estos indicadores, ya que los efectos a detectar serán seguramente indicios de cambios, antes que transformaciones fácilmente verificables. Por lo tanto, para evaluar los posibles cambios producidos en las prácticas cívicas se utilizó como indicador el surgimiento de nuevos dirigentes locales como resultado de su participación en las acciones del PAC.

5.1 VISIÓN ACERCA DE LAS ACTIVIDADES CENTRALES DEL PAC

La indagación acerca del recuerdo que tienen los entrevistados respecto de las actividades dedicadas a la autoevaluación de la sociedad local, puede dar cuenta de los resultados obtenidos por este Programa en el fortalecimiento de la

[12] Se tomó como fuente de información las entrevistas realizadas por el equipo de evaluación a nivel local.

capacidad ciudadana de reflexión colectiva acerca de sus propias prácticas sociales y políticas.

Los resultados obtenidos en esta línea de indagación pueden organizarse en tres categorías: a) los casos en que se registra un recuerdo bastante detallado de los eventos; b) aquellos en que la imagen de estas reuniones se confunde otras actividades del PAC y c) un tercer grupo de municipios en los que el registro de estos eventos fue muy bajo. Más allá del efecto que puede tener el tiempo sobre la memoria de los entrevistados, se considera que en los municipios en que los entrevistados tienen en general un débil recuerdo sobre las actividades del PAC y el Programa en general el mismo tuvo menores efectos.

En síntesis, este análisis muestra la escasa visibilidad pública del Programa en algunos municipios. Esta tendencia se observa, incluso, en actividades que el PAC, en algunos casos, identifica como eventos centrales de su estrategia de implementación porque constituyen los momentos de auto-reconocimiento de la ciudadanía acerca de su cultura política, tales como el Lanzamiento y la Audiencia Pública.

5.2. PERCEPCIÓN ACERCA DE LOS CAMBIOS EN LA CULTURA POLÍTICA LOCAL

Tal como señalamos previamente, la medición de las posibles transformaciones en este plano de la vida social sólo es accesible a través de las opiniones de los actores implicados en el proceso. Las respuestas obtenidas fueron muy diversas, ya que las visiones de los distintos entrevistados respecto de los efectos del Programa en las prácticas sociales locales fueron bastante divergentes, inclusive al interior de un mismo municipio.

Los consensos más positivos obtenidos como respuestas a esta indagación provinieron de Diamante, donde muchas referencias estimaron que el Programa generó una mayor integración social en la localidad, tanto en el nivel socioeconómico -entre distintos sectores sociales o diferentes barrios- como también en el plano socio-institucional, al señalar cambios positivos en las formas de relacionamiento entre las instituciones locales y sus representantes.

La perspectiva de los entrevistados en Morón también es positiva respecto a los impactos del PAC, aunque lo asocian con el reconocimiento de la calidad de la relación entre gobierno y sociedad establecida en el municipio[13]. En otros municipios se registran consideraciones más imprecisas. Por ejemplo, en Villa General Belgrano y en San Fernando del Valle de Catamarca los entrevistados

[13] Dado que en este caso la actividad principal del PAC fue la elaboración del Informe y la consiguiente Audiencia Pública.

destacan transformaciones generales que incidieron positivamente en la cultura política local. Finalmente, en General Pico, Crespo y Pergamino se considera que el impacto ha sido muy débil, o en todo caso, se expresan opiniones divergentes y poco precisas sobre este punto.

5.3 IMPACTO EN EL SURGIMIENTO DE LIDERAZGOS LOCALES

La formación de nuevos líderes locales, tanto en el campo del sistema político como de la sociedad civil, podría indicar un efecto positivo del Programa en la renovación de los elencos de dirigentes locales y en el fortalecimiento de modalidades de liderazgo más democráticas y participativas.

Este fenómeno sólo fue registrado en dos municipios: en Diamante, donde algunos de los funcionarios actuales del gobierno local provienen del FCL y en Yerba Buena, donde un miembro del Foro accedió a un cargo de relación con la comunidad en el municipio. En ambos casos la actividad del FCL fue intensa y extendida, característica que seguramente constituye una condición básica para este desarrollo. En este sentido, se puede estimar que una renovación de las estructuras de liderazgo local sólo sería posible si se sostuvieran los procesos participativos durante períodos más prolongados.

El PAC también pudo haber potenciado otro tipo de liderazgos sociales a partir de generar prácticas en la utilización de herramientas participativas y de gestión. Así, en cierta medida todos los actores que participaron de las actividades del FCL señalaron haber sido fortalecidos en su capacidad para continuar su actividad desde organizaciones vecinales, centros comunitarios y, en general, las organizaciones sociales en las que participan. En algunos casos, el PAC ha consolidado liderazgos (v.g. Yerba Buena, Villa General Belgrano) y en otros los ha creado (v.g. en Crespo, fundamentalmente, luego de la implementación del PCP, en Diamante). Nuevamente, la visibilidad del FCL es central para explicar el surgimiento de estos liderazgos.

6. PROYECTO CONSTRUYENDO PUENTES

El Proyecto “Construyendo Puentes: Planificación colaborativa para fortalecer los lazos entre el gobierno local y la sociedad civil en la Argentina” (PCP) fue concebido como un apoyo complementario al PAC y su propósito es contribuir a fortalecer el desarrollo de algunas iniciativas locales generadas en el marco de las actividades del Programa. Es decir, este Proyecto constituye uno de sus principales instrumentos para apoyar efectivamente la concreción de los proyectos surgidos en los Foros Cívicos Locales y, por lo tanto, es uno de los mecanismos centrales para asegurar y sostener el impacto local de la intervención del Programa. A partir de lo recién expuesto consideramos relevante integrar este apartado en nuestra evaluación de los efectos generados por el PAC

a nivel de la comunidad y la gestión pública local, analizando las características que tuvo la implementación de dicho Proyecto. El PCP comenzó a implementarse en mayo de 2006 y si bien originalmente fue pautado hasta junio de 2009, su ejecución se extendió hasta abril de 2010.

Este proyecto cuenta con financiamiento de la Agencia Neozelandesa para el Desarrollo Internacional (NZAID) y fue gestionado a partir del interés que despertó en representantes de la Embajada de ese país en Argentina la experiencia del Programa Auditoria Ciudadana. El PCP tiene un equipo de gestión propio liderado por una Coordinadora y forman parte del equipo técnico dos profesionales. Recientemente, se incorporó en forma parcial un nuevo recurso al equipo. Adicionalmente, se incorporaron consultores para trabajar en los municipios en la fase de identificación de los proyectos a financiar.

El objetivo general del PCP es fortalecer y mejorar la gobernabilidad democrática en la Argentina, reduciendo la brecha entre las demandas de los ciudadanos y la capacidad del gobierno para satisfacerlas. Para ello, específicamente se propone: a) fortalecer la participación y la incidencia del foro cívico en las políticas públicas en el ámbito local y b) resaltar y difundir las buenas prácticas en los niveles local, nacional e internacional. La estrategia definida por las agencias donantes y el gobierno argentino definió la selección de cinco casos en los que se hubiera implementado el PAC. Entre los criterios utilizados para la selección de los municipios en los que se implementaría el PCP se consideró que se hubiera realizado la Audiencia Pública[14], así como también se privilegiaron municipios en los que hubiera población originaria, alta fragmentación social o un importante porcentaje de la población en condiciones de pobreza. Otros de los criterios utilizados para la selección de los casos se vinculan con el nivel de actividad del FCL y la ampliación de prácticas participativas a nivel local. En función de los aspectos antes mencionados y los acuerdos entre el PNUD, NZAID y el Programa Auditoria Ciudadana el Proyecto se inició en los siguientes municipios:

- Rafaela, Provincia de Santa Fe, implementado en la Primera Etapa
- Palpalá, Provincia de Jujuy, implementado en la Segunda Etapa del PAC
- Morón, Provincia de Buenos Aires, implementado en la Segunda Etapa
- Yerba Buena, Provincia de Tucumán, implementado en la Tercera Etapa
- Crespo, Provincia de Entre Ríos, implementado en la Tercera Etapa

Si bien el equipo evaluador trabajó sobre tres de los casos (Morón, Yerba Buena y Crespo), con fines expositivos se presenta información sobre los componentes del PCP en los cinco municipios en los cuales se esta implementando.

[14] El caso de Yerba Buena constituye una excepción en este sentido.

Se decidió que el Proyecto se implementara en cuatro fases: 1) *diagnostico y fortalecimiento*, donde se presentó el PCP y se realizaron talleres de integración y fortalecimiento del FCL en cada municipio; 2) *identificación de proyectos,* en la cual se trabajó en talleres de identificación y priorización de proyectos, además de realizarse en esta segunda fase una Misión a Nueva Zelanda; 3) *implementación de proyectos,* en esta etapa que se encuentra en curso, se realizó el aporte económico para la implementación de proyectos específicos, se brindó asistencia para la ejecución de los mismos y además se inició la implementación del *Proyecto Acceso a la Información Pública;* 4) *evaluación y monitoreo,* se planea realizar talleres de evaluación y monitoreo de proyectos, así como de sistematización de buenas prácticas.

El Proyecto se organiza a partir de tres componentes principales. A continuación se enumeran los ejes que incluyen actividades con impacto local y se informa acerca de los proyectos implementados en cada municipio:

- **Misión a Nueva Zelanda**: Se realizaron dos misiones a Nueva Zelanda con el objetivo de conocer la realidad política e institucional de este país y observar experiencias exitosas sobre participación ciudadana, rendición de cuentas, acceso a la información pública y gestión de archivos municipales, entre otros temas. La primera de dichas misiones se realizó en agosto de 2007 con representantes de Morón, Yerba Buena y Crespo y la segunda, en marzo de 2008, de la que participaron representantes de Rafaela y Palpalá. En cada una de las misiones participaron tres representantes por cada uno de los municipios: el intendente, el enlace y un representante de la sociedad civil.

- **Acceso a la Información Pública**: en el diseño del Proyecto se señala que se incorporó un componente de estas características debido a que en la implementación del PAC se detectó que una de las debilidades más frecuente en los municipios es el escaso reconocimiento del derecho al libre acceso a la información pública. El objetivo de este componente es garantizar el efectivo ejercicio del derecho al libre acceso a la información pública, mediante el dictado de normas, capacitación a funcionarios públicos y la eficiente gestión de la información. Por tal motivo, en los distintos municipios se promovió la adopción y reglamentación de normas de Acceso a la Información, así como mecanismos para garantizar la posibilidad de generar información pública. En el marco de este componente se realizaron actividades de diagnóstico del estado de los archivos municipales, talleres de capacitación, puesta en marcha de instrumentos informatizados de archivo y difusión de la información y formulación de medidas orientadas a mejorar la difusión pública de la información municipal

- **Definición, implementación y monitoreo de los proyectos priorizados**: en este componente, el PCP promueve el fortalecimiento de los FCLs a partir del trabajo conjunto en la identificación de un proyecto tendiente a resolver una problemática vinculada con el diagnostico de las prácticas democráticas a nivel local y la posterior participación de los foristas en la implementación, seguimiento y control de la experiencia.

En la tabla que se presenta a continuación se detallan las características de ejecución de cada uno de estos componentes en los cinco municipios en los que se implementa el PCP. A fin de profundizar el análisis de las fortalezas y obstáculos que se presentaron en los casos evaluados, se recomienda la revisión de las secciones referidas al Proyecto en los Anexos que contienen los estudios de casos de Morón (A2), Yerba Buena (A4) y Crespo (A6) en el segundo Informe de Avance.

Tabla 1: La implementación del PCP en los municipios

Características	Crespo	Morón	Yerba Buena	Palpalá	Rafaela
Proyecto financiado					
Nombre del Proyecto definido	Planificación Participativa	Participación joven en el Municipio de Morón	Yerba Buena Conectada	Palpalá: Ciudad Digital	Fortalecimiento de las Comisiones Vecinales
Objetivos	1. Reducir la brecha entre las demandas de los ciudadanos y la capacidad del gobierno local para satisfacerla a partir de la Planificación Participativa 2. Planificar de forma participativa en cuatro áreas de la gestión municipal (ejercicio 2009). 3. Generar espacios de encuentro en los barrios entre el gobierno local y la sociedad civil para el diseño, la implementación y el monitoreo de políticas públicas que den respuesta a las demandas concretas de los ciudadanos. 4. Capacitar a los ciudadanos y a los funcionarios públicos para la identificación y priorización de los problemas, la formulación de proyectos y su seguimiento en el ámbito territorial.	1. Reducir la brecha entre las demandas de la ciudadanía y la capacidad del gobierno local para satisfacerlas, a partir de la promoción y el incremento de la participación de los jóvenes en los espacios ya existentes. 2. Mejorar y desarrollar las acciones municipales orientadas a la juventud desde las distintas áreas del gobierno local con una mirada integral y de manera articulada. 3. Promover Centros de Estudiantes y organizaciones juveniles en el municipio de Morón.	1.Reducir la brecha entre las demandas de los ciudadanos y la capacidad del gobierno local para satisfacerlas. 2.Fomentar la participación ciudadana y la cultura cívica a partir de la instalación de Centros Tecnológicos Comunitarios (CTC) en los barrios vulnerables. 3. Promover la educación en los CTC para que estos se constituyan en espacios de referencia en el barrio. 4. Ofrecer a los ciudadanos mayores y mejores posibilidades de acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.	1.Fortalecer los Centros Vecinales a través de la creación de Centros Tecnológicos Virtuales 2. Reducir la brecha entre las demandas de los ciudadanos con el gob. local mediante la implemetanción de tecnologías de información y comunicación 3. Desarrollar el portal municipal para mejorar la comunicación entre el gobierno local y los ciudadanos. 4. Fortalecer la adm. municipal para incrementar la transparencia	1. Reducir la brecha entre las demandas de los ciudadanos y la capacidad del gobierno local para satisfacerlas, mediante la implementación de las tecnologías de la información y comunicación. 2. Promover la participación ciudadana y la cultura cívica 3. Mejorar la gestión de las Comisiones Vecinales para brindar mejores servicios y dar respuestas a los ciudadanos.
Actividades definidas	1. Elaborar de Proyectos para la selección de 2009 2. Capacitar sobre temas vinculados con la elaboración de proyectos, liderazgo, facilitación de diálogo grupal, construcción de redes, técnicas para el entrenamiento de habilidades sociales y comunicación local estratégica 3. Intercambiar experiencias exitosas sobre Presupuesto Participativo con otros municipios 4. Promover el proceso de consulta y selección de proyectos	1. Talleres participativos 2. Diseño y difusión de diferentes herramientas de comunicación. 3. Capacitaciones vinculadas a la democracia y la participación 4. Evaluación y planificación 2008-2009 5. Plan de Promoción para la Conformación de Centros de Estudiantes. 6. Asesoramiento técnico en los colegios 7. Revalidación del Plan. 8. Sensibilización	1. Instalar nueve Centros Tecnológicos Comunitarios (CTC) en organizaciones de la sociedad civil en siete barrios definidos en el proyecto. 2. Brindar acceso a información pública local, provincial y nacional a través de los CTC instalados 3. Ofrecer capacitación en informática, Internet, cultura cívica, oficios en los CTC	1.Crear Centros Tecnológicos Virtuales (CTV) 2. Desarrollar en esos CTV actividades formativas y recreativas 3. Brindar en los CTV capacitaciones a la comunidad, los FCLs y a los empleados municipales. 4. Crear espacios de lectura en los CTV 5. Actualizar el portal municipal de Palpalá 6. Establecer un sistma de atención al ciudadano	1. Capacitar a las Comisiones Vecinales 2. Capacitar a la Federación de Vecinales 3. Capacitar a los vecinos en informática
Fecha definida para el inicio	Septiembre del 2008 (se prorrogo el lanzamiento por el conflicto en relación con la Res. 125/08)	Septiembre de 2008	Marzo de 2009	Sin datos	Sin datos
Beneficiarios definidos por el proyecto	1.El Foro Cívico de Crespo 2.Las autoridades municipales 3.Las instituciones y organizaciones barriales 4.Los ciudadanos/as de Crespo	1. Jóvenes entre 14 y 29 años 2. El Gobierno Municipal 3. Los ciudadanos/as del municipio	Los vecinos de los barrios donde se desarrollarán las CTC, seleccionados a partir de dos criterios: a) mayores índices de población en condiciones vulnerables; b) que hayan asistido y participado activamente del proceso de identificación y selección del proyecto específico (*).	1.El Foro Cívico Local 2. Los Centros Vecinales y los Vecinos 3. El gobierno municipal 4. Los ciudadanos en general	9 Barrios: Monseñor Zarpé, Barranquitas, Sarmiento, 9 de Julio, 30 de octubre, San Martín, Pizzurno, Independencia, Jardín.

Características	Crespo	Morón	Yerba Buena	Palpalá	Rafaela
Acceso a la Información Pública					
Objetivos	Garantizar el efectivo ejercicio del derecho al libre acceso a la información pública, mediante el dictado de normas, capacitaciones a funcionarios públicos y la eficiente gestión de la información.				Mejorar el acceso a la información de investigadores tanto locales como nacionales, de la comunidad educativa, las organizaciones de la sociedad civil, la administración pública municipal, provincial y nacional como para todos los ciudadanos.
Actividades realizadas	1. Taller sobre la temática para la sensibilización del Consejo Deliberante (junio 2007) 2. Dos capacitaciones sobre el tema de Acceso a la Información: una general a miembros del municipio y otra especialmente orientada a actores involucrados en la Información Pública (septiembre 2007) 3. Diagnóstico sobre la situación de los archivos municipales (posterior a sanción Ordenanza) 4. Promulgación de la Ordenanza de Acceso a la Información Pública (julio 2007)	El municipio ha desarrollado varios instrumentos para la difusión de la información previos a la implementación del PAC y el PCP (v.g. Boletín municipal, web actualizada y distintas publicaciones). Se definió como estrategia: a. Trabajar con el componente de digitalización de Decretos y Ordenanzas b. Creación de un Digesto Normativo Cuenta con Ordenanza de Acceso a la Información Pública	1. Dos talleres con el Consejo Deliberante (2007) 2. Dos talleres de capacitación sobre Acceso a la Información Pública y sobre Técnicas de Organización y Tratamiento de la Documentación Administrativa (2008) 3. Elaboración de un diagnóstico sobre el estado de situación de los archivos municipales (en proceso) 4. Seguir trabajando en la gestión de la información y en la comunicación y difusión del Derecho del Acceso Público a la Información.	1. Tres talleres de sensibilización con el Concejo Deliberante (Agosto de 2008) 2. Capacitación de empleados municipales en Técnicas de Organización y Tratamiento de la Documentación Administrativa para el efectivo cumplimiento de la ordenanza. 3. Promulgación de la Ordenanza de Acceso a la Información Pública (Octubre de 2008)	El municipio ha desarrollado varios instrumentos para la difusión de la información previos a la implementación del PAC y el PCP (v.g. Boletín, web actualizada, Digesto Normativo). Se definió como estrategia: a. Digitalización de ordenanzas y actas del Concejo Deliberante desde 1913 hasta 1980 (el resto están digitalizadas), Resol. y Decr., la colección fotográfica y los periódicos rafaelinos de la Biblioteca Nacional. Cuenta con Ordenanza de Acceso a la Información Pública (3528/02)

Características	Crespo	Morón	Yerba Buena	Palpalá	Rafaela
Misión de intercambio de experiencias a Nueva Zelanda					
Fecha de realización de la misión	5 al 14 de agosto del 2007	5 al 14 de agosto del 2007	5 al 14 de agosto del 2007	9 a 16 de marzo de 2008	9 a 16 de marzo de 2008
Funcionarios que participaron	1) Juan Carlos Brambilla (Intendente) 2) Omar Izaguirre (Secretario de Hacienda- 1º enlace del PAC)	1) Martín Sabbatella (intendente) 2) Sergio Zurano (Subsecretario de Transparencia Institucional y Relaciones Internacionales 3) Gustavo Fernández (Subsecretario de relaciones con la Comunidad)	1) Roberto Martínez Zavalía (Intendente) 2) Graciela Salazar (Subsecretaria de Gobierno- 1º Enlace del PAC)	1) Alberto Ortiz (Intendente)	1) Omar Perotti (Intendente) 2) Mariana Allassia (Subsecretaria de Desarrollo Social)
Representantes de la sociedad civil	Ariel Kihn (Responsable del Área de Relaciones con la Comunidad- actual enlace del PAC y ex concejal)	Beatriz Brinkman (ciudadana representante ONG- seleccionada por azar)	Carlos Irruñategui (Coordinador del FCL- A partir de allí fue convocado para Coordinar la oficina de Atención al Vecino)	1) Gilda Perea (Directora de escuela) 2) Mario Riquelme ¿?	Darío Demartín (Presidente de la Comunidad de Pizzurno)

Fuente: Elaboración propia a partir de Resúmenes Ejecutivos de los proyectos, evaluaciones del PCP y página web institucional.
(*) En el proyecto definido con fecha del 19/03/09 se definieron 9 barrios para la instalación de los CTC: B° La Rinconada; B° Nicolás Avellaneda II y III; B° Nicolás Avellaneda IV; B° San José II; B° San José III; B° Los Pinos - Comunidad San Alfonso; Marcos Paz -Casa de la Cultura; B° La Esperanza y B° Castillo. Sin embargo, en la página web institucional el proyecto se refiere a 7 municipios entre los que no se menciona el Bº Nicolás Avellaneda III, El Bº la Rinconada, el Bº Marco Paz y el Bº Esperanza, asimismo, sólo se hace referencia al Bº San José sin diferenciar entre II y III. Asimismo, se incorporan dos barrios adicionales Plaza Vieja y Salas.

7. EFECTOS DE CORTO Y MEDIANO PLAZO EN LA COMUNIDAD LOCAL

El análisis de la producción del FCL en la etapa previa a la realización de la Audiencia Pública, como hemos afirmado anteriormente, remite exclusivamente a los municipios de la tercera etapa del Programa en adelante. En los apartados anteriores trabajamos sobre una serie de indicadores para evaluar los productos, resultados y efectos del PAC. En este apartado nos concentraremos en el análisis de las iniciativas y proyectos generados en los distintos ámbitos del PAC **presentados en las audiencias públicas**, que pudieron ser identificadas en los casos estudiados.

No es fácil en una evaluación de este tipo identificar un patrón claro en lo que respecta a la efectiva concreción de los proyectos presentados en las audiencias públicas, ni tampoco respecto de lo que podríamos llamar el ciclo de vida de los mismos. En las distintas etapas del Programa se observan diferencias en cuanto a la formulación de los proyectos, aunque cabe marcar que a medida que se avanzó en las distintas etapas advierte el impacto que tuvieron las actividades de capacitación desarrolladas por el equipo PAC, evidenciado en una mayor claridad en la formulación.

A continuación se presentan las propuestas presentadas a las Audiencias Públicas identificadas en los casos de la muestra, organizadas según si han sido gestadas desde el ámbito de los gobiernos locales o desde la sociedad local. Los

datos sobre los que se trabajó en este apartado figuran en un listado que se adjunta como Anexo a este Informe.

Tabla 2: Cantidad de Propuestas formuladas en Audiencias Públicas

Origen	Pergamino	Morón	General Pico	Yerba Buena	S.F. del Valle de Catamarca	Crespo	Villa General Belgrano	Diamante
Gobierno y soc. política	8	1	12*	1	8	2	2	1
Sociedad civil	30	2	2	13	22	30	20	12
TOTAL	**38**	**3**	**14**	**14**	**30**	**32**	**22**	**13**

(*) Incluye una Iniciativa surgida en el ámbito del partido opositor (crear la figura del Defensor del Pueblo)

Si evaluamos las iniciativas identificadas en función de algún criterio que remita a su viabilidad, y su posterior concreción o no, obtenemos la información que se lee en la Tabla 3. En términos generales, hemos considerado como ***iniciativas realizables*** a las que reúnen las siguientes características: a) han sido formuladas como un proyecto y no como una simple intención; b) no se refieren a cuestiones relativas al funcionamiento del FCL; c) su concreción no trasciende el ámbito municipal o excede las capacidades del municipio y d) identifican el actor ejecutante. En cambio, se consideran ***iniciativas concretadas*** a las propuestas presentadas en la Audiencia Pública cuya materialización pudo constatarse al momento de realizar la presente evaluación. Cabe destacar que no se incluyen aquí los proyectos formulados posteriormente, ni aquéllos surgidos en otras instancias (por iniciativa municipal, de Organizaciones de la Sociedad Civil, etc.) distintas de la Audiencia.

Tabla 3: Iniciativas Realizables y Concretadas

Tipo de iniciativa	Pergamino	Morón	General Pico	Yerba Buena	S.F. del Valle de Catamarca	Crespo	Villa General Belgrano	Diamante
Iniciativas realizables	16	3	3	11	18	17	7	6
Iniciativas concretadas	2	0	0	2	2	4	1	1

La tabla muestra con claridad el bajo grado de concreción de las propuestas efectivizadas en las Audiencias Públicas. En ello incide, indudablemente: a) el grado de actividad del FCL posterior a la realización de la misma; b) la existencia de una red de organizaciones de la sociedad civil en la comunidad que puedan hacer propias las iniciativas; c) la voluntad del gobierno municipal y el Concejo Deliberante local de avanzar en la concreción, y algunas circunstancias contextuales. Por otra parte, es altamente probable que las diferencias encontradas entre la capacidad de elaborar proyectos e iniciativas previamente a la Audiencia Pública y la etapa posterior se relacionen con dichos factores, así

como con la mayor o menor intervención del equipo PAC/PCP. Ante lo que parece ser una carencia de disposición por parte de las sociedades locales a mantener la participación en los nuevos espacios (como los FCLs), la alternativa es que la misma sea sostenida por el gobierno local, o bien, por el PAC (por la vía de la articulación y la cooperación, o el PCP). Si nada de esto sucede, la implementación del PAC en el municipio (el proyecto) se cierra y la práctica democrática continúa casi con la misma dinámica existente en el momento 0, quedando rastros tenues del proceso en la sociedad.

Diamante y Yerba Buena parecen ser los municipios donde se generó, digamos, una masa crítica con predisposición participativa en la sociedad civil; en ambos casos el PAC permitió/facilitó la emergencia de referentes y líderes locales. En Yerba Buena, el proceso fue afectado por el cambio de gobierno, así como por los conflictos generados entre algunos de los miembros más activos del FCL y las nuevas autoridades locales. Asimismo, también parece haberse consolidado en Yerba Buena una trama importante de OSC, lo que muchas veces hizo indistinguible al foro como tal de la dinámica de dichas organizaciones.

En Pergamino, por el contrario, la implementación del PAC no tuvo ninguna incidencia sobre la que ya era una escasa participación ciudadana. El Programa no consiguió generar estímulos para revertir un proceso declinante, en ese sentido, desde 2002. De hecho, aún cuando algunas tenues modificaciones en el estilo de gestión municipal cristalizaron en instituciones participativas, la ciudadanía no parece haberse hecho eco de esta situación. Asimismo, los entrevistados coinciden en señalar la escasa renovación de líderes políticos y el nulo surgimiento de dirigentes jóvenes, tendencia que tampoco pudo modificarse en el marco del PAC.

En Villa General Belgrano, los indicios de cambio en la sociedad civil remiten exclusivamente al fortalecimiento de un grupo dentro de la comunidad educativa que se mantiene muy activo. En el caso de General Pico, la comunidad educativa fue refractaria al PAC por ciertas imputaciones derivadas de la evaluación, por lo que no pudo usufructuar la difusión que permite ese ámbito, mientras que en San Fernando del Valle de Catamarca se produjo un proceso de crecimiento de la participación ciudadana, aunque canalizado en otros espacios de participación, distintos del PAC. El PAC no pudo alimentarse de esta predisposición de la ciudadanía para potenciar su desarrollo. Sin embargo, el FCL contribuyó a hacer visibles a algunos líderes barriales que alimentaron procesos participativos en desarrollo.

En Morón y General Pico no se registraron modificaciones apreciables en el patrón que los caracterizaba. El primero de ellos contaba con una sociedad civil muy movilizada antes y después del PAC. En el caso de Morón, la celebración del

PCP permitió fortalecer las actividades del Presupuesto Participativo del año 2006, aún cuando no constituía una propuesta explicitada en la Audiencia Pública.

El caso de Crespo presenta algunas peculiaridades en la medida en que se realizaron importantes acciones tendientes a fortalecer el acceso a la información pública, la participación en políticas públicas y, en general, las prácticas democráticas. Incluso, algunas de estas acciones fueron sancionadas como ordenanza o resolución del Poder Ejecutivo local. Sin embargo, dichos resultados de la actividad del FCL tuvieron muy poca visibilidad local hasta que se implementó el Proyecto Planificación Participativa, en el marco del PCP. Recién entonces el espacio del Foro adquirió un alto reconocimiento y legitimidad en la comunidad local.

El involucramiento de la ciudadanía al parecer tuvo que ver con la exigencia e interpelación al gobierno local. En la medida en que éste dio lugar a algunos de sus reclamos en torno a la participación, la ciudadanía no se adueñó de ellos y no parece interesada en utilizarlos por el momento. Esta circunstancia parece haberse modificado en parte por el desarrollo del PCP, a partir del cuál la comunidad parece más dispuesta a intervenir en la decisión sobre el destino de los fondos que provee.

En cuanto a los proyectos surgidos en los Foros Cívicos Locales, la situación relevada es la siguiente:

Tabla 4: Iniciativas surgidas en los Foros Cívicos Locales

	Pergamino	Morón	General Pico	Yerba Buena	S.F. del Valle de Catamarca	Crespo	Villa General Belgrano	Diamante
Cantidad de proyectos	NO APLICA-1º Etapa	NO APLICA-1º Etapa	NO APLICA-1º Etapa	11	3	4	5	6

Los casos de Morón, Pergamino y Yerba Buena han sido explicados en el apartado correspondiente. En los demás casos los Foros funcionaron y produjeron proyectos. Sin embargo, cabe remarcar que en varios casos los proyectos surgidos del Foro apuntaron a consolidar la propia dinámica del mismo, en lugar de vincularse a problemáticas de la sociedad. Por ejemplo, las propuestas del Foro de Villa General Belgrano y de San Fernando del Valle de Catamarca van en esa línea. En igual sentido se orientan algunas propuestas en Diamante y en Crespo. Yerba Buena parece ser la excepción a la regla, ya que la enorme mayoría de los proyectos se refieren a problemáticas externas al Foro. Esto podría estar indicando que la consolidación y sustentabilidad de los Foros en sus sociedades no es un dato y que se requieren de esfuerzos específicos en esta línea.

8. EFECTOS DE CORTO Y MEDIANO PLAZO EN LA GESTIÓN MUNICIPAL

Al observar el número de propuestas realizadas por el Gobierno y la Sociedad Política (Tabla 2), notamos una disparidad en el involucramiento activo de los miembros del gobierno municipal y del resto de las autoridades políticas en los diferentes municipios. Se observa que predomina una iniciativa menor de parte de los gobiernos, excepto en Pergamino, General Pico, Morón y San Fernando de Valle de Catamarca. En sentido amplio, se trata de un primer indicio acerca de los incentivos que indujo el PAC en la gestión municipal, incluyendo al poder legislativo local. Se trata de municipios donde la presencia gubernamental en el FCL fue muy significativa. Eso no asegura que los cambios en la esfera gubernamental se hayan producido efectivamente, pero sirve como un indicador de cierta predisposición del gobierno local a intervenir activamente (no sólo en tanto promotor) en el espacio creado por el PAC.

Las transformaciones ocurridas en los gobiernos municipales analizados parecen haber sido más evidentes, en conjunto, que aquellas que tuvieron lugar en la sociedad civil (aunque debe considerarse que la posibilidad de visualizarlos en toda su dimensión resulte diferente). Sin embargo, esto no da cuenta de la profundidad de las mismas. El Estado, como actor diferenciado de la comunidad de la que forma parte, es más “visible” que el resto de la sociedad. Las acciones que lleva a cabo y las intenciones que pretende transmitir se cristalizan en una serie de instituciones y normas imperativas que tienen supremacía sobre las del resto de los actores. Ergo, es absolutamente razonable que los cambios se manifiesten con mayor rapidez y de manera más evidente. Aún cuando no se pudieran haber cristalizado dichas instituciones y normas, la fuerte presencia en la sociedad de las instituciones gubernamentales hace que cualquier cambio actitudinal en ellas sea percibido rápidamente. La sociedad civil, por el contrario, tiene una multiplicidad de actores y relaciones que hacen menos visibles los cambios y más profundas las transformaciones necesarias para que se produzcan y manifiesten, superando la inercia de usos y costumbres arraigados.

En relación con lo anterior, los cambios en la gestión pueden articularse de manera tal que no pasen de tener un fin cosmético. En todo caso, conviene no perder de vista que, tanto los cambios en los aparatos estatales como en su estilo de gestión, requieren operar sobre una multiplicidad de variables y que, en muchas ocasiones, la dinámica interna de los propios gobiernos juega un rol importante. En este punto digamos que, frente a la rigidez de las estructuras estatales y de las lógicas de construcción y conservación del poder político, la presencia del PAC en las comunidades puede actuar como una especie de *catalizador* de las iniciativas, fundamentalmente, aunque no sólo, porque aporta precisiones sobre un “deber ser” democrático que puede convertirse en una base instrumental de las iniciativas de cambio en el nivel gubernamental.

El caso de Pergamino presenta aspectos contradictorios: pese a haber sancionado algunas normas que establecen mecanismos de participación ciudadana (Presupuesto Participativo, Audiencias Públicas, Veedurías Ciudadanas), las mismas no despertaron interés en la ciudadanía. La percepción predominante en el municipio, de acuerdo a las entrevistas, es que el gobierno es reticente a estimular la participación o garantizar el acceso a la información pública, cuestiones que, curiosamente, no son reclamadas por la ciudadanía. Algún caso de corrupción, una creciente volatilidad de las alianzas políticas y un recrudecimiento del enfrentamiento entre los diferentes partidos y líneas internas de los mismos, parecen ser indicadores de un cierto divorcio entre los referentes políticos y los ciudadanos, que se manifestó en la *no dinámica* del PAC en dicho municipio.

Los testimonios coinciden en señalar que en General Pico se dieron cambios –aunque tenues- en la predisposición del gobierno municipal y el HCD a brindar información a la ciudadanía y a hacer más fluida su comunicación con la misma. La preocupación por ciertos resultados de la evaluación parece haber actuado como acicate para una apertura de las instituciones públicas a la ciudadanía. Algo similar ocurrió en Villa General Belgrano y Diamante. En ninguno de estos tres municipios, sin embargo, se detectaron normas y mecanismos institucionalizados que corroboraran esa percepción.

Crespo, en cambio, generó un movimiento similar, en cuanto a que se notó una mayor "disposición" del gobierno local. A diferencia de los tres casos mencionados en el párrafo anterior, fue el municipio que en mayor medida institucionalizó los cambios (mecanismos y normas). En relación con la información pública, el PCP tuvo una incidencia directa en ello, ya que dicho tema constituye uno de los ejes del mismo. Sin embargo, buena parte de las modificaciones introducidas permanecen latentes, puesto que la sociedad civil no parece haberlas internalizado.

Es interesante destacar que, al menos en el plano de las percepciones y sensaciones, la principal predisposición de los gobiernos mencionados refiere a la cuestión de la información pública. Esta cuestión generó un conflicto entre algunos miembros del FCL y el gobierno municipal[15], afectando buena parte de los logros del PAC en ese municipio. Allí el cambio de gobierno neutralizó una dinámica participativa que había generado iniciativas para instalar ciertos mecanismos de información en el ámbito del gobierno local. En tales términos, es relevante considerar las particularidades contextuales de los municipios de forma de evitar obstáculos para la consecución de los objetivos perseguidos.

[15] El conflicto se originó a raíz de que luego de promulgarse una norma sobre acceso a la información pública apoyada por el foro, el gobierno que asumió en Diciembre de 2007 vetó todas las ordenanzas y resoluciones aprobadas por el gobierno saliente hacia el final de su gestión.

En el caso de San Fernando del Valle de Catamarca, por el contrario, se observan transformaciones más significativas en el plano de la gestión municipal en el período estudiado. Difícilmente ello pueda ser imputable de manera lineal y directa a la implementación del PAC, puesto que llevar el programa a esa localidad fue una iniciativa más, entre muchas otras, que fueron lanzadas por convicción personal del propio Intendente. De hecho, la ciudadanía parece un tanto rezagada en relación al ritmo y la audacia con el que el gobierno local lleva a cabo iniciativas que promueven el involucramiento y la participación ciudadana. La lista de medidas implementadas por el Intendente y de inspiración propia es la más larga entre todos los municipios estudiados, exceptuando quizás Morón.

El caso de Morón es, en esta dimensión, similar a lo registrado con la sociedad civil: un elevado compromiso de las autoridades con la participación, que preexistió al PAC y se mantuvo vigente durante el período de implementación del mismo. En este sentido, el programa no parece haber tenido ninguna incidencia -positiva o negativa- respecto de una tendencia bastante instalada por entonces, de progresivo involucramiento ciudadano en la política y creciente apertura del gobierno.

9. ALGUNAS NOTAS A MODO DE CONCLUSIÓN

En función de la información obtenida y el análisis efectuado, podemos enfocar estas conclusiones de acuerdo con los interrogantes explicitados en la Dimensión 3 de los términos de referencia:

- Efectos de corto y mediano plazo en la comunidad local
- Efectos de corto y mediano plazo en la gestión municipal
- Posibilidades de sustentabilidad de los Foros Cívicos Locales

Los resultados más destacados parecen ubicarse en el plano de los efectos en la gestión municipal. En este campo, se advierten algunos cambios claros, aunque todavía es demasiado pronto para asegurar que se trata de efectos con entidad significativa o sustentabilidad asegurada. Se observan avances, sobre todo, en lo referente a la difusión de la información pública a través de la puesta en marcha de iniciativas que muestran distinto grado de institucionalidad. Por ello, se considera que las particularidades de los contextos cumplen un rol central en determinar si se trata de cambios sustantivos o meramente formales.

El compromiso que adquieren los gobiernos municipales al sumarse al Programa -lo que no sucede con “la sociedad”- puede estar operando en el sentido de mostrar permeabilidad a las demandas sociales. No obstante, las razones de la adhesión -más allá de lo discursivo- se observan como muy diferentes en los distintos casos y resulta difícil reconocerlas como tales.

En el plano de la comunidad -o sociedad civil- local, resulta difícil evaluar el impacto *real* del Programa, por razones que ya se han explicitado en el presente informe y que remiten, entre otras, a que las dimensiones sobre las que el PAC se propone operar sólo podrían cambiar en el largo plazo y como producto de una compleja red de factores. Por ello, si se reduce la implementación del PAC sólo hasta el proceso de la Audiencia Pública y sin que se incorporen actividades para el fortalecimiento de la actividad de los FCLs podría afirmarse que las intervenciones del Programa no impactan significativamente en las prácticas democráticas de las comunidades locales, puesto que, como se detalló previamente, en la mayor parte de los casos el registro de esas instancias es muy débil (municipios de la Etapa 1 y 2 del Programa[16]). Esta apreciación se relativiza cuando se consideran los municipios de la tercera etapa y las estrategias complementarias desarrolladas por el Programa para fortalecer la participación ciudadana a través del FCL y, más especialmente, cuando se incorpora al análisis el aporte del PCP.

Si bien es evidente que se han generado numerosos proyectos y/o actividades en el marco de las instancias que propone el PAC –detalladas en el Anexo-, no se podría asignar a ese conjunto de iniciativas el carácter de indicador de cambios en las prácticas políticas locales. Por otro lado, es importante aclarar que los resultados son muy diferentes según cada contexto local, y las condiciones sociopolíticas e institucionales de cada localidad parecen ser las determinantes de los alcances del Programa en cada caso. Entre estas condiciones, debe destacarse, el que se hayan o no desarrollado previamente instancias de participación social, o avances sobre mecanismos participativos en la gestión pública, parecería marcar la diferencia entre los municipios considerados en cuanto a resultados.

Por último, en lo que respecta a la sustentabilidad de los Foros Cívico Locales, los resultados también han sido dispares, principalmente, en función de su imbricación con otras instancias de articulación estado- sociedad. En este sentido, parecería que no debería evaluarse su sustentabilidad solamente en función de la supervivencia o no del “formato Foro” sino también tomando en cuenta en qué medida los objetivos y procesos que dicho formato (metodología específica de participación) busca generar, son recogidos/incorporados por otras instancias de articulación social. En efecto, los datos muestran que la sustentabilidad de lo realizado en los Foros es mayor allí donde los objetivos son “asumidos” por otras instancias de articulación existentes. Una situación similar se observa con relación al PCP, dado que los recursos que pone en juego este Proyecto son un factor central para explicar por qué algunos temas continúan en la agenda pública.

[16] La diferencia en estos casos podría estar dada por la incorporación del municipio a un Proyecto como Construyendo Puentes que termina imprimiendo otra dinámica a nivel local.

ANEXO 1

Actividades realizadas por los Foros Cívicos Locales

PERGAMINO (Primera Etapa)

a. Actividades realizadas en el FCL más recurrentemente mencionadas en el marco de las entrevistas realizadas en la comunidad local (ver Anexo correspondiente en el Informe 2 de la Evaluación):

Dadas las características de la Primera Etapa del PAC, el FCL sólo se constituyó a los efectos de realizar el seguimiento del trabajo de relevamiento para la elaboración del Informe de Calidad de las Prácticas Democráticas. No se promovieron actividades tendientes al trabajo continuado del Foro.

b. Actividades adicionales a las que hace referencia el Informe sobre Calidad de las Prácticas Democráticas

En función de lo señalado en el ítem anterior, no se hace referencia en el Informe a las actividades del FCL.

c. Actividades adicionales a las que hace referencia el Blog del FCL de Pergamino

El FCL no cuenta con un Blog

MORÓN (Segunda Etapa)

a. Actividades realizadas en el FCL más recurrentemente mencionadas en el marco de las entrevistas realizadas en la comunidad local (ver Anexo correspondiente en el Informe 2 de la Evaluación):

Dadas las particularidades del caso de Morón, así como las instancias participativas y descentralizadoras que se venían implementando en el municipio al momento de implementar el PAC no se constituyó un FCL. Tal como se explicita en el Anexo 3 del Informe 2 las actividades del PAC fueron promovidas a través de las UGC (Unidades de Gestión Comunitaria).

b. Actividades adicionales a las que hace referencia el Informe sobre Calidad de las Prácticas Democráticas

c. Actividades adicionales a las que hace referencia el Blog del FCL de Morón

A partir de lo mencionado en el ítem a), no existe un Blog.

GENERAL PICO (Segunda Etapa)

a. Actividades realizadas en el FCL más recurrentemente mencionadas en el marco de las entrevistas realizadas en la comunidad local (ver Anexo correspondiente en el Informe 2 de la Evaluación):

Dadas las características de la Segunda Etapa del PAC, el FCL sólo se constituyó a los efectos de realizar el seguimiento del trabajo de relevamiento para la elaboración del Informe de Calidad de las Prácticas Democráticas. No se promovieron actividades tendientes al trabajo continuado del Foro.

b. Actividades adicionales a las que hace referencia el Informe sobre Calidad de las Prácticas Democráticas

En función de lo señalado en el ítem anterior, no se hace referencia en el Informe a las actividades del FCL.

c. Actividades adicionales a las que hace referencia el Blog del FCL de General Pico

El FCL no cuenta con un Blog

SAN FERNANDO DEL VALLE DE CATAMARCA (Tercera etapa)

a. Actividades realizadas en el FCL más recurrentemente mencionadas en el marco de las entrevistas realizadas en la comunidad local (ver Anexo correspondiente en el Informe 2 de la Evaluación):

- *Proyecto de descacharrización*.
- *Actividades diseñadas para los estudiantes secundarios*.
- *Taller de proyecto*
- *Proyectos asociadas con distintas demandas ciudadanas para mejorar la calidad de vida a nivel local*.
- *Centro de Integración Comunitaria (CIC)*

b. Actividades adicionales a las que hace referencia el Informe sobre Calidad de las Prácticas Democráticas

No se indican actividades adicionales a las mencionadas por los entrevistados a nivel local

c. Actividades adicionales a las que hace referencia el Blog del FCL de San Fernando del Valle de Catamarca

El FCL no cuenta con un Blog

YERBA BUENA (Tercera Etapa)

a. Actividades realizadas en el FCL más recurrentemente mencionadas en el marco de las entrevistas realizadas en la comunidad local (ver Anexo correspondiente en el Informe 2 de la Evaluación):

- *Fiesta Cívica Popular* (Día de la Bandera 2006- 2007)
- *Audiencias Públicas con funcionarios municipales*
- *Presentaciones de los funcionarios de distintas áreas en el FCL*
- *Seminario sobre "Nuevas formas de Gestión y Liderazgo"*
- *Jornadas sobre Participación Ciudadana*
- *Curso sobre prácticas democráticas en las escuelas*
- *Campaña de seguridad vial*
- *Medio Ambiente*
- *Proyecto de ordenanza de Acceso a la Información Pública*
- *Debate de candidatos* (elección 2007)

b. Actividades adicionales a las que hace referencia el Informe sobre Calidad de las Prácticas Democráticas

- *Panel sobre Participación Ciudadana* (septiembre de 2005)
- *Decálogo de Buenas Prácticas:* "En el mes de diciembre de 2005 y motivada por la metodología de la Red de Municipios Saludables, se realizó una actividad de la cual surgieron diez temas que deberían ser prioritarios en la Agenda conjunta entre Gobierno y Sociedad Civil. La propuesta es trabajar, a través de campañas de convivencia mensuales, para transformar hábitos en valores. Posteriormente, basándose en esta inquietud, un vecino diseñó un proyecto de Educación Vial que fue presentado al Municipio. Los temas propuestos son: Salud, deporte, seguridad, violencia, familias, integración social y ciudadana, tradiciones, medio ambiente, educación vial y creatividad y buen humor". Sin embargo,

los entrevistados a nivel local no identificaron dicha actividad en el marco del PAC.

c. Actividades adicionales a las que hace referencia el Blog del FCL de Yerba Buena

Proyecto Contalo Vos: Dos integrantes del FCL se inscribieron para participar de un proyecto promovido por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación a través del cual podría financiarse el equipamiento y la publicación por un año de un periódico o revista comunitaria. Según se informó en el municipio el proyecto de Yerba Buena fue seleccionado y se realizó una prueba piloto. No pudo continuarse con el proyecto.

VILLA GENERAL BELGRANO (Tercera Etapa)

a. Actividades realizadas en el FCL más recurrentemente mencionadas en el marco de las entrevistas realizadas en la comunidad local (ver Anexo correspondiente en el Informe 2 de la Evaluación):

- *Taller Familia y Sociedad,* se realizaron reuniones, charlas y talleres a lo largo de un año.
- *Se realizaron discusiones sobre la modificación de la ley de educación*.

b. Actividades adicionales a las que hace referencia el Informe sobre Calidad de las Prácticas Democráticas

- Apertura de cuentas electrónicas del Foro Cívico de Villa General Belgrano para agilizar, facilitar y ampliar la comunicación con los miembros del Foro y entre ellos.
- Distribución de las minutas de cada Comisión del Foro, a todos sus integrantes, para contribuir a una mayor difusión del PAC y lograr una participación más amplia de la comunidad.
- Adopción de estrategias para ampliar el número de integrantes del Foro: apelar a los medios de difusión locales y a la convocatoria de persona a persona.
- "La constitución de una comisión de tres miembros del Foro para la búsqueda de información y elaboración de propuestas sobre temas específicos, por ejemplo, el acceso a la tierra". En las entrevistas realizadas a nivel local no se hizo referencia a dicha comisión. Sin embargo, se destacó que el gobierno asumido a fines de 2007 definió la conformación de una comisión para trabajar estos temas.
- *Taller de Formulación de Proyectos* para organizar las iniciativas de sus integrantes. Tanto el Taller como los proyectos vinculados con el sector

educativo fueron mencionados en las entrevistas a nivel local. Según se explicita en el Informe se elaboraron tres proyectos: a) lograr la integración y el compromiso recíproco de todas las instituciones educativas de Villa general Belgrano; b) lograr que Villa General Belgrano se constituya en escenario apto para la prevención de la salud; c) lograr que los adultos (padres, formadores y docentes) asuman el compromiso y responsabilidad que tienen en la crisis de valores y d) "Familia y Sociedad".

- *Aportes al Debate Educativo (Ley de Nacional Educación)*, mencionado en las entrevistas a nivel local indicándose incluso que a partir de dicha actividad se reactivo el trabajo en el FCL.

c. Actividades adicionales a las que hace referencia el Blog del FCL de Villa General Belgrano

No se indican actividades adicionales a las mencionadas por los entrevistados a nivel local

CRESPO (Tercera Etapa)

a. Actividades realizadas en el FCL más recurrentemente mencionadas en el marco de las entrevistas realizadas en la comunidad local (ver Anexo correspondiente en el Informe 2 de la Evaluación):

- *Registro de ONGs.*
- *Banca Ciudadana.*
- *Capacitación Permanente para ONGs.*
- *Página Web.*
- *Línea 0800 para que los ciudadanos pudieran presentar sus reclamos.*
- *Presentación de las propuestas de los candidatos a intendente* (elección 2007).

Agregados a partir del relevamiento realizado en 2009

- *Participación en reuniones Interforo.*
- *Talleres y capacitaciones para la sensibilización sobre Acceso a la Información Pública* (en el marco del PCP)
- *Promulgación Ordenanza de Acceso a la Información Pública* (en el marco del PCP)
- *Diagnóstico sobre la situación de los archivos municipales* (en el marco del PCP)
- *Elaboración e implementación del Proyecto Planificación Participativa*- proyecto seleccionado a fin de ser financiado en el marco del PCP

- *Capacitaciones realizadas en el marco del Proyecto Planificación Participativa*
- *Proyectos elaborados en el marco del Proyecto Planificación Participativa*

b. Actividades adicionales a las que hace referencia el Informe sobre Calidad de las Prácticas Democráticas

- *Realización de un Taller de Formulación de Proyectos*, el taller fue referenciado por los entrevistados a nivel local.

c. Actividades adicionales a las que hace referencia el Blog del FCL de Crespo

- *Perri-Oca,* en el Blog se menciona que los alumnos del 9º año del Instituto Comercial Crespo estuvieron trabajando en difundir la tenencia responsable de mascotas dentro de la ciudad. En las entrevistas a nivel local se hizo referencia al juego desarrollado pero se mencionó que el mismo fue creado por fuera del FCL aunque se potenció su distribución en el marco de las actividades del FCL.

DIAMANTE (Tercera Etapa)

a. Actividades realizadas en el FCL más recurrentemente mencionadas en el marco de las entrevistas realizadas en la comunidad local (ver Anexo correspondiente en el Informe 2 de la Evaluación):

- *Taller sobre Seguridad en Barrios.*
- *Debate participativo del Concejo Deliberante por la venta de terrenos fiscales*
- *Tareas de señalización.*
- *Campaña de lectura.*
- *Charla informativa sobre la Reforma de la Constitución.*
- *Organización y Coordinación de audiencia asociada al Proyecto Termal.*
- *Se realizaron tareas para convocar específicamente a algunos sectores (docentes y barrios) y para ello se realizaron presentaciones convocadas por la Directora Departamental de Educación y se invitó a las Presidentas de las Vecinales.*
- *Convocatoria a reunión Interforos Entre Ríos.*

b. Actividades adicionales a las que hace referencia el Informe sobre Calidad de las Prácticas Democráticas

- El PAC desarrolló un Taller de Formulación de Proyectos orientado a facilitar la organización de iniciativas. Tanto el Taller como algunos de los proyectos allí desarrollados fueron mencionados en las entrevistas a nivel local: a) Estrategia Gerencial para una Comunidad Moderna y Ordenada"; b) "Hagamos que Diamante Brille"; c) "Volver a la Escuela".
- Aportes del Foro al Debate Educativo. Realización de un documento con sugerencias para ser enviado a la Nación. También en las entrevistas se hizo referencia a dichas actividades
- Formulación del Proyecto "Educación Vial y tránsito"
- Presentación de una ponencia en la exposición sobre "Accidentología Vial" organizada por el Grupo Asegurador cooperativo "La Segunda"
- Participación de los Coordinadores del Foro en la Mesa- Debate desarrollado en el marco de la finalización del Taller de Antropología del Instituto de Formación Docente Santa María. No mencionado en las entrevistas
- Organización de talleres para informar a la comunidad sobre el "Anteproyecto de Ordenamiento Urbano, Proyecto Termal y Plan de Negocios".
- Sensibilización y difusión social sobre la importancia de la participación ciudadana mediante la activa presencia de los miembros del Foro Cívico en el Festival de Jineteada y Folklore 2006.
- Articulación de espacios de diálogo conjunto con otros Foros Cívicos, visitas al Foro de Crespo para participar de la conferencia sobre la figura de "Defensor del pueblo", presentación de informes de actividades en otros municipios para identificar actividades a compartir. Mencionado en varias entrevistas, estas reuniones se vincularon con las actividades desarrolladas en el marco del Interforos.
- Creación de vínculos de comunicación e información permanente a través de la creación de una cuenta de correo electrónico y de la utilización de la Plataforma de Municipios.

c. Actividades adicionales a las que hace referencia el Blog del FCL de Diamante

No se indican actividades adicionales a las mencionadas por los entrevistados a nivel local

ANEXO 2

Listado de propuestas e iniciativas relevadas

1. PERGAMINO (Primera Etapa)

a. **Propuestas en la Audiencia Pública**

a.1 **Del Intendente (8)**

- **Irrealizables (aspiraciones/declaración de intenciones o voluntades/fuera del ámbito municipal)**

1. Generar vínculos que amplíen la participación de los ciudadanos.
2. Iniciar acciones encaminadas a aclarar la asignación de funciones y responsabilidades gubernamentales.
3. Revalorizar el sistema escolar, articulando el gobierno municipal con el gobierno provincial.
4. Brindar capacitación y asistencia técnica para fortalecer las prácticas democráticas.
5. Acompañar la formación de Foros.

- **Realizables**

6 a 8. Trasladar información del gobierno al ciudadano:

6. Definir las competencias de los gobiernos para posibilitar gestionar los reclamos
7. Realizar dos audiencias públicas dentro de los próximos doce meses.
8. **Concretada**

Procurar una nueva evaluación a los efectos de volver a medir la calidad de las prácticas democráticas en Pergamino.

a.2 **De la Sociedad Civil (30)**

- **Irrealizables (aspiraciones/declaración de intenciones o voluntades/fuera del ámbito municipal)**

9. Realizar un monitoreo en las escuelas sobre el tratamiento del tema Cultura Cívica.
10. Brindar Educación Cívica desde el 3er. Ciclo de la EGB.
11. Controlar desde el Estado la deserción escolar.
12. Impulsar el tratamiento de normas de convivencia en las instituciones escolares.
13. Rever el tema de los centros de estudiantes ya que no debería ser un tema ajeno a los docentes.

14. Incorporar a los manuales de la EGB diferentes perspectivas sobre el tratamiento del Golpe de Estado de 1976 (responsabilidades civiles, costo económico, parte de un plan económico).
15. Poner énfasis en la formación de jóvenes.
16. Impulsar una reforma institucional para evitar el desgaste del ciudadano por la excesiva burocracia.
17. Capacitar y evaluar a los empleados públicos.
18. Presentar informes de gestión a la ciudadanía.
19. Presentar rendición de cuentas por parte del gobierno municipal sobre obras relacionadas con inundaciones.

- **Realizables**

20. Establecer la obligatoriedad de la presentación de una Declaración Jurada de Ingresos para los funcionarios públicos.
21. Solicitar al gobierno de la Provincia la formación de una Asamblea Constituyente para modificar la actual Constitución, donde se incorpore la autonomía municipal.
22. Constituir un Foro Cívico permanente integrado por asociaciones del tercer sector tendiente a potenciar las fortalezas presentes en cada institución y a promover el asociativismo.
23. Brindar curso de formación para Consejeros Escolares.
24. Crear desde la Municipalidad un informe periódico de control de gestión (tablero de control) para mejorar la calidad.
25. Crear un mapa del Estado (organigrama que contenga: responsabilidades, presupuesto, y personal asignado a cada tarea en el Municipio).
26. **Concretada**

Realizar cursillo preparatorio de autoridades de mesa para elecciones (como carga pública, de carácter abierto a la comunidad en general, dictado por la Municipalidad y el Profesorado de Ciencia Política).
27. Informar a través de boletines junto con las boletas de impuestos.
28. Tercerizar los servicios públicos, a manos de las comisiones de fomento.
29. Implementar el presupuesto participativo.
30. Crear las bancas 21 y 22 para representantes barriales.
31. Implementar un reglamento para acceder a la Administración Pública.
32. Crear un ente autárquico de control municipal.
33 a 38. Conformar un Foro Cívico permanente que permita:

33. Elaborar y aprobar un "pacto asociativo" que regule e integre a las ONG, los sectores de la Administración pública, el sistema educativo y los medios de comunicación social.

34. Organizar en forma conjunta programas de concientización ciudadana sobre calidad de las prácticas democráticas en nuestro municipio.
35. Capacitar a ONGs y funcionarios municipales en temáticas vinculadas al Municipio.
36. Promover la capacitación de jóvenes en liderazgo social y cívico.
37. Publicitar en los medios de comunicación las cuestiones referentes a la ciudadanía.
38. Organizar certámenes, congresos y concursos para la población escolar primaria, secundaria y terciaria local que profundice los temas abordados por al Auditoria Ciudadana.

b. Iniciativas surgidas de interacción posterior entre PAC- Gobierno municipal

39. **Concretada**

Instalación sistema Alerta 108 por parte de empresa Voxiva.

2. MORÓN (Segunda Etapa)

a. Propuestas en la Audiencia Pública (3)

a.1 Del Intendente (1) y de Concejal (1)

- **Realizables**

1. Realizar una nueva medición en un plazo no mayo de 24 meses, a los efectos de confrontar los resultados obtenidos y así merituar la injerencia que han tenido las políticas públicas que se están desarrollando.
2. Creación de una radio abierta que transmita las actividades del municipio.

a.2 De la Sociedad Civil (1)

3. Designar inspectores en la vía pública que controlen la limpieza y multen a ciudadanos no cuidadosos.

b. Iniciativas surgidas en el marco del Presupuesto Participativo

4. **Concretada**

La Feria de Proyectos, una de las actividades centrales del Presupuesto Participativo de 2006, se realiza con el apoyo del Programa Construyendo Puentes (PCP).

3. GENERAL PICO (Segunda Etapa)

a. **Propuestas en la Audiencia Pública (13)**

a.1 **Del Intendente (2), de concejales (4) y de funcionarios (5)**

- **Irrealizables (aspiraciones/declaración de intenciones o voluntades/fuera del ámbito municipal)**

1. Tener presente que el 56% de ciudadanos que dice que aceptaría un gobierno autoritario en caso de que resolviera los problemas económicos y de seguridad del país, en realidad manifiestan un reclamo por el cumplimiento de las normas.
2. Optimizar los canales de comunicación mediante la creación de mecanismos útiles.
3. Capacitar e informar para promover una democracia más participativa.
4. Promover la participación directa de los ciudadanos en la toma de decisiones públicas.
5. Incluir las características de la cultura política de la ciudadanía en el diseño de las políticas públicas.
6. Realizar acciones de planificación participativa en la resolución de problemas públicos, buscando integrar a los ciudadanos particulares en las instituciones del tercer sector.
7. Promover la continuidad de la Auditoría Ciudadana en el Municipio como medio para permitir un ejercicio constante de la participación ciudadana.
8. Mejorar el contacto de los funcionarios con los vecinos a través de los medios de comunicación.

- Realizables

9. Dar continuidad al Foro Cívico Local.
10. Crear la figura de Defensor del Pueblo Municipal.
11. Crear el Consejo Asesor de los Ciudadanos para recibir reclamos de los ciudadanos.

a.2 **De la Sociedad Civil (2)**

- **Irrealizables (aspiraciones/declaración de intenciones o voluntades/fuera del ámbito municipal)**

12. Promover espacios de participación que permitan el análisis, el pensamiento crítico y la búsqueda de soluciones a los problemas públicos de la comunidad.

- **Realizables**

13. Realizar una nueva Auditoría Ciudadana dentro de 3 años, a fin de evaluar si hubo cambios en las dificultades detectadas.

b. Iniciativas surgidas en partido opositor (**también presentada en Audiencia Pública**)

14. La figura del Defensor del Pueblo fue impulsada sin éxito.

4. YERBA BUENA (Tercera Etapa) [17]

Parecería que el PCP tuvo un efecto no deseado sobre el PAC. Se implementó antes de la realización de la Audiencia Pública, porque era del Norte pobre del país y contaba con un foro muy activo (interés del PNUD y NZAID). El cambio de Intendente obligó al PAC a decidirse entre la Intendencia y un FCL opositor al peronismo que ganó las elecciones. Se decidió por la primera para poder concretar el PCP, puesto que era necesario su concurrencia y, no necesariamente, la del FCL. El FCL, que sigue funcionando, pasó a estar en una suerte de "exilio", sin conexión con el PAC ni con la Intendencia. Por ende, los proyectos presentados en la Audiencia Pública o bien fueron desechados por el Intendente actual o bien fueron realizados por el nuevo gobierno, aunque el FCL no reconoce dicha implementación como propia puesto que ni siquiera participó. El ejemplo más concreto es el festejo del 20 de junio: la intendencia lo sigue haciendo pero el FCL no participa. Es por ello que no se clasifica como "concretados" a los proyectos de la Audiencia Pública, puesto que cambió la dinámica, aún cuando algunos de ellos fueron implementados o están en curso de serlo (por el gobierno actual).

a. **Propuestas durante el FCL (11 - las 7 primeras figuran en libro verde, las 4 últimas surgen del informe de campo)**
b.
   - **Realizables**

     Concretadas

     1. Establecer reuniones semanales para profundizar el análisis de los temas de la Auditoría Ciudadana y la puesta en marcha de estrategias para fortalecer las instituciones de la comunidad. También para generar puentes de integración social entre los sectores de población más favorecidos y los sectores más vulnerables.
     2. Fiesta Cívica Popular: Organización del Acto para conmemorar el Día de la Bandera (2005) y apoyo al Acto del 20 de Junio (2006). Se concibió la idea de apoyar el desfile homenaje en conmemoración del Día de la Bandera que realizó el Instituto de Danzas Folclóricas (IDAF) y propiciar un espacio de participación donde se congregaran ONGs, escuelas, artesanos, microemprendedores y centros de estudiantes. El Foro aspira a instalar el Día a la Bandera como fiesta popular.
     3. Audiencias Públicas con funcionarios municipales. La primera experiencia fue abierta y presidida por el Sr. Intendente Municipal, acompañado por su Gabinete, y se desarrolló en el Colegio El Salvador. El Sr. Intendente realizó una presentación del Plan de

[17] A partir de esta etapa, aparecen en el informe verde iniciativas del FCL anteriores a la Audiencia Pública

Gobierno focalizando en las áreas de obras públicas, desarrollo social y Centro Asistencial Ramón Carrillo. Posteriormente, en un período establecido de 15 días, concurrieron a las reuniones del Foro Cívico de Yerba Buena los funcionarios de las áreas de Planeamiento Urbano, el Director del Centro Asistencial Dr. Ramón Carrillo, el Secretario y Director de Atención al Vecino y la Directora de Desarrollo Social y equipo.

4. Seminario interinstitucional: Fue organizado en forma conjunta por el Foro Cívico, la Municipalidad de Yerba Buena y la Sociedad Rural de Tucumán. Se desarrolló el día 8 de noviembre de 2005.

5. Panel sobre Participación Ciudadana: El 29 de noviembre de 2005, en las instalaciones del Colegio El Salvador, el Foro Cívico de Yerba Buena realizó un Panel abierto al interés de toda la ciudadanía, para discutir temas referentes a la participación ciudadana en políticas públicas.

6. Decálogo de Buenas Prácticas: En el mes de diciembre de 2005 y motivada por la metodología de la Red de Municipios Saludables, se realizó una actividad de la cual surgieron 10 temas que deberían ser prioritarios en la Agenda conjunta entre Gobierno y Sociedad Civil.

7. Seminario de Prácticas Democráticas con la Comunidad Educativa: El Foro Cívico y el PAC comparten la necesidad de recrear la participación inicial de alumnos y docentes que, a través del tiempo, parece debilitarse. En este marco, el Foro Cívico, con la colaboración de docentes que participan en él activamente, prepararon un texto de solicitud de apoyo oficial, a la autoridad educativa provincial, para diseñar un seminario que, en la apertura del ciclo escolar 2006, tuviera una presencia representativa de docentes de la totalidad de escuelas públicas y privadas del municipio y difundiera más ampliamente el PAC y sus temas, con el propósito de generar compromisos y acuerdos recíprocos.

8. Debate de candidatos a Intendente elección 2007.

9. Campaña de Seguridad Vial “Sálvate la Vida”.

10. Semana del Medio Ambiente.

11. **Concretada parcialmente (ordenanza vetada)**
Proyecto de Ordenanza sobre Acceso a la Información Pública.

b. **Propuestas en la Audiencia Pública (15)**

a.1 **De Funcionario (1)**

- **Realizables**

12. Crear un espacio de participación para los jóvenes dentro del Foro Cívico.

a.2 **De la Sociedad Civil (14) de las cuáles 3 por correo electrónico**

- **Irrealizables (aspiraciones/declaración de intenciones o voluntades/fuera del ámbito municipal/generales)**
-

13. Campañas de educación, concientización, sobre la importancia de los espacios verdes.
14. Trabajar desde los comedores escolares y las escuelas de Yerba Buena, en encuentros y jornadas dedicadas al aprendizaje de las prácticas ciudadanas y la democracia.
15. Implementar el Curso de Participación Ciudadana y Formación Política elaborado por el Foro Cívico.

- Realizables

16. Publicación racional de los Boletines (utilización del papel).
17. Plan Estratégico Yerba Buena 2016.
18. Censar los recursos humanos que tiene Yerba Buena, para convocarlos a trabajar, en el marco de un Plan Estratégico.
19. Crear un Consejo Asesor -en los temas urbanos y de planificación- para que propongan ideas, acciones y soluciones que se conviertan en planes y proyectos efectivos para mejorar la calidad de vida, proteger el medio ambiente e integrar, a la ciudadanía, en la toma de decisiones.
20. En el sitio de Internet del Municipio, crear una sección de “preguntas frecuentes” para facilitar, al ciudadano, la búsqueda de información.
21. Crear, en algún departamento del Municipio, una Biblioteca para que el ciudadano pueda acceder a la información.
22. Crear una radio municipal, donde se informe a la población. En caso de no contarse con los recursos, comprar un espacio, en alguna radio, o reactivar la radio de la comunidad de San Alfonso.
23. Creación de un cuerpo permanente y ad-honorem de Auditores Cívicos del Municipio.
24. Taller de Formación de Capacitadores Comunitarios en Formulación de Proyectos y Planificación Participativa.
25. Información y control de gestión democrática: Brindar información preelectoral sobre los candidatos y sus proyectos. Organización de debates públicos sobre temas de interés general. Realización de Audiencias
Públicas de Control de Gestión.
26. **Concretada**
Instalación de una Fiesta Cívica Popular: Instalar el 20 de Junio, Día de la Bandera, como Fiesta Cívica del Municipio.

c. Iniciativas surgidas en negociaciones entre equipo PAC y gobierno local en el marco del PCP

Concretadas

27. Proyecto Yerba Buena Conectada. (demorada por problemas en la adquisición de equipos informáticos)
28. Talleres de Trabajo para elaboración de proyectos.
29. Viaje a Nueva Zelanda.
30. Talleres sobre acceso a la información pública.

5. SAN FERNANDO DEL VALLE DE CATAMARCA (Tercera Etapa)

a. **Propuestas durante el FCL (3 figuran en libro verde)**

- **Realizables**

1. Ampliación de la convocatoria a reuniones, incorporando a diversos actores sociales, vecinos interesados en actividades participativas y centros vecinales.
2. Organización de la distribución de entrevistas auto-administradas a docentes y alumnos para abarcar la pluralidad de escuelas y diversos perfiles de alumnos, tarea que asumieron algunos participantes del grupo de trabajo comunidad educativa.
3. Propuesta de conformación de un equipo de trabajo especial para la difusión y ampliación del Foro, donde la dinámica del encuentro giraría alrededor de los temas de ciudadanía e informar cómo y cuándo pueden participar los vecinos.

b. **Propuestas en la Audiencia Pública (30)**

a.1 **Del Intendente (8)**

- **Irrealizables (aspiraciones/declaración de intenciones o voluntades/fuera del ámbito municipal/generales)**

4. Mayor difusión de los perfiles de profesionales, técnicos y empleados municipales.
5. Generar un ámbito de reflexión sobre el sistema de transporte público de la ciudad.

- **Realizables**

6. **Concretada**

Implementar nuevos o diferentes canales de comunicación entre el Gobierno y la comunidad.

7. Habilitar en ámbitos municipales un Buzón de Sugerencias.
8. Difundir a través de cartillas la forma de acceder a la información pública.
9. Redactar y difundir una Carta de Derechos y Deberes de los Vecinos de San Fernando del Valle de Catamarca.
10. Difundir los contenidos de la Ordenanza que libera impositivamente a los propietarios que cedan sus terrenos a la construcción de infraestructura y equipamiento para la práctica recreativa y deportiva.
11. Constituir la Cooperadora Asistencial.

a.2 **De la Sociedad Civil (22)**

- **Irrealizables (aspiraciones/declaración de intenciones o voluntades/fuera del ámbito municipal/generales)**

12. Mejorar el espacio de comunicación en la construcción legislativa y ciudadana.
13. Fomentar en la escuela la creación y la actividad plena de los centros de estudiantes.
14. Reformar los contenidos de los espacios de formación ética y ciudadana con la participación de los alumnos.
15. Conversión de terrenos baldíos en espacios verdes
16. Puesta en práctica de programas de Deportes y Culturales.
17. Mantenimiento de calles y alumbrado público.
18. Accesibilidad de la red de gas natural para toda la población.

- Realizables

19. Puesta en funcionamiento de la Junta Vecinal de Reclamos (instituida por la Carta Orgánica Municipal).
20. Eliminación de la Lista Sábana.
21. Establecer el Juicio de Residencia.
22. Creación de una Escuela de Capacitación para conductores.
23. Establecer el carácter vinculante de las Audiencias Públicas.
24. Establecer un régimen de encuentros (mensuales o trimestrales) entre el Poder Ejecutivo y las organizaciones del Tercer Sector.
25. Designar a un vecino como Defensor del Pueblo.
26. Organizar un foro que integre a los diferentes credos, ONG's y partidos políticos.
27. Revisión del sentido del tránsito en las calles del centro de la ciudad.
28. Señalización clara de los horarios de estacionamiento sobre la Plaza principal.
29. Capacitación a conductores de motos y vehículos municipales.
30. Proyecto "Cuidemos nuestro pequeño mundo", orientado a que en una institución de la ciudad las niñas mas grandes sean las que enseñen a las mas pequeñas a cuidar la escuela.
31. "Corregir el rumbo de la vida en la capital": tránsito en la ciudad, prioridad de obras, reparación de cordones cunetas, tapas de la red cloacal, construcción de bici-sendas.
32. Arreglo de la entrada principal de la ciudad, sobre ruta 38.
33. Creación en la zona sur de la Capital de una escuela.

c. Iniciativas surgidas del Intendente o del gobierno, no presentadas en Audiencia Pública

Concretadas

34. Proyecto de Descacharrización por el dengue: no pudo ser confirmado el nivel de involucramiento del FCL, más aún teniendo en cuenta que se desactivó antes de la Audiencia.
35. El intendente estableció una dirección de correo electrónico que se difunde a través de la página web del municipio.
36. Establecimiento del 0-800 Vecinos.
37. Presentación de ejecución presupuestaria en el diario.
38. Encuesta trimestral sobre la calidad de prestación de servicios a nivel local.

6. CRESPO (Tercera Etapa)

a. **Propuestas durante el FCL (4 figuran en libro verde)**

- **Realizables**

1. Reuniones regulares para profundizar el análisis de los temas de la Auditoría Ciudadana y organizar su difusión. En este contexto el Foro Cívico de Crespo colocó urnas en lugares públicos y privados de la Ciudad con el objeto de recolectar inquietudes.
2. Convocatorias para lograr la participación plural y abierta de organizaciones, ciudadanos y funcionarios del gobierno.
3. Selección de preocupaciones prioritarias para dar comienzo a la formulación de propuestas concretas de solución y a la presentación de proyectos concertados para la acción conjunta.
4. **Concretada (solamente en su ítem e.)**

Realización de un Taller de Formulación de Proyectos proporcionado por el Programa Auditoría Ciudadana para articular iniciativas y compromisos al interior del Foro. Este Taller tuvo lugar el 13 de junio de 2006 y se formularon 5 proyectos orientados a objetivos específicos del Foro:

a) Participación de las Instituciones Intermedias en Políticas Públicas, destinado a generar proyectos interinstitucionales en materia de implementación y control de políticas públicas. b) Integración y Participación, para lograr una más amplia participación e integración de todas las organizaciones de Crespo, sumando a los medios de comunicación e información. c) Formando Ciudadanos, destinado a formar e informar a los ciudadanos en materia de instituciones de Crespo y sus competencias y servicios (públicas, privadas, empresas, organizaciones gubernamentales). d) Jóvenes Unidos por el Arte y el Deporte, destinado a lograr la integración de los jóvenes de Crespo en actividades culturales, artísticas y deportivas y a otorgar al tiempo libre una ponderación social inspirada en valores compartidos. e) Boletines Municipales, incluye Boletín Oficial, boletín informativo en papel y en línea vía sitio de Internet; destinados a brindar información de interés para la comunidad y publicitar los actos de gobierno.

b. **Propuestas en la Audiencia Pública (31) (nota: se unificaron algunas propuestas repetidas)**

a.1 **De funcionarios (2)**

- **Irrealizables (aspiraciones/declaración de intenciones o voluntades/fuera del ámbito municipal/generales)**

5. Establecer una metodología de trabajo entre Auditoría Ciudadana y Municipios Saludables que nos potencie en un hacer sinérgico que redunde en beneficio de la comunidad.

- Realizables

6. Mantener vigente el Foro Cívico para que los crespenses tomen ese espacio a los efectos de canalizar sus inquietudes, ya que participando y aportando alternativas para la implementación de nuevos cursos de acción se puede lograr la solución a problemas de la comunidad.

a.2 **De la Sociedad Civil (29)**

- **Irrealizables (aspiraciones/declaración de intenciones o voluntades/fuera del ámbito municipal/generales)**

7. Campaña de concientización sobre el cumplimiento de normas y determinar con claridad cuál es el beneficio de cumplirla y de no cumplirla.
8. Pensar mecanismos de coordinación de las actividades de las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno.
9. Capacitar a los funcionarios en el conocimiento de las normas que deben aplicar.
10. Enseñar a demandar y a reclamar en las instituciones educativas.
11. Crear mecanismos de coordinación para la respuesta al ciudadano.
12. Capacitar a empleados y funcionarios en el trato al ciudadano.
13. Recuperar a la escuela como un factor de cambio, con la participación de los alumnos para resignificar su rol como ciudadanos.
14. Realizar tours instructivos en nuestra ciudad en el marco de un Plan de Afianzamiento de la Democracia, orientados sobre todo a los jóvenes.
15. Crear un espacio de reflexión a partir de la capacitación y el debate acerca de los roles que cada actor social tiene en la comunidad.
16. Propone que el Foro Cívico y Municipios Saludables trabajen juntos a partir de tres ejes principales: económico, social y ambiental.
17. El gobierno debe seguir apoyando a la Universidad como centro de debate y discusión de ideas, de inclusión de la ciudadanía, y, para ello, la vinculación con ella debe ser una política pública.
18. Que desde el gobierno nacional se evalúe la posibilidad de implementar en los Municipios el Flat-Tax, impuesto llano, basado en tres principios: simplificación extrema de normas y alícuotas, rechazo de la multiplicidad de impuestos y derogación de la progresividad fiscal.

- Realizables

19. **Concretada**

Crear un boletín informativo municipal de amplia difusión y que llegue a los destinatarios para que realmente estén informados.

20. Dar clases de educación cívica para padres.

21. **Concretada**
Crear un ámbito de capacitación permanente para dirigentes sociales y políticos. Resolución del ejecutivo. Ninguna OSC ha solicitado financiamiento en esta área.
22. Crear la figura del Defensor del Pueblo Municipal.
23. Relanzar el Plan Estratégico de Crespo (PECre).
24. Realizar concursos para la contratación y promoción de personal y hacer un test psicológico para los empleados que atienden al público.
25. Constituir una Comisión de Control Ciudadano.
26. Crear juegos didácticos para promover el conocimiento de las normas. Ejemplo: Perri-Oca (Elaborado por alumnos, docentes y gobierno para difundir la Ordenanza Nº 69/05).
27. **Concretada**
Crear un "Registro de Organizaciones de Crespo sin fines de lucro" en la Ciudad.
28. **Concretada**
Crear la Banca Ciudadana en el Honorable Concejo Deliberante.
29. Que cada funcionario o empleado público lleve en forma visible su nombre y área en que se desempeña.
30. Disponer de carteles que sean legibles en todos los lugares donde hay atención al público.
32 Disponer de una "Urna de Trato al Ciudadano" que se disponga a distancia, donde el contribuyente o el ciudadano pueda quejarse o sugerir distintas necesidades en forma anónima.
32. **Concretada**
Gestionar un 0800 para reclamos.
33. Crear un Área de Defensa del Consumidor.
34. Crear un espacio de Arte, Cultura y Deporte en la ciudad para incentivar la participación de los jóvenes y promover su integración.
35. Constituir las Comisiones Barriales.
36. Realizar un Encuentro Anual de Organizaciones de la Sociedad Civil de la Ciudad.

c. Iniciativas surgidas en Programa Construyendo Puentes y otros (5)

Concretadas
37. Se elaboró una página web del Municipio.
38. Presentación de las propuestas de los candidatos a intendente.
39. Se reglamentó la ordenanza de Acceso a la Información Pública, aunque la misma no se difundió.
40. Proyecto de Planificación Participativa (PPP), surgido a través del PCP: en noviembre de 2008 se votaron los proyectos de cada área (el más votado, pileta todo el año, 1.260 votos) y en marzo 2009 comenzaron a implementarse algunos de ellos.

41. Mejora de los Archivos y Acceso a la Información (asociado con la ley Nº 3001).

7. VILLA GENERAL BELGRANO

a. **Propuestas en el FCL (5)**:

- **Realizables:**

1. **Concretada**
Apertura de cuentas electrónicas del Foro Cívico de Villa General Belgrano para agilizar, facilitar y ampliar la comunicación con los miembros del Foro y entre ellos.
2. Producción de una Minuta por reunión para registrar y sistematizar los avances y así facilitar la incorporación de nuevos participantes al Foro Cívico. (No consta su instrumentación).
3. Distribución de las minutas de cada Comisión del Foro, a todos sus integrantes, para contribuir a una mayor difusión del PAC y lograr una participación más amplia de la comunidad. (No consta su instrumentación).
4. **Concretada**
Adopción de estrategias para ampliar el número de integrantes del Foro: apelar a los medios de difusión locales y a la convocatoria de persona a persona.
5. **Concretada**
Revisión y análisis de las preocupaciones iniciales para delimitar los temas de interés específico que serán desarrollados en profundidad. (Luego del taller de formulación de proyectos y la discusión de la ley de educación superior se logró enfocar en actividad desarrollada).

b. **Propuestas en la Audiencia Pública (22)**

a.1 **Del Intendente (1) y de Concejal (1)**

- **Irrealizables (aspiraciones/declaración de intenciones o voluntades/fuera del ámbito municipal/generales)**

6. El compromiso del Municipio de seguir trabajando en estos temas. Tenemos el punto de partida, la situación actual de nuestro pueblo con toda su complejidad, su problemática y sus cosas muy buenas. De aquí en adelante debemos tener una herramienta para gestionar esta información.
7. Utilizar los mecanismos que la democracia nos da para participar, utilizar la democracia porque la democracia tiene el significado de ser el gobierno del pueblo. Trabajar con el gobierno (que puede tener errores y aciertos) y generar la participación para poder mejorar.

a.2 **De la Sociedad Civil (20)**

- **Irrealizables (aspiraciones/declaración de intenciones o voluntades/fuera del ámbito municipal/generales)**

8. Talleres de Educación en Valores destinado a docentes.
9. Mediación de adultos mayores.
10. Impulsar la internalización y el desarrollo de las aspiraciones expresadas en el Informe de Auditoría Ciudadana.
11. Promover la transparencia de los debates del Concejo Deliberante y fortalecer la difusión de los estados patrimoniales de las autoridades locales.
12. Reducir el nepotismo (nombramiento de familiares).
13. Difundir la cuenta de gastos del Municipio.
14. Canalizar y extender a toda la comunidad los espacios de participación vigentes.

- Realizables:

15. **Concretada**

Realizar diversos talleres comunitarios que efectúen un abordaje desde las dos perspectivas centrales, “la familia” y “la sociedad”, convocando para ello a toda la comunidad de Villa General Belgrano. “Proyecto Familia y Sociedad”.
16. Fortalecer el Centro de Mediación Comunitaria.
17. Talleres de mediación con personas discapacitadas destinados a aquellas familias que tienen en su casa un discapacitado por nacimiento o alguna persona que ha quedado discapacitada por algún tipo de enfermedad o accidente.
18. Taller de herramientas de comunicación para prevenir y resolver conflictos en instituciones educativas (Mediación Escolar).
19. Jornada de integración entre adultos mayores y discapacitados.
20. Taller para mejorar la memoria en adultos mayores de 45 años.
21 Cumplimiento por parte del Departamento Ejecutivo del artículo 38 y de los incisos 12 y 13 del artículo 49 de la Carta Orgánica Municipal, en cuanto a la obligación de hacer público en el Boletín Municipal el Balance mensual de la Tesorería con el estado de ingresos y egresos.
22. Cumplimiento por parte del Concejo Deliberante del ítem 6 del art. 30 de la Carta Orgánica Municipal en cuanto a reglamentar la organización y funcionamiento de comisiones de vecinos, Consejo Asesor Municipal e Instituto de participación ciudadana.
23. Cumplimiento por parte del Concejo Deliberante del ítem 10 del art. 30 en cuanto a sancionar ordenanzas que aseguren el ingreso a la administración pública por concurso, incluyendo la prohibición del ingreso de familiares de los funcionarios públicos o sus cónyuges hasta el segundo grado de consanguinidad.
24. Volver a transmitir en vivo las sesiones del Concejo Deliberante por los medios de comunicación locales a fin de que los ciudadanos estén mejor informados sobre las actuaciones y opiniones de sus

representantes y mejore la calidad de las elecciones y la función de auditoría popular.
25. Promover por parte del Municipio y de los Representantes Departamentales la modificación del artículo 39 de la Carta Orgánica Municipal, en cuanto que el Intendente podrá ser reelecto pero por un solo período consecutivo y no en forma indefinida como es actualmente.
26. Ampliación del artículo 111 de la Carta Orgánica Municipal agregando que la declaración jurada obligatoria del patrimonio de los funcionarios públicos debe ser pública.
27. Reglamentación por parte del Concejo Deliberante de la formación de uniones vecinales con personería jurídica como medio de participación social independiente del Municipio.

c. Iniciativas surgidas del nuevo Intendente y Gobierno Nacional

Concretadas

28. Plan estratégico, se encuentra en plena realización conjunta con PAC.
29. A partir de la medición y los indicadores que utiliza el programa, la nueva gestión decidió continuar con mediciones.
30. Conformación de un área de planificación con un objetivo participativo.
31. Discusiones sobre la ley de educación superior, a pedido del gobierno nacional en el FCL.

8. DIAMANTE (Tercera Etapa)

a. **Propuestas en el FCL (6):**

- **Realizables:**

Concretadas (excepto ítem 2)

1. Difusión masiva del FCL.
2. Priorización de preocupaciones
3. Charla informativa y debate sobre venta de terrenos fiscales.
4. Aportes al debate de la ley de educación.
5. Taller de formulación de proyectos, del que salieron 4 (Cada calle con su nombre, Estrategia gerencial para uniones vecinales, Hagamos que Diamante Brille sobre limpieza, Volver a la escuela para frenar deserción). 6. Luego se agregan una serie de talleres y proyectos sobre señalización vial, estacionamiento de motos, educación vial, semana de lectura en Diamante, sensibilización sobre festival de Folklore, etc.

b. **Propuestas en la Audiencia Pública (13)**

a.1 **De funcionario (1)**

- **Irrealizables (aspiraciones/declaración de intenciones o voluntades/fuera del ámbito municipal/generales)**

7. Incentivar la planificación participativa como una manera de que la comunidad aprenda a darse oportunidades mediante la identificación de acciones que tengan por finalidad alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo.

a.2 **De la Sociedad Civil (12)**

- **Irrealizables (aspiraciones/declaración de intenciones o voluntades/fuera del ámbito municipal/generales)**

8. Desde el Foro Cívico de Diamante, junto con otros Foros de la región, participar y promover un avance en nuestra cultura cívica, haciendo llegar los aportes necesarios para que los pueblos de toda la provincia puedan tener sus propias Cartas Orgánicas y promover la participación.
9. **Concretada**
En temas tan trascendentes como el proyecto termal que se avecina, el Foro Cívico debe ser protagonista canalizando la opinión de la sociedad.

10. Aprovechar la próxima reforma constitucional de la Provincia de Entre Ríos para incluir en la Carta Orgánica Municipal un criterio amplio para estimular la participación de los ciudadanos.
11. Destacar las buenas prácticas, fortalecerlas y difundirlas. Acordar las aspiraciones democráticas que la comunidad propone, detectar sus dificultades, si las hay, e intentar buscar soluciones sencillas pero efectivas para cada una.
12. Trabajar en pos de un vecinalismo auténtico y representativo para nuestra querida Ciudad de Diamante.
13. Regular el ingreso de personas que vienen sin trabajo, sin vivienda y que no pueden conseguir un certificado de buena conducta.
14. Generar fuentes de trabajo para mano de obra no calificada.
15. Reivindicar el espacio del Foro Cívico y también reivindicar la política, la práctica política, la lucha política, la discusión política y la política como herramienta de cambio.

- Realizables:

16. Rotación periódica de los coordinadores del Foro (cada seis meses) a los efectos de poder contar con una participación efectiva de todos los sectores que componen el Foro Cívico. Mayor participación en todo lo que hace a talleres, eventos, metas de trabajo, viajes, etc.
17. Incluir la “Banca Nº 11” o “Banca Ciudadana” como mecanismo para que los ciudadanos puedan participar exponiendo sus inquietudes con voz pero sin voto.

18. Crear un lugar donde canalizar las denuncias para erradicar la droga en Diamante.
19. Crear un espacio para los jóvenes siguiendo los lineamientos del Foro Cívico y de esta forma alentar la difusión de una Cultura Cívica Democrática nueva.

c. Otras iniciativas surgidas

Concretadas

20. Actividades de lectura en los barrios en el marco de Campaña Nacional de Lectura.
21. Charla informativa sobre la Reforma de la Constitución Provincial.
22. Organización y coordinación de audiencia asociada a proyecto termal.
23. Taller sobre seguridad en Barrios.