

Distr.  
RESTRINGIDA

LC/R.1173  
8 de julio de 1992

ORIGINAL: ESPAÑOL

---

**C E P A L**

**Comisión Económica para América Latina y el Caribe**

**GESTION URBANA EN CORDOBA, ARGENTINA:  
LA PERSPECTIVA DEL MUNICIPIO**

Este documento fue elaborado por el señor Guillermo Marianacci, Subsecretario del Area de Reforma Administrativa de la Municipalidad de Córdoba, como un aporte a la Reunión Regional sobre "Ciudades medianas seleccionadas de América Latina", celebrada en Santiago de Chile del 11 al 15 de mayo de 1992 y organizada por la CEPAL en el marco del proyecto "Gestión urbana en ciudades intermedias seleccionadas de América Latina", que realiza con el apoyo del Gobierno de los Países Bajos. Las opiniones expresadas en este trabajo, el cual no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

92-7-1029

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. El estilo de gestión .....	1
II. Desafíos sustantivos .....	2
a) Asuntos institucionales .....	2
b) Educación .....	2
c) Cultura y turismo .....	2
d) Infraestructura y desarrollo urbano .....	3
e) Transporte, tránsito y limpieza .....	4
f) Salud .....	4
g) Promoción social .....	4
h) Medio ambiente .....	4
III. Desafíos administrativos .....	4
IV. Anexo I .....	5
V. Anexo II .....	9

# PROYECTO "GESTION URBANA EN CIUDADES MEDIANAS SELECCIONADAS DE AMERICA LATINA"

## DOCUMENTO PRESENTADO POR LA MUNICIPALIDAD DE CORDOBA - REPUBLICA ARGENTINA

Al asumir el nuevo Gobierno Municipal el 10/12/91 se inicia la tarea de materializar el plan de gobierno propuesto a la ciudadanía en la plataforma eleccionaria.

De esta manera la actual gestión municipal deber afrontar una serie de desafíos de caracter sustantivos y administrativos para dar cumplimiento al proyecto legitimado por la voluntad popular.

### I- EL ESTILO DE GESTION:

La prioridad de la actual gestión est dedicada al mejoramiento de la calidad de los habitantes de la ciudad de Córdoba.

Frente al crecimiento de los niveles de desempleo el deterioro de los servicios que presta el Estado y el incremento de la población con necesidades b sicas insatisfechas, fruto de la crisis económica en la que est inmersa no solo nuestro país sino toda América Latina, la única forma con posibilidad de éxito de encarar esta gran tarea de nuestro Municipio es la de asumir colectivamente los desafíos que se le presentan.

Consecuentemente el trabajo del Ejecutivo Municipal en estos 4 años que se inician deber poseer un abordaje de los problemas m s all del concepto físico de ciudad.

Con estos conceptos, se est queriendo referir a que el estilo político de gobierno ser el de la participación. Es por ello que como otro desafío central figura el de conseguir plasmar distintos canales que promuevan y faciliten la intervención responsable de los vecinos, en una Sociedad que pareciera haber perdido la euforia participativa de los primeros años del restablecimiento democr tico en 1983.

Es necesario conseguir un contacto directo, fluido y cotidiano con cada barrio de la ciudad, asegurando el acercamiento de los servicios a los usuarios y desterrando barreras que a menudo hacen que el vecino perciba a la Municipalidad como un organismo que le es ajeno y que dificulta su participación efectiva.

## II- DESAFIOS SUSTANTIVOS:

En lo concerniente a los desafíos sustantivos que se le presentan al gobierno municipal podemos enunciar los siguientes:

### a) ASUNTOS INSTITUCIONALES:

- Creación del Foro de Ex-Intendentes y de Ex-Concejales (Anexo 1).-
- Creación del Consejo Económico Social. (Anexo 2).-
- Modernización de los Servicios de Registro Civil.-
- Creación del Consejo Comunal de Prevención Ciudadana (Anexo 3).-
- Promoción y revitalización del Foro de Intendentes de la Provincia de Córdoba.-
- Creación del Servicio de Información al Vecino y Defensa del Consumidor.-

### b) EDUCACION:

- Continuar y profundizar el plan de Educación Municipal del anterior gobierno, consolidando sus logros y ampliando sus beneficios
- Detectar y asistir a grupos poblacionales de riesgo, en acciones combinadas con otras áreas de la Administración
- Regular la obligatoriedad de los jardines de infantes para niños de 5 años
- Continuar con la incorporación de la informática como método educativo en las escuelas municipales
- Crear Centros de Educación no Formal.-
- Descentralizar el mantenimiento de la infraestructura escolar en los Consejos Escolares.-

### c) CULTURA Y TURISMO:

- Promover el perfil histórico-cultural de la ciudad como eje de su identidad.-
- Recuperar el protagonismo de la Editorial Municipal.-
- Promover los circuitos culturales barriales y la red de bibliotecas de la Ciudad.-
- Consolidar la imagen turística de la Ciudad, convocando al sector privado, mediante la transformación de la Dirección de Patrimonio Cultural y Turístico en Dirección de Turismo.-
- Convocar al sector privado para hacer del Teatro Leopoldo Lugones un Centro de actividades permanentes.-

### d) INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO URBANO:

- Sin lugar a dudas la obra más importante para la actual gestión en este tema es la del saneamiento, es decir lo relativo a la modernización de los sistemas de agua potable, desagües pluviales y desagües cloacales. Como actividades concretas surgen las siguientes:
  - i) Construcción de plantas autónomas e interconectadas de tratamiento de residuos cloacales con la consecuente construcción de redes, adecuando la legislación a fin de permitir la participación y gestión del capital privado.-
  - ii) Continuar con las obras de sistematización de desagües pluviales a cielo abierto y entubado .-

iii) Receptar las plantas potabilizadores del Estado Provincial, dentro del marco de la descentralización, cómo así también de las redes de distribución complementarias.-

ib) Instrumentar un programa de mejoramiento operativo y de obras con el fin de dotar de agua potable a toda la población.-

-Revitalizar y mejorar el micro-centro de la ciudad.-

-Recuperar y elevar el número de espacios verdes y reservas forestales.-

-Ampliar las obras de pavimentación e infraestructura vial, principalmente en los sectores periféricos.-

-Ampliar los servicios de conservación de calles de tierra y de suelo mejorado, así cómo la construcción de cordón cuneta.-

-Vigorizar la ejecución de obras de alumbrado público en distintos barrios de la ciudad, conscientes de que los mismos no sólo contribuyen al desarrollo urbano sino fundamentalmente a la seguridad de personas y bienes.-

-Profundizar el programa de ejecución de obras de redes de gas en los barrios de la ciudad.-

#### e) TRANSPORTE, TRANSITO Y LIMPIEZA:

-Desregulación del servicio de taxis, garantizando la calidad y la eficiencia del servicio, las que deber n estar equipadas con un aparato emisor de ticket. Los servicios se dividiran en tres categorías, fijando la Municipalidad tarifas m ximas para cada una de ellas.-

-Transferir la responsabilidad de la fijación de tarifas al Honorable Concejo Deliberante.-

-Reducir la emisión de contaminantes en las flotas automotores de los sistemas públicos y privados.-

-Creación de servicios de Turismo Urbano.-

-Llamar a Concurso de Proyectos Integrales para la reformulación del Estacionamiento.-

-Llamado a Concursos de Proyectos Integrales para la ejecución y Explotación de facilidades para la concentración y transferencia de cargas.-

-Llamado a Concursos de Proyectos Integrales para la inspección técnica de vehículos afectados al Transporte Urbano de Pasajeros, Taxis, Escolares, Privados en general, etc.- También de desinfección de vehículos, archivo y procesamiento inform tico de datos estadísticos y documentación y de provisión de tecnología para control Municipal en la vía pública.-

-Llamado a Concurso de proyectos integrales para el otorgamiento de licencias de conducir para todas las categorías.-

-Llamado a Concurso de iniciativa privada para la prestación de Servicios de Transporte Urbano de pasajeros puerta a puerta.-

-Llamado a Concurso de iniciativa privada para la prestación del servicio de administración de la publicidad institucional en los vehículos afectados al transporte urbano de pasajeros.-

-Llamado a Concurso de Proyectos Integrales para la prestación de Servicios Urbanos Diferenciales de transporte de pasajeros en el éjido Municipal.-

-Profundizar la sistematización vial y ampliar la red semafórica existente.-

-Reactivar un programa de educación vial integral, canalizando el interés privado en su concreción.-

-Lograr el aprovechamiento de los residuos y el reciclaje del material utilizable.-

-Eliminar los basurales clandestinos a cielo abierto.-

#### f) SALUD

- Ampliar la red de dispensarios para la atención primaria de la salud.-
- Incluir un subsistema de vigilancia epidemiológica.-
- Desarrollar un sistema de derivación de pacientes.-
- Promover programas de extensión de cobertura, con énfasis en los grupos vulnerables (madre-niño-anciano).-

#### g) PROMOCION SOCIAL

- Profundizar los programas EPAM (Esfuerzo Propio y Ayuda Mutua) de viviendas.-
- Promover los planes de viviendas con la participación de organizaciones no gubernamentales.-
- Reformular la actual organización de los centros vecinales, programando con los centros vecinales una efectiva descentralización operativa de servicios.-
- Promover la acción de las cooperativas de Servicios Públicos.-
- Desarrollar programas preventivos dirigidos a niños y jóvenes, y profundizar la asistencia integral a la tercera edad, buscando apoyar a las entidades intermedias no gubernamentales que desarrollen actividades de promoción social.-
- Promover micro-emprendimientos productivos juveniles.-
- Profundizar el apoyo a organizaciones juveniles que presenten programas participativos.-
- Brindar atención para discapacitados en Centros de Salud Municipales especializados.-
- Promover una política de convenios de contraprestación de servicios con las instituciones deportivas de la ciudad.-
- Promover el deporte comunitario mediante escuelas deportivas.-

#### h) MEDIO AMBIENTE

- Confeccionar e implementar el código municipal del ambiente.-
- Refuncionalizar, forestar y recuperar, como el pulmón de la ciudad, el Parque Sarmiento.-
- Incluir en el código de faltas municipal, la figura de "Falta o contravención ecológica".-
- Intensificar los programas de control de contaminación de aire, agua, suelo y problema de los residuos.-

### III-DESAFIOS ADMINISTRATIVOS:

En este campo el Departamento Ejecutivo dicto el Decreto en acuerdo general de Secretarios Nro. 659/92, en el que se crea la Comisión para la Reforma del Estado Municipal y fija un plan de acción para la modernización de la Administración Pública Municipal, integrado por un Documento Base y cuatro programas operativos. Dicho dispositivo legal obra como anexo de las presentes notas.-

VISTO:-----

El proyecto presentado a través del Expediente N° 524197/92 por el Area de Reforma Administrativa dependiente del Departamento Ejecutivo atinente al "Documento Base para la Modernización del Aparato Administrativo de la Municipalidad de Córdoba", el cual consta de los Objetivos y Pautas Generales para el desarrollo del Proceso de Reforma de la Administración Pública Municipal (PRA).

Y CONSIDERANDO:-----

QUE es necesario fortalecer y perfeccionar la democracia a través del impulso de la participación ciudadana.-----

QUE la gestión del Gobierno Comunal debe apuntar a dar una respuesta rápida y eficiente a las necesidades y problemas de los vecinos.-----

QUE el Municipio debe definir su rol desde una perspectiva más amplia que la tradicional, en el que además de abordar los problemas desde un concepto físico de la Ciudad, es indispensable asumir otras funciones relevantes como las de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, orientar la inversión, afrontar la pobreza con programas de desarrollo social, promover la generación de empleo fuera del Estado, proteger al usuario y consumidor y ser promotor del desarrollo económico, entre otros.-----

QUE se convierte en imprescindible iniciar un Proceso de Modernización del Aparato Administrativo de la Municipalidad, con el objeto de mejorar la coordinación entre las distintas Areas que la conforman.-----

QUE es conveniente dotar a la gestión municipal de mecanismos de coordinación y negociación con los otros niveles del Estado y emprender acciones conjuntas con las demás Municipalidades de la Provincia con el objeto de conseguir un mejor aprovechamiento de los Recursos.-----

QUE resulta indispensable la simplificación de trámites, con el objeto de facilitar la relación del vecino con el Municipio.-----

QUE es necesario dotar a la gestión de instrumentos idóneos que aseguren una correcta toma de decisiones, tales como un Sistema de Información del Municipio y un Sistema de Planeamiento y Control de Gestión integral y participativo.-----

ATENTO a ello y en uso de sus atribuciones,

EL INTENDENTE MUNICIPAL DE CORDOBA  
EN ACUERDO GENERAL DE SECRETARIOS

DECRETA

ART. 1º.- APRUEBASE el " DOCUMENTO BASE PARA LA MODERNIZACION DEL APARATO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE CORDOBA ", el que con siete (7) fojas útiles como Anexo Unico forma parte del presente Decreto.-----  
-----

ART. 2º.- ESTABLECESE el PLAN DE ACCION PARA LA MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION MUNICIPAL , el que constará de los siguientes Programas y SubProgramas:

- a) Programa de Simplificación Administrativa.  
SubProgramas:
  - Sistema de Información para la Gestión.
  - Sistema de Planificación y Evaluación.
  - Sistema de Desarrollo del Personal.
  - Reestructuración y formalización de la Estructura Orgánica y Funcional.
  
- b) Programa de Descentralización y Desconcentración.
  
- c) Programa de Privatizaciones, Concesiones y Participación Ciudadana.
  
- d) Programa de Fortalecimiento de las Relaciones Intergubernamentales.

ART. 3º.- LA Coordinación General del Plan estará a cargo de la Asesoría en Reforma Administrativa del Depto. Ejecutivo Municipal, quien está facultada para requerir a los Sectores dependientes de las distintas Areas del Municipio la colaboración y el asesoramiento necesarios para el cumplimiento de los programas descriptos en el art. 2º del presente, como así también para propiciar la asistencia técnica de Organismos científicos y de Investigación, cuya participación será perfeccionada a través de la suscripción de Convenios específicos celebrados a tal fin.-----

ART. 4º.- PARA su consecución, el Plan descrito en el Art. 2º del presente Decreto se desarrollará según las siguientes pautas y etapas:

- a) Cada Secretaría y la Asesoría Letrada en el término de 5 (cinco) días contados desde la fecha del presente Decreto, designará un Representante Sectorial titular y un suplente, los que conformarán la COMISION PARA LA REFORMA DEL ESTADO MUNICIPAL conjuntamente con la Coordinación del Plan. Los representantes titulares serán de nivel de SubSecretario y los suplentes de Director o Asesor. La Secretaría General debido a la especificidad de sus funciones





ART. 6°.- La Coordinación General del Plan en función de los Informes Sectoriales elaborará y elevará al Depto. Ejecutivo para su aprobación, un DOCUMENTO TECNICO para cada uno de los Programas y SubProgramas mencionados en el Art. 2 del presente Decreto, en el que se establecerán los objetivos, lineamientos de acción, prioridades y mecanismos de operación para el desarrollo de Proyectos Ejecutivos en cada materia.-----

ART. 7°.- FIJASE como plazos para el desarrollo de los Informes Sectoriales a que se refiere el Art. 5° del presente Decreto el término de 90 días contados a partir de la constitución de la Comisión a que hace referencia el Art. 4° y de 60 días el plazo para la elaboración del Documento Técnico.-----

ART. 8°.- DENTRO de los 60 (sesenta) días de iniciadas las actividades deberá elevarse al Depto. Ejecutivo un Informe de Avance. Asimismo, dentro del plazo total fijado por el presente Decreto, podrán ir instrumentándose las medidas que la Comisión para la Reforma del Estado Municipal crea convenientes, a los efectos de no postergar en el tiempo acciones prioritarias y de urgente implementación. -----

ART. 9°.- COMUNIQUESE, publíquese, dése al R.M.; tomen razón las Secretarías del D.E. y ARCHIVESE.-----

DECRETO

NRO.

SERIE

Anexo II

DOCUMENTO BASE PARA LA MODERNIZACION DEL APARATO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE CORDOBA

I- EL MUNICIPIO DE LA CIUDAD DE CORDOBA Y SU PROBLEMÁTICA

La crisis general de la economía que aqueja no sólo a la Sociedad Argentina sino también a toda América Latina, tiene repercusiones más agudas en conglomerados urbanos donde el tamaño de su población implica costos crecientes, como en el caso de la ciudad de Córdoba.

Los efectos de la crisis y la recesión se muestran en: el crecimiento de los niveles de desempleo, en el incremento de la población con necesidades básicas insatisfechas y en el deterioro de los servicios que presta el Estado.

El Estado Municipal reviste cualidades distintas de los otros dos niveles de Estado: es el orden gubernamental más accesible por parte del ciudadano, regula la vida cotidiana, es el que más posibilidades tiene de relacionar directamente a los gobernantes con la población.

En consecuencia, es una obligación de la actual Administración Municipal, explotar al máximo estas potencialidades para dar una respuesta adecuada al vecino, mejorando sus condiciones de vida y dando un aprovechamiento eficiente y equitativo a los recursos que la sociedad le confía.

Bajo esta perspectiva, es necesario adecuar el aparato administrativo municipal, dotándolo de flexibilidad y de eficiencia y abordar los problemas de la Ciudad con una visión más amplia que la tradicional. Es imprescindible desarrollar programas que, a través de un acertado diagnóstico basado en información estratégica, introduzcan cambios a la estructura, permitiendo la participación vecinal y una coordinada acción intercomunal articulada con los otros niveles del Estado.

Frente a esta gran tarea a emprender, el Gobierno Municipal debe desarrollar un adecuado Planeamiento con un horizonte de cuatro años, cuyos macroobjetivos sean lograr la descentralización y el fortalecimiento del Municipio, sin que ello implique un aparato administrativo grande o sobredimensionado.

Demostrada está, la imposibilidad que posee el Estado de dar respuesta por sí a todas las necesidades de la población. La crisis de las Finanzas Públicas han llevado a pensar en formas de

gestión distintas y más eficientes que la prestación directa de los servicios. Es con este convencimiento, que el estilo del trabajo gubernamental debe ser el de construir respuestas con el esfuerzo de todos, fomentándose la solidaridad y la cooperación responsable de los vecinos.

La modernización de las estructuras administrativas es un elemento esencial para elevar la calidad de vida de los vecinos. La simplificación de trámites muchas veces injustificados, el acercamiento de los servicios a los usuarios, el aumento de la eficiencia comunal, la convocatoria a la participación del sector privado, son líneas de acción que posibilitarán desterrar barreras que a menudo hacen que el vecino perciba a la municipalidad como un organismo que le es ajeno y que dificulta su participación efectiva.

## II- OBJETIVOS GENERALES DE LA GESTION DE GOBIERNO EN EL CAMPO ADMINISTRATIVO

Frente a la problemática que presenta la Ciudad de Córdoba, inmersa en la realidad nacional, el Gobierno Municipal se plantea una serie de objetivos convertidos en verdaderos fines que guíen las líneas directrices de su accionar:

- Fortalecer y perfeccionar la democracia a través del impulso de la participación ciudadana.
- Perfeccionar la capacidad de decisión que posee actualmente la ciudadanía.
- Ubicar al Estado Municipal en una posición cercana a la población para que pueda atender de una manera más oportuna y eficiente las demandas que ésta le formula.
- Definir una adecuada articulación entre las funciones provinciales y municipales.
- Lograr equidad y eficiencia en la gestión pública municipal, modernizando y desburocratizando su funcionamiento, otorgando especial énfasis a la prestación de servicios a la población, la promoción del desarrollo económico-social y la atención de la infraestructura básica.
- Mejorar la articulación entre el Concejo Deliberante y el Departamento Ejecutivo.
- Racionalizar el Gasto Público Municipal, administrando eficientemente los recursos que los ciudadanos le confían.

## III- PAUTAS GENERALES DEL PLAN DE ACCION PARA LA MODERNIZACION DEL APARATO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL

Para el cumplimiento de los objetivos es necesario impulsar una serie de Programas cuyos contenidos principales sean:

### a) Programa de simplificación administrativa:

Los alcances de este programa deben trascender los límites del aparato burocrático, revistiendo una orientación política que supone disminuir el poder excesivo de la burocracia. Como resultado de este grado de poder, que queremos evitar, se generan efectos disfuncionales dentro del Municipio como el centralismo, el autoritarismo y el formalismo, con su directo correlato manifestado en la desconfianza del usuario de los servicios municipales respecto de su cumplimiento. Por ello, dentro de este programa se encararán las siguientes acciones:

- Reestructuración profunda del aparato estatal municipal, simplificando tareas y especificando claramente las competencias y funciones propias de cada sector, facilitando una mejor interrelación entre las distintas Areas.
- Mejoramiento del Sistema Tributario Municipal, evitando la regresividad y persiguiendo la equidad, desarrollando medios de financiamiento alternativos y simplificando sus cálculos.
- Implementación de un adecuado Sistema de Información para la Toma de Decisiones, que facilite el diagnóstico de la problemática urbana. Es necesario desarrollar metodologías de relevamiento y procesamiento que permitan conocer mejor las necesidades de la ciudadanía, contándose como instrumento el potente equipamiento con que actualmente cuenta el Municipio.
- Desarrollo de un Sistema de Planeamiento y Evaluación de la Gestión que permita la coordinación e integración de las estrategias de cada Area, otorgando al proceso de programación una visión integral y participativa.
- Implantación de un Sistema de Desarrollo del Personal, bajo el convencimiento de que lo más importante para la actual administración, después del vecino, son los Recursos Humanos que se desempeñan en la Administración Pública Municipal, ya que son éstos los que ejecutarán toda acción fijada dentro de los planes del Municipio. Por ello, es necesario analizar la actual distribución del personal en la distintas Areas de la Organización y diagnosticar las capacidades y necesidades del mismo.

b) Programa de descentralización - desconcentración:

Se convierte en objetivo básico de nuestra gestión revertir la excesiva concentración existente en la Administración Pública Municipal. Es necesario descongestionar la Administración Central, ubicada físicamente en el Palacio 6 de Julio, acercar la Municipalidad a cada barrio, facilitando la realización de los trámites por parte del ciudadano y lo que es más importante: pensar y construir la Ciudad desde la perspectiva del hombre que la vive.

Consecuentemente, es necesario instalar dentro del ejido urbano y a través de espacios físicos destinados a tal fin, agencias municipales que desempeñen eficientemente las funciones que se descentralizan. Bajo este esquema se pretende trasladar la toma de decisión a una instancia más cercana a los problemas de cada zona, reservándose para el nivel Central las funciones de fijación de políticas, coordinación, supervisión y control. Con esto, se conseguirán múltiples beneficios para los vecinos: brindar una más rápida respuesta a las necesidades de la población por estar más cerca de los problemas que en las distintas Areas de la Ciudad se presentan; permitir una oportuna identificación de los problemas de los distintos vecindarios; facilitar un más exhaustivo control de los aspectos bajo la competencia del Estado Municipal; promover la creación de mecanismos de participación social fortaleciendo a la Sociedad Civil; mejorar la eficiencia de la actividades municipales al ser más reducido el campo de acción que debe gerenciarse; facilitar la implementación de modernas tecnologías; fomentar el desarrollo económico-social de cada Area Geográfica; reducir la complejidad operativa; etc.

Para la concreción de este Programa será necesario emprender las siguientes acciones:

- Obtención del consenso ciudadano sobre la necesidad de la descentralización, su ubicación geográfica y sus funciones.
- Relevamiento de necesidades, teniendo como variable las características del asentamiento.
- Diseño de las Zonas Geográficas en las que se dividirá la Ciudad, conforme a parámetros técnicos: población a servir, facilidad de acceso, servicios a brindar según necesidades, etc.
- Evaluación de los recursos humanos y materiales necesarios para la descentralización.
- Evaluación y diseño de los espacios físicos que albergarán la descentralización.
- Diseño del modelo administrativo-contable con el que se desempeñarán las agencias descentralizadas.
- Planificación de la desconcentración de oficinas, servicios y funciones y la posterior descentralización de la decisión, especificándose claramente hasta qué nivel de decisión se transferirá a las agencias o centros municipales.
- Programación de la implementación de las funciones y servicios a descentralizar.
- Estudio de la eliminación y/o reestructuración de los sectores del nivel central del Municipio y la consecuente reorganización de funciones que se desprenden hacia organismos descentralizados, efectuando una revisión analítica cada una de las Secretarías y de su papel en la descentralización.

#### c) Programa de Privatizaciones, Concesiones y Participación Ciudadana:

La política básica respecto a este tema consistirá en dar preminencia a la figura de la concesión por sobre la de la privatización propiamente dicha, a los efectos de que las instalaciones y equipos continúen bajo la propiedad del Estado Municipal, intentando con ello un mejoramiento de su gestión y de los equipos mismos.

Asimismo, el municipio debe retener para sí el Poder de Policía sobre los bienes y servicios privatizados o concesionados, debiendo generarse un efectivo control de la gestión de las actividades transferidas al Sector Privado.

Partiendo de lo anterior deberá analizarse qué servicios se transferirán a la Sociedad Civil. Para ello será necesario partir de la premisa que sólo se traspasará aquello en lo que la iniciativa privada asegure una eficaz prestación a un costo menor de lo que eroga actualmente la sociedad. De esta manera se detectarán los servicios en los que la administración municipal moderna no esté preparada para asumir eficientemente, aprovechando la mano de obra destinada en los servicios a transferir a reforzar aquellos que el Estado Municipal retendrá para sí como prestador directo, o a controlar y evaluar los que gerenciarán los concesionarios.

Consecuentemente, se evaluará la naturaleza, los aspectos económicos y el grado de control sobre las cuestiones a traspasar a la Sociedad Civil, entendiéndose que existen funciones indelegables propias del Municipio, como la Acción Social, la Salud Pública, la Educación, y toda aquella actividad que permite la definición de las políticas municipales, de su normativa y del ejercicio de su control.

En este proceso de transferencia de prestación de servicios hacia otros ámbitos, se definirá específicamente quiénes serán los responsables de hacerse cargo de la prestación de servicios:

- Una clase de organización que será responsable de la prestación de servicios serán los Centros Vecinales, Cooperativas de Vecinos, Entes Promotores o Asociaciones de vecinos creadas para tal fin, entendiéndolas como un mecanismo de participación ciudadana que permiten la intervención directa de la Sociedad Civil en los asuntos de la vida local y de la defensa de sus intereses. Esto crea un nuevo esquema de relaciones entre el aparato estatal y los distintos miembros de la Sociedad, transformando su rol pasivo en una actitud más dinámica, como actor de la ejecución y el control solidario y responsable.

- Otra clase de organización que continuará como prestador de servicios susceptibles de ser privatizados, seguirá siendo la empresa privada, brindando las condiciones para una rentabilidad adecuada, con las limitaciones propias del respeto al ciudadano, la eficacia en la prestación y el precio acorde a las posibilidades del usuario y al nivel de eficiencia del servicio.

#### d) Relaciones Intergubernamentales

La existencia de atribuciones y servicios que la Provincia y este Municipio desarrollan concurrentemente sobre el territorio de nuestra Ciudad y el desarrollo de cambios tan dinámicos en las competencias de los tres niveles del Estado (Nacional, Provincial y Municipal) en que estamos inmersos, hacen necesario dotar a la gestión de mecanismos de coordinación y negociación entre ambos niveles institucionales. De esta manera se pretende definir y coordinar una estructura básica de incumbencias y funciones que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos y la más óptima coordinación de las políticas y programas.

Es por ello imprescindible diseñar un sistema de comunicación que favorezca la interrelación de las políticas de los Gobiernos Provincial y Municipal, con su correlato en la racionalización de los cuerpos jurídico-normativos de ambos estados.

Por otra parte es necesario encarar un Planeamiento regional, que permita mejorar los grados de articulación económica, territorial e institucional entre los municipios vecinos, mediante el desarrollo de instrumentos de cooperación y coordinación. También es necesario la recreación y fortalecimiento de asociaciones intercomunales para canalizar eficientemente los recursos de inversión, como una manera de distribuir equitativamente los costos de obras que afrontadas en común se convierten en factibles y de un mejor aprovechamiento por parte de la comunidad.

Estas asociaciones podrán también tener bajo su responsabilidad el diagnóstico y la fijación de acciones conjuntas en aspectos como políticas sociales, sistemas de derivación y referencia en el Area de Salud, en situaciones de emergencia, en el Area de protección ambiental y de control bromatológico, etc.

Estos distintos mecanismos deben en suma permitir que la acción de los niveles jurisdiccionales mencionados no se superpongan, evitando de esta manera la duplicación de costos; las acciones encontradas deben permitir por el contrario la cooperación plena para una mejor satisfacción de las necesidades sociales.

El caracter trascendente de las materias y objetivos que debe abordar la cooperación interestatal, hace necesaria una adecuada planificación de sus funciones que asegure instrumentos de gestión altamente resolutivos.-