LA COOPERACIÓN INTERMUNICIPAL EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. FORTALEZAS Y DEBILIDADES ¹

Autor: Daniel Cravacuore²

I. Introducción

El surgimiento de la cooperación intermunicipal en la Argentina podría atribuirse a la transformación de los roles, funciones y ámbitos de actuación de los gobiernos locales en el contexto de las reformas económicas y desmantelamiento del Estado del bienestar que se ha manifestado en la última década (Coraggio 1997).

Históricamente, los municipios argentinos se ocuparon de tres tipos de funciones: la regulación y control de la infraestructura urbana y de las actividades económicas que se realizaban en su territorio; el compromiso de velar por la acción social directa; y la propia administración del gobierno local. Adicionalmente, produjeron algunos servicios básicos. Todas estas tareas podían prescindir de la articulación interinstitucional horizontal porque la implementación de las políticas era básicamente local. Sin embargo, en los últimos años, los procesos de descentralización implementados y la responsabilidad de ocuparse de las nuevas funciones - especialmente del desarrollo local, ante el ocaso del modelo centralista - impulsaron la necesidad de generar acciones de cooperación intermunicipal. La escasa capacidad de gestión de los gobiernos locales para dar respuesta a los nuevos retos, y la magnitud de los problemas que se presentan exigen respuestas innovadoras las que, accesoriamente, exceden los límites territoriales; por ello la cooperación intermunicipal aparece como una opción válida.

No fue hasta fines de la década de 1980 cuando comenzaron a desarrollarse algunas experiencias en este sentido, concentradas básicamente en la provincia de Córdoba. Los cambios del contexto derivados de la estrategia de globalización del capitalismo y las transformaciones institucionales al nivel jurídico – político nacional y provincial han sido señalados por Juan Bressan como elementos que permiten explicar su derrotero (Bressan 1999). Un total de sesenta y dos experiencias se desarrollarían en esta provincia entre 1988 y 1998.

En la provincia de Buenos Aires, la necesidad de implementar políticas de desarrollo regional ha sido el principal factor detectado para la organización de los acciones de cooperación entre municipios. Como ha señalado Marcelo Posada, *"durante la primera mitad de la década de 1990 comenzó a gestarse una regionalización sui generis – aún en construcción -, que tiene como rasgo*

¹ Este trabajo forma parte de una investigación sobre la innovación en la gestión municipal.

² Programa Prioritario de Investigación "Aldea XXI". Unidad Estado Provincial y Municipal. Centro de Estudios e

distintivo el constituirse de abajo hacia arriba. En efecto, los intendentes de diferentes distritos territoriales iniciaron contactos con otros intendentes vecinos en pos de encontrar un medio propicio a la generación de respuestas locales frente a los desafíos novedosos que les imponía el nuevo funcionamiento de la economía y la sociedad argentina" (Posada s/f).

El origen de estos consorcios "desde abajo" no parece ser un dato menor; en tanto que esta ampliación de los asuntos locales puede ser interpretada como la reacción local ante la carencia de políticas nacionales o provinciales de desarrollo, o como Claudia De Lisio ha propuesto enmarcarlo, en lo que se denomina la "descentralización económica – social del desarrollo" (De Lisio 1998).

En este artículo realizaremos un análisis de las fortalezas y debilidades del *Consortio del Corredor Productivo del Sudoeste Bonaerense*, primer consorcio formalizado en la provincia, cuyo proceso de construcción institucional sirvió de modelo para los conformados con posterioridad.

Nuestra perspectiva es que la existencia del consorcio intermunicipal no ha implicado la articulación interinstitucional horizontal, pues entre los gobiernos municipales y la Unidad de Gestión se reproduce la tradicional lógica de articulación interinstitucional vertical: negociación limitada al máximo nivel político, transferencia de decisiones para su ejecución por los niveles técnicos, bajos niveles de cooperación o coordinación entre los actores de la experiencia, por lo que se torna perentorio el fortalecimiento institucional de dichos emprendimientos.

II. Caracterización de la gestión del Consorcio

1. La configuración regional

Los diecisiete municipios integrantes del Corredor Productivo del Sudoeste Bonaerense abarcan en su conjunto una superficie de 90.000 km², con una población total de 350.000 habitantes. En ellos, la producción cerealera es la principal actividad económica, complementada por la cría de ganado vacuno, siendo escaso el desarrollo industrial en la mayoría de los municipios. La falta de oportunidades laborales y la extrema dependencia de los vaivenes de la economía agropecuaria parecen ser dos de los más característicos problemas de la estructura socioeconómica regional, lo que ha causado, por muchas décadas, la sostenida emigración de la población hacia otras áreas de la provincia, en especial al Gran Buenos Aires y a los cordones industriales de las ciudades de Bahía Blanca, Mar del Plata y Olavarría.

También se encuentra en la región el municipio de Bahía Blanca, principal puerto de ultramar de la Argentina y asiento de importantes refinerías de petróleo, plantas petroquímicas, procesadoras de pescado, frigoríficos y molinos, cuya población es equivalente a la del conjunto de municipios del consorcio. Este distrito fue deliberadamente excluido, señalándose que se lo hacía por sus características históricas de municipio urbano dedicado a las actividades secundarias y terciarias que

lo diferenciaban claramente del perfil productivo zonal.

Por tanto, sumada a la afinidad política vinculada a la pertenencia a la Sexta Sección Electoral de la Provincia de Buenos Aires, la homogeneidad productiva y las carencias similares en materia de infraestructura y servicios fueron los criterios de incorporación al consorcio.

2. El contexto político

En mayo de 1993 se reunieron en la ciudad de General La Madrid un conjunto de intendentes de la Sexta Sección Electoral con el fin de constituir una entidad jurídica encuadrada en el artículo 43 de la Ley Orgánica de las Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires, que contemplaba la formación de consorcios intermunicipales para la prestación de servicios públicos y realización de obras públicas. El origen de la convocatoria se relacionaba con el deseo de estructurar un grupo de presión a fin de obtener la pavimentación de un camino que uniría algunas localidades del sudoeste bonaerense, aunque prontamente se planteó la creación del ente de desarrollo regional.

Dado que el proyecto fue motorizado por el intendente del distrito anfitrión, en él recayó la presidencia del mismo, siendo posteriormente reelecto por otros dos períodos anuales. Este fue un fenómeno excepcional, porque todos sus sucesores se han desempeñado por un solo mandato.

Un elemento que facilitó la rápida constitución del consorcio fue la homogeneidad partidaria, pues el Partido Justicialista gobernaba en la mayor parte de los distritos de la sección electoral. Sin embargo, la participación desde el origen del proyecto de municipios gobernados por la Unión Cívica Radical le ha dado sustentabilidad en el tiempo³, ya que desde 1995 el radicalismo ha ido progresivamente incrementando el número de comunas hasta alcanzar la mayoría, y en el año 2000 fue electo como presidente del consorcio un intendente radical.

En el caso del intendente que originó este proyecto, la consolidación de esta experiencia de cooperación intermunicipal le permitió incrementar su prestigio político e iniciar junto a otros dirigentes afines un proceso de construcción política alternativo frente al importante grupo de diputados y senadores provinciales de la ciudad de Bahía Blanca. Podría señalarse que el crecimiento político de este nuevo grupo se ha asociado en parte a este proyecto, pese a que se nos ha negado que este propósito estuviera en los planes originales.

3. Estructura formal del consorcio

³ Marcelo Posada señala al respecto: *"Los agrupamientos de intendentes (y por ende de sus distritos territoriales) se corresponden con las afinidades políticas de los mismos: grosso modo, peronistas con peronistas, radicales con radicales. Obviamente la funcionalidad de este tipo de operación ligada por pertenencia político partidaria mina la base de sustentación temporal de los consorcios"* En el caso analizado, este fenómeno parece atemperado por la participación de intendentes de los dos partidos mayoritarios.

Este consorcio posee un Consejo de Administración, compuesto por los intendentes de los distritos asociados, y una Gerencia, cuyo responsable es elegido por el voto mayoritario del Consejo. El gerente tiene una gran importancia, dado su carácter articulador entre el Consejo de Administración y los funcionarios de las áreas de desarrollo local de los municipios. Asimismo, es responsable de la coordinación, planificación y ejecución de los proyectos encarados por el consorcio, así como del funcionamiento administrativo del mismo. Para ello, cuenta con el apoyo de una Contaduría, una Tesorería y una Oficina de Compras propias, todas ellas en manos de personal contratado al efecto.

Entre las funciones del Consejo de Administración, se encuentra principalmente el diseño de las políticas y la decisión de ejecutar las medidas necesarias para los fines propuestos, aunque pendientes de la aprobación definitiva que realicen los Honorables Concejos Deliberantes de los municipios intervinientes de acuerdo al artículo 41 de la Ley Orgánica de las Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires.

Para formar parte del consorcio, los municipios deben aportar una cuota mensual – equivalente a trescientos sesenta dólares estadounidenses - y poner a disposición sus propias estructuras. El patrimonio del consorcio está constituido por los aportes municipales, más subsidios nacionales y provinciales así como los bienes adquiridos y/o donados. El Consorcio también recibe ingresos por venta de servicios de consultoría, tanto a los municipios miembros como a particulares.

4. Objetivos del Consorcio

Los objetivos de la organización fueron planteados en el estatuto del consorcio: “a) Lograr consensualmente la reducción de costos productivos y un crecimiento armónico que llevara el equilibrio en las distintas propuestas productivas regionales que se instalasen; b) Facilitar los mecanismos de información entre los productores para el desarrollo de proyectos innovadores, así como evaluar en conjunto las condiciones del mercado interno y externo; c) Fomentar la asociación de productores regionales bajo formas jurídicas que se consideraran convenientes para acceder al apoyo crediticio (uniones transitorias de empresas, cooperativas, *joint ventures*); d) Fomentar el desarrollo de las distintas producciones no tradicionales; e) Gestionar la construcción de la infraestructura necesaria (principalmente carreteras) para facilitar el transporte y distribución de los productos elaborados regionalmente; f) Lograr utilizar la capacidad de compra de los estados municipales para el desarrollo de las industrias y empresas proveedoras de servicios de carácter regional”⁴.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a las autoridades del consorcio, existe un nuevo objetivo que se ha agregado al listado originario: la intervención directa en la Educación Superior. Esta incorporación responde a una de las principales demandas sociales en los municipios de menor tamaño: la necesidad de un mayor nivel educativo para obtener empleos más calificados, y la imposibilidad de seguir sosteniendo económicamente a los jóvenes que emigran para estudiar,

⁴ “Estatuto Social del Corredor Productivo del Sudoeste Bonaerense”.

motivaron el pedido de instalación local de carreras universitarias en forma total o parcial, aún a costa de bajos niveles de eficacia, eficiencia y efectividad educativa.

Entre los objetivos implícitos originales del proyecto, se nos ha señalado que se trataba de equiparar el peso político de un grupo de diputados y senadores de la ciudad de Bahía Blanca, que históricamente acaparaban la representación de la Sexta Sección Electoral. Aunque no existe consenso unánime respecto de esta apreciación, se reconoce que se trató de un producto secundario que efectivamente se alcanzó, en tanto que las listas de las dos principales fuerzas políticas para las elecciones de senadores provinciales de 1999 fueron encabezadas por representantes de los distritos del consorcio intermunicipal.

Resulta sugestivo que los objetivos explícitos de la organización sólo han tenido un cumplimiento muy parcial mientras que el único objetivo implícito ha sido exitosamente alcanzado. Esto podría explicarse por las siguientes razones: a) los objetivos explícitos son aquellos que requieren más articulación de políticas con el fin de lograr una efectiva cooperación intermunicipal. Este aspecto es una de las debilidades clave del proyecto de acuerdo a la opinión de los funcionarios de las áreas de producción de los gobiernos locales entrevistados; b) en el alcance de los objetivos explícitos pesan más las condiciones macroeconómicas y financieras; c) el objetivo implícito se relaciona estrechamente con la lógica habitual de construcción política.

5. Proyectos institucionales

El consorcio planteó el desarrollo de pequeños proyectos centrados en unas pocas áreas consideradas prioritarias: fomento y desarrollo de producciones no tradicionales en la región, como los cultivos de hortalizas y legumbres bajo condiciones forzadas o la apicultura; desarrollo de políticas de capacitación de los productores; participación en ferias internacionales para exposición de los productos regionales; apoyo a la pequeña y mediana industria a partir de la creación de una consultoría; y gestión de apoyo crediticio para la reconversión de las explotaciones tradicionales. Los motivos que llevaron a los funcionarios a optar por intervenir en estas áreas fueron múltiples y complejos, aunque no debe descartarse que la elección fue orientada por asesores que crearon un mercado demandante para sus servicios⁵.

Resulta importante que el consorcio haya priorizado proyectos vinculados a la dinamización de la producción tradicional y a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios agropecuarios de mayor rentabilidad. Sin embargo, los recursos no siempre se canalizaron exitosamente por deficiencias en los análisis de factibilidad de los emprendimientos o por el predominio de la lógica política clientelar en la asistencia a los beneficiarios de los proyectos.

Eventualmente se han desarrollado otros proyectos fugaces en el tiempo, como un sistema de compra conjuntas entre municipios y estudios sobre rentabilidad empresarial.

⁵ Posada señala esta como una de las razones para la elección en los casos por él analizados.

II. Fortalezas y debilidades de la gestión

1. Apoyos y resistencias.

El principal apoyo para la gestión del consorcio se basó en la decisión de los intendentes municipales, quienes le dieron viabilidad a la iniciativa participando en su creación, elevando a los Concejos Deliberantes los proyectos de ordenanzas de adhesión al Consorcio – que los aprobaron sin mayores reparos -, y luego asistiendo a las reuniones mensuales del Consejo de Administración. Debemos destacar además, el crédito a la iniciativa de algunos funcionarios provinciales del más alto nivel, en especial en la etapa de implementación. Posteriormente le dio un fuerte aval el gobernador de Buenos Aires, que transformó esta experiencia regional en una política provincial, y que facilitó la creación de consorcios intermunicipales en todos los municipios del interior bonaerense.

Las principales resistencias activas provinieron del Tribunal de Cuentas de la Provincia, que opuso fuertes reparos al control presupuestario de esta iniciativa, así como también, paradójicamente, de funcionarios de algunas organizaciones vinculadas al desarrollo regional: el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, el Ministerio de la Producción y el Empleo de la Provincia de Buenos Aires y la Universidad Nacional del Sur. Según algunos entrevistados, la resistencia se relacionó con el origen de un ente que podría desarrollar acciones potencialmente competitivas.

Debería señalarse que, a lo largo del desarrollo de la experiencia, algunos actores transformaron su resistencia en apoyo y viceversa. Ejemplo de ello fue el caso de un intendente municipal que consideró que peligraba su proyecto local para el posterior despegue político y trató de obstaculizar las acciones del consorcio aprovechando su liderazgo en la región. Por el contrario, la Universidad Nacional del Sur, que en los orígenes de la experiencia se había opuesto al proyecto presentando un informe negativo respecto de las potencialidades del Consorcio, posteriormente comprometió parte de sus subsidios de investigación en función de las áreas productivas evaluadas como prioritarias por el consorcio, y más recientemente desarrolló el Proyecto de Educación Superior Universitaria Zonal (PEUZO), financiado por el Corredor, y que postula el dictado de carreras orientadas al desarrollo regional.

2. Articulación interinstitucional

Las articulaciones interinstitucionales del consorcio deben analizarse desde dos dimensiones. Por un lado, se estableció una activa política de cooperación con distintos organismos nacionales y provinciales, como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación, la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación, el Consejo Provincial de la Familia y Desarrollo Humano, los ministerios de

Economía y de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires, los bancos de la Nación Argentina y de la Provincia de Buenos Aires, y la Universidad Nacional del Sur. En los cuatro primeros casos se trató de acciones de cooperación ocasional vinculadas a la obtención de fondos para la implementación de algunos proyectos específicos, mientras que con las otras instituciones se trató de acciones de cooperación periódica vinculadas a la propia ejecución de los proyectos.

Por otro lado, debemos analizar la articulación intermunicipal al nivel local: esta ha sido en la práctica inexistente, pues no se verifican acciones de articulación entre dependencias equivalentes de los distintos municipios, más allá de las reuniones mensuales del Consejo de Administración, o la coordinación de los funcionarios de los municipios involucrados en los proyectos implementados por la Gerencia.

Creemos que en el consorcio se reproducen los mecanismos de articulación vertical tradicional: concentración en el proceso de toma de decisiones y desconcentración territorial en la ejecución. Esto se explica, en cierta forma, por la fuerte dependencia del liderazgo unitario que se produce en municipios de menor tamaño, mayoritarios en el consorcio. Sin embargo, consultados los máximos líderes del proyecto, señalan que una de las principales debilidades del consorcio es que los funcionarios municipales oponen resistencias pasivas porque no comprenden la dinámica de la cooperación intermunicipal y sintieron que se les restringía su espacio político.

Podríamos señalar que más que verdadera cooperación entre municipios se verificaría la emergencia de una suerte de ente autónomo cuyas políticas son implementadas en una región pero que no promueve el desarrollo integral de la misma. Un ejemplo de ello es la concentración de actividades en algunos municipios en particular, como Saavedra y General La Madrid, que coinciden con los distritos de los principales líderes del proyecto⁶.

3. *La constitución de una gerencia autónoma*

Este consorcio es uno de los que han constituido una gerencia autónoma financiada con presupuesto propio, ya que oportunamente se consideró que una organización de este tipo repercutiría en una mayor eficacia por la dedicación a tiempo completo. Accesoriamente, pesó en la decisión la composición muy numerosa del consorcio y su excesiva dispersión geográfica – lo que se manifestó en el alejamiento de uno de los municipios –, así como lejanía respecto de la capital política de la Provincia.

Debemos destacar que no todos los consorcios bonaerenses han optado por el desarrollo de este tipo de estructura: otros han optado por confiar la gerencia a un funcionario municipal, lo que se ha traducido en dificultades para el desarrollo de las tareas específicas de estos entes municipales. Sin embargo, en todos los casos se ha replicado la existencia del Consorcio de Administración.

⁶ Este fenómeno aparece también señalado por Marcelo Posada en el análisis de caso del Consorcio de Desarrollo del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (*op. cit.*)

4. Insustentabilidad presupuestaria

Como hemos señalado, el presupuesto operativo del Consorcio se compone de aportes de los municipios miembros, y de subsidios que otorgan organismos nacionales y provinciales, los que tienen la mayor importancia relativa. Esto significa que el consorcio posee una extrema vulnerabilidad financiera, dependiente de las políticas nacionales y provinciales.

No debemos olvidar que, en los orígenes del consorcio, la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación destinó el equivalente a un millón de dólares estadounidenses (casi una quinta parte del total de fondos aportados a los consorcios intermunicipales de la provincia de Buenos Aires) en concepto de subsidio no reintegrables y esto actuó como factor aglutinante a efectos de lograr la plena adhesión de los municipios. Estos fondos constituían el capital societal inicial, pues los subsidios debían ser reintegrados por los beneficiarios. Sin embargo, este capital ha menguado por errores en los análisis de factibilidad que caracterizaron la primera etapa del proyecto y su utilización discrecional.

A pesar de que los ingresos del consorcio se han multiplicado por diez en el último quinquenio, un aspecto a fortalecer sería el lograr un mayor financiamiento a partir de fondos propios y de la venta de servicios a los municipios y a terceros. Consideramos que este es un factor vital a efectos de lograr el éxito del ente en el mediano y largo plazo.

III. A manera de reflexión final

Creemos que la laxitud de la articulación entre los municipios es la principal debilidad de la cooperación. Esto deriva de que las relaciones que se establecen con la unidad de gestión del consorcio parecen reproducir las tradicionales relaciones entre los municipios y el gobierno provincial: negociación limitada al máximo nivel político – el Consejo de Administración - , decisiones transferidas para que los niveles técnicos las ejecuten, y nulas actividades de cooperación o coordinación entre los cuadros técnicos de los municipios participantes de la experiencia intermunicipal.

Entre las causas explicativas que consideramos que han incidido para la generación de este tipo de relaciones podemos señalar: a) La asociación entre territorio y gestión pública municipal, que lleva a pensar la política desde lo local y no desde lo regional; b) La falta de una cultura cooperativa intermunicipal, manifestada en la falta de articulación histórica de acciones e inclusive una fuerte rivalidad localista; c) La fuerte influencia de las cuestiones políticas en la ejecución del proyecto; d) Una lógica política que tiende a privilegiar la concentración del poder en los titulares del gobierno local bajo la forma del liderazgo.

IV. Bibliografía

- ? Alburquerque; Francisco (1999): "Identidad y territorio" En: Elgue, Mario César: *Globalización, desarrollo local y redes asociativas*. Buenos Aires: Editorial Corregidor.
- ? Arocena, José (1997): "El desarrollo local frente a la globalización". En: García Delgado, D. (comp.) *Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina*. Buenos Aires: FLACSO – Oficina de Publicaciones del Ciclo Básico Común (Universidad de Buenos Aires – Universidad Católica de Córdoba).
- ? Boisier, Sergio (1994): "Postmodernismo territorial y globalización: regiones pivotaes y regiones virtuales". *Ciudad y Territorio*, Vol. II, Tercera época, Nro. 102, Madrid.
- ? Bressan, Juan (1999): "Lo global, lo local y los agrupamientos interinstitucionales como nuevas modalidades de gestión territorial. La situación en la provincia de Córdoba". *Administración Pública y Sociedad*, N° 12, Córdoba (Argentina).
- ? Coraggio, José Luis (1997): *Descentralización: el día después...* Buenos Aires: Oficina de Publicaciones del CBC – Universidad de Buenos Aires.
- ? De Lisio, Claudia *et alli* (1998): *Consortios Productivos Intermunicipales: el desafío regional*. La Plata: Instituto Provincial de Acción Cooperativa - Ministerio de la Producción y el Empleo de la Provincia de Buenos Aires.
- ? Elgue, Mario César (1999): *Globalización, desarrollo local y redes asociativas*. Buenos Aires: Editorial Corregidor.
- ? Instituto Provincial de Asuntos Cooperativos (s/f): "Criterios fundacionales que dan razón de ser a la creación de consorcios regionales de la Provincia de Buenos Aires". Instituto Provincial de Acción Cooperativa - Ministerio de la Producción y el Empleo de la Provincia de Buenos Aires.
- ? García Delgado, Daniel (1997): "Nuevos escenarios locales. El cambio del modelo de gestión". En: García Delgado, D. (comp.) *Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina*. Buenos Aires: FLACSO – Oficina de Publicaciones del Ciclo Básico Común (Universidad de Buenos Aires – Universidad Católica de Córdoba).
- ? López, Silvana (1999): "Diagnóstico y recomendaciones para el Ente Intercomunal del Norte de Córdoba (EINCOR)". *Administración Pública y Sociedad*, N° 12, Córdoba (Argentina).
- ? Naclerio, Alejandro y Bonaparte, Rosana (1998): "Los consorcios productivos de la Provincia de Buenos Aires: estructura económica y asociatividad productiva". *Informe de Coyuntura*, Año 8, N° 76, La Plata.
- ? Nafria, Graciela (1997): "El municipio entre la transformación y la crisis. Los corredores productivos en la provincia de Buenos Aires ". En: García Delgado, D. (comp.) *Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina*. Buenos Aires: FLACSO – Oficina de Publicaciones del Ciclo Básico Común (Universidad de Buenos Aires) – Universidad Católica de

Córdoba.

- ? Posada, Marcelo (S/f): "Desarrollo rural y desarrollo local. Los primeros pasos de los Consorcios Productivos de la Provincia de Buenos Aires" En: *Argiropolis. Periódico Universitario* (www.argiropolis.com.ar)
- ? Rofman, Alejandro (1994): "Transformaciones demográficas, sociales y económicas en nivel urbano regional en la Argentina contemporánea. El impacto del modelo de acumulación vigente". *Realidad Económica N° 126*, agosto - setiembre de 1994.
- ? Tecco, Claudio (1994): "Los municipios y la gestión del desarrollo local y regional". *Administración Pública y Sociedad*, N° 9, Córdoba (Argentina).
- ? Tecco, Claudio (1997): "El Gobierno Municipal como promotor del desarrollo local - regional. Acerca de la adecuación organizacional de los Municipios a los nuevos desafíos y roles institucionales". En: García Delgado, D. (comp.) *Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina*. Buenos Aires: FLACSO – Oficina de Publicaciones del Ciclo Básico Común (Universidad de Buenos Aires) – Universidad Católica de Córdoba.