



FORMACIÓN DE REPRESENTANTES ELECTOS Y EQUIPOS MUNICIPALES EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Claudia Bernazza¹

Carlos Ciappina²

Fundamentación

Las modificaciones en la dinámica económico-social de los últimos treinta años, han resignificado el rol de los gobiernos municipales, su modalidad de gestión y su vínculo con la población y con las otras jurisdicciones estatales (provincial y nacional).

Por diversas y hasta contradictorias razones (políticas nacionales y provinciales, de desconcentración de funciones, retiro del Estado - Nación de áreas claves de la educación y la salud, expansión de las actividades económicas concentradas en el nivel regional y local y el impacto ambiental por ellas generadas, empeoramiento de las condiciones sociales y el estallido de crisis económicas con fuerte impacto en la estructura productiva y de empleo locales, políticas de descentralización tributaria, entre otras), el Estado municipal ha cobrado una dimensión que lo lleva a desarrollar acciones cada vez más alejadas de la tradicional y rutinaria prestación de servicios de Alumbrado, Barrido y Limpieza, más conocida como ABL (García Delgado, Daniel. Desarrollo Local. Flacso, Bs. As. 1997) .

Al mismo tiempo, la población en general, percatada de la creciente importancia de las decisiones y urgida por hallar soluciones y respuestas a sus problemas más relevantes tiene expectativas crecientes sobre su gobierno municipal y su capacidad para mejorar la vida cotidiana.

¹ Ingeniera agrónoma. Docente. Magíster en Ciencias Sociales (FLACSO). Asesora de Gabinetes Municipales. Actualmente se desempeña como Subsecretaria de la Función Pública de la Provincia de Buenos Aires.

² Profesor de Historia. Secretario Ejecutivo del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP).

Lo mismo ocurre con las fuerzas del mercado: las empresas se encuentran cada vez más con los gobiernos locales como contraparte para tratar y resolver cuestiones vinculadas a temas impositivos, de radicación, de control ambiental o política de empleo.

En este contexto, hay una fuerte tensión entre las expectativas de la comunidad local (lo que espera y desea) y las capacidades de gestión de los gobiernos locales. Las miradas se han vuelto sobre esas oficinas que antes no podían distinguirse de cualquier delegación provincial o nacional, y se espera que de ellas surjan las soluciones postergadas y un proyecto que valga la pena.

La recuperación del estado cívico

En los municipios, ya no hay lugar para el reparto de cargos por las ganancias electorales, sin un conocimiento de cómo funciona esa “caja negra”. Los triunfos electorales son siempre pálidos, y pueden desvanecerse al otro día. Los gobiernos locales que asumen en el escenario de desencanto que dejó la crisis del 2001, son formaciones, en principio, fuertemente sospechadas por pasados vergonzantes o famas televisivas.

Quienes aspiran a gobernar las ciudades en el presente lo saben: no hay crédito para la actividad política, sólo se espera que los gobernantes “hagan lo que se debe hacer”, no hay tiempo para errores o aprendizajes, tampoco para distraerse en negociar o disputar el poder. Sin períodos de gracia ni contemplaciones, los ganadores deberán cargar con las herencias, con las decisiones que tomaron otros, con las olas de inseguridad y el índice de desempleo, para asumir sin dilaciones la tarea para la que fueron elegidos: *gobernar y administrar*.

El concejo deliberante, cuyo funcionamiento e incluso ubicación geográfica, eran desconocidos para la gran mayoría, el poder ejecutivo y su débil estructura y presencia: éstos son los equipos que el intendente deberá conjugar en un país sin sueños, de motivaciones escasas, que sin embargo ha vuelto a creer en las instituciones de su historia y ha vuelto a entrar al cuarto oscuro con decisiones firmes y candidatos reales, a los que les pedirá cuenta de su gestión.

La hora de la descentralización

Al mismo tiempo, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires ha iniciado políticas concretas de descentralización y ampliación de la esfera de acción de los municipios. Como ejemplo de este camino sin retorno puede citarse la descentralización tributaria:

A través del Programa de Descentralización Administrativa Tributaria, la Provincia le ha otorgado a los municipios la facultad de administrar impuestos provinciales cuya recaudación está destinada a las administraciones municipales y a erogaciones con impacto pleno en los municipios.

Este es un paso trascendental en el proceso de modernización del Estado, que se concreta en un área crucial y que le da contenido real al principio desburocratizador y de transparencia que encierra el concepto de descentralización. Este programa está en plena ejecución y ya muestra resultados que señalan el incremento de los recursos destinados a los municipios y la transferencia de decisiones de asignación y de ejecución del gasto público.

El gobierno de la provincia de Buenos Aires ha puesto en plena ejecución el Programa de Descentralización Administrativa Tributaria de Impuestos Provinciales, establecido por la Ley 13.010, que incluye al Impuesto Inmobiliario Rural, al impuesto sobre los Ingresos Brutos (pequeños contribuyentes), al Impuesto a los Automotores (modelos 1977 a 1987) y faculta la participación de los gobiernos municipales en la implementación de planes de paga para el recupero de deudas tributarias.

La aplicación de este programa marca una clara tendencia hacia la descentralización de responsabilidades y funciones que fortalece la autonomía y la capacidad de gestión de los gobiernos locales que, con su decisión y compromiso en el cumplimiento de los objetivos trazados, permitirán que el programa sea sustentable.

En : “Noticias de Economía” del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos

Aires,

Año 13 n° 66, Junio/Julio 2003.

Abriendo la “caja negra”: los problemas del gobierno municipal

Al mismo tiempo aparecen claramente límites, obstáculos y desafíos para que este nuevo rol se expanda y afiance. Es necesario señalar, por ende, problemas claves en el estado municipal de la provincia de Buenos Aires³:

- ✓ Ausencia de un plan estratégico de gobierno.
- ✓ Tensión permanente entre la lógica política, la racionalidad técnica y la lógica administrativa.
- ✓ Organigramas distorsionados, con superposiciones y faltantes.
- ✓ Lentitud burocrática: los trámites son engorrosos, largos y de difícil prosecución. La burocracia gana “por cansancio” y el procedimiento –el trámite- pasa a ser el fin y no el medio.

- ✓ Baja productividad.
- ✓ Problemas de recaudación. Bajos índices de cobrabilidad.
- ✓ Gestión económica difusa: el presupuesto no es una herramienta para ordenar la gestión, no se conocen los recursos afectados a cada área, servicio o programa.
- ✓ Política de recursos humanos “de hecho”, con nuevas y variadas formas de contratación, algunas consideradas irregulares, a las que se suman los planes de empleo.
- ✓ Participación comunitaria reciente, “sospechada” por el plantel burocrático.
- ✓ Espacio físico y recursos desaprovechados.
- ✓ Poder de policía débil.
- ✓ Comunicaciones internas y externas deficientes.

Una propuesta para gobernar

Para fortalecer las capacidades de gobierno y administración y recuperar los proyectos compartidos, el Instituto Provincial de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires alentó y acompañó propuestas de formación dirigidas a concejales e intendentes que aspiraban a ser electos y asumir funciones municipales en diciembre del 2003. Esta propuesta fue acompañada por la Fundación Banco Provincia.

Las escuelas de formación para gobernantes tienen muchos y muy buenos antecedentes en otros tiempos del país y en otras latitudes, y recupera tradiciones sindicales, empresariales y políticas en materia de formación para la conducción.

La propuesta de formación, surgida de los conductores locales en muchos casos, o alentada desde la administración central en otros, intenta cubrir la necesidad de un espacio donde intendentes y legisladores electos puedan conocer y reflexionar sobre los aspectos específicos de gobierno municipal, ***antes de asumir las funciones de gobierno.***

Esta propuesta de formación se inscribe dentro de los supuestos de la reforma política, ya que postula el abandono de prácticas improvisadas o simplemente

³ Bernazza, C.: Algunos problemas del gobierno municipal, IPAP, 2003.

voluntariosas en términos de gestión pública: saber ganar una elección, es distinto de saber hacer una buena gestión.

Una palabra sobre los medios de comunicación

No faltaron los medios que comentaran que “si los dirigentes políticos tienen que aprender, mal pueden gobernar”.

Este comentario merece ser analizado con cierto cuidado: parte de un enfoque educativo anticuado, que asocia la formación a una etapa de la vida que termina con la juventud, cuando estamos “preparados” finalmente para entrar en la adultez. Desconoce todos los avances en materia de formación continua. Y los nuevos enfoques que postulan la vida como aprendizaje.

Pero por otra parte, y quizás este sea el punto, relativiza cualquier intento por reconstruir la esperanza. La esperanza, que hoy no forma parte del clima social, que no viene “dada” por el ambiente en que vivimos, colmado de una “*apatía social aprendida*”⁴, es un bien que se decide poner en juego porque es vital para proyectar futuro. La esperanza es un método y una apuesta social. En nuestro caso, partimos de la esperanza para afirmar que hoy es posible gobernar con éxito las ciudades bonaerenses. A partir de esta convicción, se organiza el aprendizaje para hacer realidad lo que se afirma.

Un último comentario: una comunidad que vuelve a creer en sí misma es un problema para los dirigentes que anunciaron el derrumbe de la historia a los habitantes del nuevo milenio. Por torpeza o colaboración interesada, algunos comunicadores sociales se afanan en demostrar que todo sigue igual, que todo forma parte del mismo panorama desolador. El desprecio por la política fue un recurso clave en la década del noventa, fue una decisión y una estrategia. Desprestigiar cualquier intento de renovación, puede ser, antes que una noticia, una voluntad cierta de neutralización de proyectos colectivos.

2.Objetivos de la Propuesta:

⁴ Este concepto ha sido desarrollado por A. Lapalma. Ver: Lapalma, A.: .Participación ciudadana, Encuentro de Fomentistas de la Provincia de Buenos Aires, IPAP, 2003.

Al diseñar esta propuesta de formación, se persiguieron los siguientes objetivos:

- a. Garantizar la igualdad de condiciones en el acceso de los ciudadanos a los cargos ejecutivos y legislativos cualquiera sea su condición cultural o educativa o experiencias de gestión. En particular, atender las necesidades de quienes se inician en la gestión o representación local.
- b. Promover la reflexión sobre el cambio de rol de los gobiernos municipales y las necesidades y demandas de la población en relación con una mejora en las gestiones legislativas y ejecutivas, alentando la elaboración de un proyecto municipal de gobierno.
- c. Garantizar un mínimo de conocimientos sobre el marco legal municipal y provincial y un conocimiento de la situación financiera y el régimen de coparticipación para aquellos que se inician en la gestión legislativa y ejecutiva municipal.
- d. Informar a los representantes y equipos locales de gestión sobre las características de los programas y servicios ofrecidos por los Organismos de la Provincia de Buenos Aires en vistas de su futura labor a cargo de los Gobiernos Municipales.

3. Contenidos y características de la actividad de formación:

La propuesta se organiza a través de tres módulos de Capacitación cuyos contenidos y modalidades pedagógicas están organizados en función de las características de los equipos electos. Cabe consignar que, según sea el caso y según sean las iniciativas locales, estas propuestas han variado en su carga horaria, contenidos y formatos.

Se postulan tres actividades de capacitación:

3.1. Jornada de Formación sobre Gestión Municipal y Planificación Estratégica.

3.2. Jornada de Formación sobre Gestión Legislativa Municipal.

3.3. Presentación de Programas Provinciales.

3.1. Jornada de Formación sobre Gestión Municipal y Planificación Estratégica

En esta Jornada se propone un trabajo intensivo con el Ejecutivo electo y los equipos políticos y técnicos que conformarán su gabinete de gestión.

3.1. a. Objetivos de la Jornada:

- ✓ Aportar conocimientos básicos sobre el encuadre legal y la normativa que rige a los municipios y en especial al ejecutivo desde la perspectiva que hace de la normativa una oportunidad como herramienta de gestión.
- ✓ Informar y trabajar sobre la estructura básica del presupuesto municipal, el sistema de coparticipación y los proyectos de descentralización tributaria municipal de la Provincia de Buenos Aires.
- ✓ Adquirir competencias para el desempeño en el Ejecutivo, a través de:
 - La reflexión sobre los nuevos alcances del Gobierno municipal, el incremento de sus áreas de influencia y las nuevas demandas de eficiencia y eficacia en la Gestión.
 - Adquirir conocimientos teórico-prácticos sobre Planificación Estratégica para aplicarlos en la gestión local.

3.1.b. Contenidos:

En relación con los objetivos planteados se consideraron pertinentes los siguientes contenidos:

Marco Legal Municipal:

El Municipio en la Constitución Nacional y en la Constitución Provincial. Ley Orgánica de las Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires.

Derecho Administrativo Municipal: Plazos y duración de mandatos. Asunción del cargo de intendente (Traspaso de gestión, toma de posesión, reemplazo, suspensión transitoria y destitución).

El Concejo Deliberante. Los Consejos Escolares.

El Departamento Ejecutivo Municipal: atribuciones y funciones.

Organigrama del Gobierno Local.

Estructura de Financiamiento Municipal:

Presupuesto Municipal, origen y destino de los recursos. Coparticipación y Descentralización tributaria municipal. Cuentas públicas municipales. Presupuesto. Contaduría y tesorería. Sistemas de Control de Gestión: La relación con Tribunal de Cuentas de la Provincia. Regímenes Legales de los Recursos Humanos.

Plan de Gobierno Municipal:

Problemas más frecuentes de la organización municipal: personal, presupuesto, organigrama, coparticipación, relación con el Honorable Tribunal de Cuentas Provincial.

El Municipio y la Planificación Estratégica para el desarrollo.

Liderazgo y conducción en el gobierno local.

Participación de la ciudadanía.

La idea conductora es pasar del reconocimiento de la perspectiva legal y el marco institucional que protegen, limitan y condicionan la gestión ejecutiva municipal al análisis de la estructura de financiamiento municipal como herramienta de gestión y planificación y, finalmente, en el tercer momento operar en un taller de planificación

que se propone analizar con los futuros miembros del ejecutivo municipal los desafíos y posibilidades de un Plan de Gobierno local integral.

3.2. Jornada de Formación para Concejales: Gestión Legislativa Municipal

3.2.a. Objetivos:

- Reflexionar sobre la realidad de los Concejos Deliberantes como primer ámbito de representación popular.
- Explorar los alcances de la Ley Orgánica Municipal y los reglamentos de Funcionamiento de los Concejos Deliberantes.
- Adquirir competencias para el desempeño como Concejal.
- Reflexionar sobre el nuevo rol de los Concejos Deliberantes frente a la crisis de representación y las nuevas formas de participación ciudadana.

3.2.b. Contenidos:

Presente y desafíos de los Concejos Deliberantes:

Los gobiernos municipales de la Provincia de Buenos Aires. Presente y desafíos. Los Concejos Deliberantes. Marco Normativo y competencias definidas por la Ley Orgánica Municipal de la Provincia de Buenos Aires. La relación del Honorable Concejo Deliberante con el Poder Ejecutivo Municipal: marco normativo y desafíos de gestión.

Técnica Legislativa: Funciones de las Secretarías y Presidencia del Concejo Deliberante. Designación de los Concejales. Conformación de Bloques. Funcionamiento de la Asamblea y las Comisiones. Resoluciones, ordenanzas.

Problemas y posibilidades actuales del cuerpo deliberativo:

La relación del Honorable Concejo Deliberante con la ciudadanía: crisis de representación y viejas prácticas políticas.

Nuevo rol de los Concejos Deliberantes frente a la descentralización y la participación ciudadana.

Los dos primeros bloques tienen como objetivo trabajar en el marco normativo de los Concejos Deliberantes. El tercer momento de la Jornada está diseñado para trabajar en un Taller con los representantes electos en relación con los desafíos de los Concejos

Deliberantes en su vínculo con los ciudadanos y los nuevos mecanismos de representación política.

3.3. Presentación de Programas de la Provincia de Buenos Aires

3.3.a. Objetivos

- ✓ Presentar objetivos, acciones y resultados esperados de los diversos programas de los diferentes ministerios y organismos provinciales.
- ✓ Conocer las características de los Programas Provinciales y sus formas de articulación con la gestión local.
- ✓ Explorar las herramientas de gestión que el gobierno provincial ha diseñado para la descentralización política y administrativa y el fomento de la producción.

3.3.b. Contenidos

- ✓ Panel de presentación institucional: Programas Sociales y de Empleo- Programas de Salud- Principales líneas educativas – Política Agraria y Ambiental — Política de Derechos Humanos – Política económica y tributaria. Modernización del Estado
- ✓ Sitios institucionales en Internet.
- ✓ Datos distritales disponibles a nivel ministerial.

3.3.c. Modalidad de trabajo durante esta actividad

- ✓ Se trabajó en dos momentos:
- ✓ Primer momento: Exposición de los funcionarios de cada organismo provincial sobre los objetivos y alcances de las propuestas programáticas de los mismos.
- ✓ Segundo momento: Diálogo de los funcionarios provinciales con los representantes electos y sus equipos técnicos por área de interés de los mismos, haciendo hincapié en los aspectos locales/regionales de las propuestas ministeriales.

ANÁLISIS DE ALGUNAS EXPERIENCIAS DESARROLLADAS:

A modo de ejemplo incluimos el relato breve de dos de las experiencias más significativas de esta propuesta de formación:

BAHÍA BLANCA

Participantes: Concejales y Equipo del ejecutivo electo en septiembre del 2003.

Total de participantes: 60.

Este municipio cambiaba de gestión partidaria y de intendente electo, por primera vez en treinta años. Participaron concejales electos y futuros miembros del equipo ejecutivo.

Se trabajaron los temas referentes a la gestión legislativa municipal, con una fuerte expectativa sobre las cuestiones relativas al marco legal y, en especial a la técnica legislativa en sí.

Una mención especial requiere el trabajo sobre el tema presupuestario, en donde se proveyó a los asistentes de la información disponible en el Ministerio de Economía sobre la situación presupuestaria del municipio y, en particular sobre la estructura de la recaudación tributaria local y la composición del gasto municipal.

La Segunda Jornada se dedicó a los miembros del Ejecutivo y al Taller de Planificación estratégica.

En este caso en particular se trabajó sobre las fortalezas y desafíos con que los propios actores evaluaban la gestión previa y la situación de la institución municipal, como paso previo a organizar una agenda de gestión desdoblada en dos grandes momentos: los primeros cien días (o sea el inicio de gestión) y las decisiones de mediano y largo plazo.(incluyendo las que exceden los mandatos).

En un tercer momento los Funcionarios de los distintos organismos de la Provincia explicitaron las líneas de acción y alcances de las propuestas ministeriales por cada área respectiva.

CHIVILCOY y MERCEDES

Estas Jornadas se organizaron en conjunto entre los dos municipios. Participaron los intendentes electos y los concejales electos de Chivilcoy , Mercedes, Alberti y San

Andrés de Giles, quienes se reunieron en el municipio de Chivilcoy y los equipos de los Ejecutivos Municipales de los mismos municipios ya mencionados en Mercedes.

En la primera Jornada (Chivilcoy) se trabajó con los Concejales electos sobre el marco normativo y las competencias definidas para los Concejos Deliberantes por parte de la Ley Orgánica Municipal de la Provincia de Buenos Aires. Hubo una especial atención dirigida a las cuestiones derivadas al cambio de representantes en el cuerpo y las implicancias del traspaso de mando entre Concejales salientes y electos. También se trabajó especialmente la temática referida a la vinculación entre Concejo Deliberante y el Poder Ejecutivo local.

La actividad se cerró con un trabajo de consultoría desarrollado por los funcionarios de los Organismos Provinciales en conjunto con los Concejales Electos.

En la Segunda Jornada (Mercedes), se reunieron los equipos de los ejecutivos para trabajar sobre la temática del alcance de la Ley Orgánica Municipal en relación a los problemas de gestión mas frecuentes en el ejecutivo municipal.

También se trabajó en forma grupal la cuestión de la estructura de financiamiento municipal con la información actualizada para cada municipio participante (Chivilcoy, Mercedes, Alberti y san Andrés de Giles), particularmente lo referido a la coparticipación fiscal a los municipios por parte de la Provincia de Buenos Aires y las implicancias del Proyecto RAFAM (REFORMA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN EL AMBITO MUNICIPAL) para mejorar la administración y el manejo descentralizado de los recursos municipales.

El tercer momento de la Jornada se concentró en el trabajo en taller referido al Plan de Gobierno Municipal desde la perspectiva de la Planificación Estratégica partiendo de las fortalezas y debilidades que pudieran identificar los distintos municipios con relación a las propias capacidades y a las de los gobiernos locales salientes.

A partir de este diagnóstico se armó una propuesta condensada de inicio de gestión, donde quedan de manifiesto las principales líneas de acción para la transición y los primeros tres meses de gestión.

Como cierre de la Jornada los funcionarios de los Organismos de la Provincia trabajaron con los miembros del Ejecutivo en una dinámica de consultoría sobre los temas específicos de cada una de sus áreas y en particular con los propios municipios.

Consideraciones finales

Muchos de los dirigentes que pasaron por estas propuestas formativas son hoy intendentes, secretarios, directores y concejales municipales. Consultan permanentemente al Instituto, a especialistas en derecho municipal, a la Asesoría General de Gobierno.

A contrapelo del mito que alimentaron algunos de sus colegas, pasan la mayoría de sus horas en sus despachos y reuniones, y poco saben de un tiempo en que gobernar era un signo de prestigio. El paisaje de la sospecha les es cotidiano, y no esperan gratitudes frente a sus logros.

Ellos gobiernan entre los escombros de un país que aún atraviesa una grave crisis institucional y económica, y saben que eso ata las manos y obnubila las razones. Se reúnen con sus colegas cercanos, participan de alianzas regionales, de federaciones nacionales, buscan lo que pueda servir para mejorar las acciones de gobierno.

Están allí, en toda la geografía bonaerense. Los vecinos los reconocen y el prestigio comienza a llegar con las primeras noticias de que ningún patrimonio está creciendo, ningún grupo está siendo protegido más que la misma ciudadanía.

Quizás la historia se lleve sus nombres y no quede registro de que la nueva cultura política comenzó con ellos.

Cuadro resumen

JORNADAS FORMACIÓN PARA REPRESENTANTES ELECTOS Y EQUIPOS TÉCNICOS MUNICIPALES DESARROLLADAS⁵

Lugar de realización	Tipo de Jornada	Municipios participantes y asistentes
---------------------------------	------------------------	--

⁵ Para el año 2004, el IPAP ha reformulado la propuesta como *Formación para equipos técnicos y legislativos municipales*.

BOLÍVAR	GESTIÓN MUNICIPAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. GESTIÓN LEGISLATIVA MUNICIPAL	Equipos técnicos del ejecutivo y candidatos del legislativo de la 7 ^{ma} Sección Electoral: Bolívar, Olavarría y Azul. Total asistentes: 60.
ZÁRATE	GESTIÓN MUNICIPAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. GESTIÓN LEGISLATIVA MUNICIPAL	Equipos técnicos del ejecutivo y candidatos del legislativo de la 2 ^{da} Sección Electoral: San Pedro, Mercedes, S.A. de Areco, Ramallo, Campana, Zárate. Total asistentes: 101.
BAHÍA BLANCA	GESTIÓN MUNICIPAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. GESTIÓN LEGISLATIVA MUNICIPAL JORNADA INTERMINISTERIAL SOBRE PROGRAMAS PROVINCIALES (coordinada por la Fundación Banco Provincia).	Concejales y Equipo del Ejecutivo electos en el Municipio de Bahía Blanca. Total asistentes: 60.
LA PLATA	GESTIÓN MUNICIPAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. GESTIÓN LEGISLATIVA MUNICIPAL. JORNADA INTERMINISTERIAL SOBRE PROGRAMAS PROVINCIALES (coordinada por la Fundación Banco Provincia)	Concejales, Consejeros Escolares y Equipos del Ejecutivo electos de: Berisso - La Plata- Ensenada - Magdalena- Florencio Varela-Quílmès- La Matanza- Hurlingham- Ituzaingó- Pilar- Cañuelas- Navarro-San Vicente- Escobar- Gral. Rodríguez- Luján- San Isidro- Lobos-Alte.Brown- Total asistentes: 130.
SAN FERNANDO	GESTIÓN LEGISLATIVA MUNICIPAL	Concejales electos de los Municipios de San Fernando- Tigre- Vicente López- San Isidro. Total asistentes: 25.

LOMAS DE ZAMORA	GESTIÓN MUNICIPAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. GESTIÓN LEGISLATIVA.	Concejales y equipos del ejecutivo electo. Total asistentes: 70.
AVELLANEDA	GESTIÓN MUNICIPAL PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Concejales y equipos del ejecutivo electos de Avellaneda. Total asistentes: 75
MERCEDES CHIVILCO Y	GESTIÓN MUNICIPAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GESTIÓN LEGISLATIVA MUNICIPAL JORNADA INTERMINISTERIAL SOBRE PROGRAMAS PROVINCIALES (coordinada por la Fundación Banco Provincia)	Concejales y equipos del Ejecutivo electos de los municipios de Mercedes, Chivilcoy, Alberti y San Andrés de Giles. Total asistentes: 40 Concejales electos. 60 Concejales y miembros del ejecutivo.
CHIVILCO Y	GESTIÓN LEGISLATIVA MUNICIPAL..	Concejales y equipos del Legislativo electos de Chivilcoy, Mercedes, Alberti y San Andrés de Giles.
COLÓN	GESTIÓN MUNICIPAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. GESTIÓN LEGISLATIVA MUNICIPAL..	Concejales y equipos del Legislativo electos de Colón, Rojas, San Nicolás, Gral. Arenales, Salto, Pergamino. Total asistentes: 58

Han participado más de 500 representantes electos y miembros de equipos ejecutivos de 50 Municipios de las distintas Secciones Electorales de la Provincia de Buenos Aires .

Claudia BERNAZZA Ingeniera Agrónoma Subsecretaría de la Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires Calle 6 e/ 51 y 53 – La Plata 0221-429-4024/146 Fax.: 0221-429-4112 cbernazza@gestionpublica.sg.gba.gov.ar	Carlos CIAPPINA Profesor de Historia Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) Provincia de Buenos Aires Calle 12 y 53 – Torre 2 – Piso 11 – La Plata 0221-429-5574/76 Fax.: 0221-429-5683 secgral@ipap.sg.gba.gov.ar
Título: Formación de candidatos, funcionarios electos y equipos municipales en la Provincia de Buenos Aires Área temática: La gestión del desarrollo	