

**X Seminario de la Red Muni**  
**“Nuevo rol del Estado, nuevo rol de los Municipios”**  
**Eje temático: III. Políticas de participación ciudadana**  
**La Experiencia de “Planificación Participativa” en el Municipio de Crespo**  
**Entre Ríos: logros y desafíos.**

Autores:

Mg. Mario Siede. [mario.siede@gmail.com](mailto:mario.siede@gmail.com)

Lic. Gabriela Stockli. [stocklig@jgm.gov.ar](mailto:stocklig@jgm.gov.ar)

---

## **Índice**

1. Introducción
2. El Programa de Auditoría Ciudadana y el Proyecto “Construyendo Puentes” para fortalecer la participación ciudadana: marco institucional
3. El “Proyecto de Planificación Participativa” en Crespo: elementos del contexto
  - 3.1. El proceso de la participación: avances y secuencia del proceso
4. Reflexiones sobre los alcances de los logros y las estrategias para enfrentar los desafíos
  - 4.1. Diseño y operacionalización de acuerdos entre un programa nacional y un municipio para promover la participación y mejorar la gestión local
  - 4.2. Componentes y condiciones para la implementación exitosa de la propuesta
  - 4.3. Proceso de selección de los proyectos a partir de elecciones abiertas
5. Desafíos
6. A modo de cierre

Bibliografía

---

## **1. Introducción**

El trabajo presenta aspectos de una experiencia de Planificación Participativa llevada adelante por el Municipio de Crespo, Entre Ríos, durante la segunda mitad del año 2008. Esta experiencia surge a partir de la implementación del

“Proyecto Construyendo Puentes: Planificación colaborativa para fortalecer los lazos entre el gobierno local y la sociedad civil en la Argentina”.

El Proyecto Construyendo Puentes se propone reducir la distancia entre las demandas de los ciudadanos y las capacidades de los gobiernos locales para satisfacerlas, identificando y promoviendo acciones que mejoren la gobernabilidad democrática. Se implementa en cinco municipios de la Argentina y cuenta para ello la cooperación de la Agencia Neozelandesa para el Desarrollo Internacional (NZAID).

La Planificación Participativa (PP) en Crespo es un mecanismo de participación ciudadana que permitió a los vecinos decidir sobre el destino de una parte de los recursos públicos.

En 2008, los ciudadanas/os, las organizaciones comunitarias y el gobierno local diseñaron y formularon proyectos sociales para aplicar a fondos que representaban el 2 % del presupuesto municipal. Se elaboraron 16 proyectos, que fueron sometidos a un proceso de selección por el voto popular, siendo los más votados aquellos a ser implementados.

En la ponencia se describen algunas de las características del proceso de participación, los temas priorizados por la comunidad y las características y resultados del proceso electoral. Se destacan los logros y se exponen los desafíos en relación a la sustentabilidad y continuidad de este tipo de práctica democrática de gestión local.

## **2. El Programa de Auditoría Ciudadana y el Proyecto “Construyendo Puentes” para fortalecer la participación ciudadana: marco institucional**

La Subsecretaría para la Reforma Institucional y el Fortalecimiento de la Democracia<sup>1</sup> (SRIFD), dependiente de la Jefatura de Ministros de la Nación tiene como misión fortalecer la relación entre el Estado y la Sociedad Civil a fin

---

<sup>1</sup> A cargo de la Dra. Marta Oyhanarte.

de promover reformas institucionales para desarrollar una democracia gobernable, transparente, legítima y eficiente.

Hacia fines de 2003, la SRIFD comenzó a implementar el Programa Auditoría Ciudadana - Calidad de las Prácticas Democráticas (PAC) en los municipios argentinos de la tercera y cuarta categoría, es decir, municipios grandes y ciudades intermedias.

El PAC es una herramienta de participación que, a la fecha, ha permitido a más de 70 municipios argentinos autoevaluar y mejorar la calidad de su vida democrática alcanzando a casi trece (13) millones de habitantes que representan más del 30% de la población del país.

*“Por definición, una auditoría debe contrastar la realidad con ciertos parámetros a fin de examinar su grado de cumplimiento mediante una evaluación que se realiza en el marco de determinadas reglas formales. En el caso de la auditoría ciudadana, se trata de examinar prácticas democráticas previamente identificadas y emitir una opinión informada sobre ellas. Esta evaluación, contiene tanto información objetiva relevada a través de diversos métodos, como percepciones y opiniones expresadas por las comunidades que en ellas participan”.<sup>2</sup>*

Los principales destinatarios del PAC son los ciudadanos y sus gobiernos locales, quienes se reúnen en un Foro Cívico Local (FCL). El FCL es un grupo de personas abierto a todos los vecinos, sus organizaciones y su gobierno, que se reúne para dialogar y trabajar sobre los temas que le interesan a la comunidad.

En este sentido, los objetivos del PAC son:

- Proporcionar a la ciudadanía y al gobierno local una imagen detallada de las fortalezas y debilidades de su convivencia democrática;

---

<sup>2</sup> Introducción del Informe final de Crespo (Entre Ríos), Auditoría Ciudadana de la Calidad de las Prácticas Democráticas en Municipios.

- Desarrollar las capacidades ciudadanas para participar crítica e informadamente en los asuntos locales;
- Resaltar la existencia de buenas prácticas democráticas, difundirlas y facilitar su intercambio.

Para el abordaje de este autodiagnóstico que realiza cada comunidad, el PAC focaliza su atención en cuatro prácticas democráticas: Cultura cívica democrática, Participación ciudadana en las políticas públicas, Trato al ciudadano y Rendición de cuentas.

Durante el año 2004, una evaluación externa solicitada por la SRIFD permitió observar que, además de sólidos resultados positivos en términos del diagnóstico y de planteo de ciertos temas en el ámbito local, los procesos generados por el PAC dejaban evidente la necesidad de ir más allá de la etapa del diagnóstico para lograr resultados tangibles.<sup>3</sup>

En respuesta a esta constatación, desde el año 2006 se pone en marcha un nuevo proyecto llamado: “Construyendo Puentes: Planificación colaborativa para fortalecer los lazos entre el gobierno local y la sociedad civil en la Argentina”, que tiene el propósito de contribuir con las comunidades locales a superar las debilidades identificadas por el PAC. El Gobierno Neozelandés, comprometido con el desarrollo de capacidades para promover la gobernabilidad democrática en América Latina, presta asistencia técnica y financiera al proyecto.

El Proyecto Construyendo Puentes trabaja en cinco municipios del país: Morón (Provincia de Buenos Aires), Palpalá (Provincia de Jujuy), Yerba Buena (Provincia de Tucumán), Rafaela (Provincia de Santa Fe) y Crespo (Provincia de Entre Ríos), con el objetivo de fortalecer y mejorar la gobernabilidad democrática mediante la reducción de la brecha entre las demandas de los ciudadanos y las capacidades de los gobiernos locales para atenderlas efectivamente.

---

<sup>3</sup> Informe sobre el Proceso de Evaluación Externa. 2004.

El Proyecto busca convertir en resultados tangibles las recomendaciones consensuadas en los Foros Cívicos Locales para mejorar la gobernabilidad democrática. Esta estrategia se instrumenta mediante la implementación de los siguientes ejes:

- Fortalecimiento de los FCLs.
- Identificación, diseño, implementación y evaluación de proyectos específicos seleccionados por cada uno de los municipios.
- Acceso a la información pública a nivel local.
- Misión de estudio e intercambio de experiencias a Nueva Zelanda.
- Difusión de las mejores prácticas y lecciones aprendidas.

El Proyecto Construyendo Puentes se propone contribuir a la sustentabilidad de las prácticas democráticas locales a través de la acción de los FCLs, buscando recrear un círculo virtuoso en donde ciudadanos y gobernantes trabajen juntos en el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática.

Actualmente los FCLs de los cinco municipios participantes ya han identificado y diseñado propuestas y proyectos que les permiten fortalecer la calidad de sus prácticas democráticas.

### **3. El “Proyecto de Planificación Participativa” en Crespo: elementos del contexto**

Crespo es una ciudad ubicada a 42 Km. al sur este de Paraná, en la Provincia de Entre Ríos. Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda de 2001 dan cuenta de que Crespo está habitada por 18.290 personas (que representaban el 1,6% del total provincial), de las cuales 9.286 son mujeres y 9.010 varones.

La comunidad de Crespo presenta tejidos y entramados sociales asentados en tradiciones propias de colectividades de origen, en una larga experiencia de cooperativismo y en los lazos de comunidades religiosas diversas, condiciones estas que ofrecen un contexto fértil para el desarrollo de las propuestas como la que se trata en este trabajo.

El PAC fue implementado en Crespo entre Septiembre de 2005 y Noviembre de 2006. Según los datos relevados por el informe de resultados del PAC, los crespenses apoyan a la democracia como forma de gobierno en general y se encuentran particularmente satisfechos con su forma de funcionamiento en el nivel local.

Al 66% de los ciudadanos de Crespo le interesa mucho tener información sobre lo que hacen los funcionarios municipales para controlar que hagan bien su trabajo; sin embargo, el 63% no conoce de qué manera podría exigirle a los funcionarios del gobierno municipal que le informen sobre sus actos y decisiones de gobierno.

Un 55% está poco o nada interesado en participar y el 56% cree que es necesario hacerlo para cambiar las cosas. Por otro lado, el 77% no conoce mecanismos ni espacios ofrecidos por el Municipio para participar. Entre los espacios de participación que ofrece el Municipio, actualmente funcionan efectivamente el Concejo Consultivo y el Concejo Estudiantil.<sup>4</sup>

El Foro Cívico Crespo, desde el inicio del PAC tiene un rol muy activo y lleva adelante distintas iniciativas orientadas a fortalecer la calidad de la gobernabilidad democrática, entre ellas se pueden mencionar: un encuentro con los candidatos a intendente (2007) para que informaran a la comunidad sobre sus propuestas de gobierno; la constitución del “Interforo Entrerriano” que reunió a más de seis (6) Foros de la Provincia y propuso incorporar en la reforma de la Constitución de Entre Ríos herramientas de participación ciudadana; y se produjeron anteproyectos de ley para registrar a las organizaciones, tener un boletín oficial y habilitar la banca ciudadana.

### **3.1 El proceso de la participación: avances y secuencia del proceso**

En Noviembre del año 2006, el Proyecto Construyendo Puentes comienza a trabajar en Crespo para que la comunidad identifique de forma participativa un

---

<sup>4</sup> Información relevada en el Informe de Resultados “Auditoría Ciudadana: calidad de las prácticas democráticas en Municipios”. Crespo 2006

proyecto que le permita reducir la distancia entre el gobierno local y la sociedad civil. En este proceso se trabajó, a partir de las propuestas presentadas por los ciudadanos de Crespo en la Audiencia Pública<sup>5</sup>, en talleres participativos que orientaron a los miembros del Foro Cívico en la identificación y priorización del proyecto específico. Finalmente, el Foro Cívico identificó y priorizó por consenso el proyecto de Planificación Participativa.

Es de destacar que este proceso se vio potenciado por el aprendizaje acerca de los gobiernos locales que adquirieron los participantes de Crespo en una misión a Nueva Zelandia (Agosto de 2007), realizada en el marco del Proyecto Construyendo Puentes, con el fin de intercambiar experiencias sobre transparencia y calidad de la democracia en municipios.

El Proyecto de Planificación Participativa es una propuesta a través de la cual los vecinos y vecinas de Crespo pueden decidir cómo utilizar parte de los recursos públicos en las áreas seleccionadas de Cultura; Obras Públicas y Servicios Urbanos; Promoción y Acción Social y Deporte y Turismo. El gobierno municipal destinó el 2% de su presupuesto anual 2008 (\$450.000) para la financiación de proyectos en las cuatro áreas. Este fondo se distribuyó entre las áreas seleccionadas.

Los costos operativos para la implementación del proyecto, que estuvieron a cargo del Proyecto Construyendo Puentes y fueron de alrededor de \$ 30.000.

Entre Agosto y Noviembre de 2008 la Planificación Participativa se desarrolló en las siguientes etapas:

- 1- Presentación de los proyectos de las áreas municipales
- 2- Capacitaciones y tutorías
- 3- Estudio de la viabilidad de los proyectos
- 4- Difusión y Comunicación
- 5- Votación y escrutinio de los proyectos
- 6- Ejecución y Control

---

<sup>5</sup> 7 de Noviembre de 2006

El 10 de Agosto de 2008 se llevó a cabo el lanzamiento público del proyecto en el Parque de la Ciudad para difundir entre los crespenses las actividades que incluía el proceso de la Planificación Participativa (capacitaciones, elaboración de proyectos, consultas con el gobierno local, etc.) Las temáticas de los proyectos, debían cumplir con los siguientes requisitos:

- Referirse a alguna de las cuatro áreas municipales seleccionadas.
- Ajustarse a los objetivos de las áreas correspondientes.
- No superar el monto máximo asignado al área.

Las etapas del proceso fueron las siguientes:

*1- Presentación de los proyectos de las áreas municipales.* En el inicio del proceso, las cuatro áreas de gobierno, elegidas para participar sus recursos, elaboraron un proyecto y lo presentaron a los vecinos. Con esto se buscó promover la participación, poner a consideración de la comunidad ideas y proyectos del Municipio y estimular a los ciudadanos para que presentaran alternativas.

*2- Capacitaciones y tutorías.* Esta etapa estuvo prevista desde el inicio del proceso. La capacitación fue considerada como una etapa fundamental para concretar las ideas de los vecinos en proyectos realizables, con sus respectivos cronogramas de trabajo y presupuestos. En este sentido, se realizó una convocatoria a todos los ciudadanos y funcionarios del gobierno local para participar en un Seminario Taller de “Diseño y formulación de proyectos”. El mismo se dictó en cuatro jornadas de cinco horas. Durante estos encuentros más de 50 vecinos de Crespo, pudieron elaborar 16 proyectos según metodologías de diseño de marco lógico y enfoque estratégico en planificación. (Ver Anexo 1).

*3- Estudio de la viabilidad de los proyectos.* Durante este proceso un consultor del Proyecto Construyendo Puentes, junto a un grupo coordinador local, hizo un acompañamiento para que todos los responsables de proyectos pudieran diseñarlo, formularlo y escribirlo en tiempo y forma. Estos mismos responsables fueron quienes se reunieron con los directores de las cuatro áreas de gobierno para validarlos técnica y económicamente.



*4- Difusión y comunicación.* La difusión de los proyectos fue un trabajo conjunto entre los ciudadanos, referentes de los proyectos; el Proyecto Construyendo Puentes, que suministró los materiales gráficos; y el gobierno local, que contribuyó a la difusión en los medios locales. Esta etapa tuvo una relevancia fundamental en el proceso, ya que permitió que cada uno de los referentes diseñara sus propias estrategias de difusión para divulgar los contenidos y alcances de sus proyectos.

Se contó con el apoyo de funcionarios del Municipio de Morón que dieron a conocer el modo en que difundían los proyectos a la comunidad. El Proyecto Construyendo puentes colaboró en el diseño de afiches y folletos de difusión y financió su impresión. Los responsables de proyectos, además, elaboraron otras herramientas de difusión como pancartas en las calles, estrategias de promoción de la asistencia a votar promovido por algunas organizaciones (“un voto, una empanada”), alianzas entre proyectos para atraer votos, etc.

*5- Votación y escrutinio de los proyectos.* Con el fin de garantizar la transparencia del proceso de votación y que todos los involucrados conocieran y respetaran un conjunto de reglas claras de trabajo, se diseñó consensuadamente un “Acta de Acuerdos” que funcionó como un reglamento operativo del proceso. Este documento estableció acuerdos generales sobre la difusión, votación, escrutinio y fiscalización, para que todos los actores intervinientes establecieran, conocieran, defendieran e hicieran respetar las reglas que regirían el proceso. Para la elaboración de este Acta se contó con el asesoramiento de los responsables de llevar adelante el Presupuesto Participativo en Morón - Buenos Aires. El Acta Acuerdo fue firmada por los miembros del Foro Cívico y difundida por la página web oficial del municipio.

La votación (el voto era voluntario e incluía a la población mayor de 14 años que residiera o trabajara en la ciudad) se realizó durante el transcurso de una semana. Se ubicaron urnas en diferentes sitios: sede municipal, escuelas, Parque de la Ciudad y las esquinas más concurridas de la ciudad. Se buscaba,

de esta forma, favorecer la participación de la mayor cantidad de vecinos y un mayor involucramiento de toda la comunidad en la elección de los proyectos.

1749 personas (casi el 10% de la población del Municipio) participaron libremente de esta elección y eligió los proyectos para que se concretaran durante el año 2009. De acuerdo a los fondos disponibles para asignar, los resultados fueron:

- En el área de Cultura: “Conciencia” y “Entre Raíces y Recuerdos”
- En el área de Deporte y Turismo: “Ampliación del Playón Polideportivo”
- En el área de Promoción y Acción Social: “Días Felices”
- En el área de Obras Públicas y Servicios Urbanos: “Pileta todo el año” y “Recuperación del ambiente nativo”.

*6- Ejecución y Control.* En Febrero de 2009, se constituyó una mesa de coordinación y seguimiento, integrada por el gobierno local y los referentes de los proyectos elegidos, quienes mensualmente se reúnen para evaluar los avances de cada uno de los proyectos.

#### **4. Reflexiones sobre los alcances de los logros y las estrategias para enfrentar los desafíos**

En este apartado nos dedicaremos a realizar algunos comentarios acerca de los logros que se han identificado tanto en el proceso como en los resultados del proceso.

##### **4.1. Diseño y operacionalización de acuerdos entre un programa nacional y un municipio para promover la participación y mejorar la gestión local**

Desde el punto de vista operativo la implementación de este tipo de acciones en el territorio requiere de una adecuada articulación de las potencialidades institucionales de niveles jurisdiccionales diferentes. En el caso que nos ocupa se trata de acuerdos operativos entre actores del nivel nacional, representados

por el PAC y el PCP, y el municipal, representado por el área de Relaciones con la Comunidad y por el equipo municipal en su conjunto.

Como bien describen Chiara y De Virgilio (2005) en su propuesta de caracterización de los problemas de la gestión local, esta articulación vertical nación / municipio genera un conjunto de tensiones a las que se hace necesario atender para el desarrollo de las acciones previstas.

Veamos algunas de estas tensiones posibles en la experiencia de la Planificación Participativa y cómo han sido resueltas en el mismo proceso, a nuestro entender en sentido positivo y como logro.

- Tensión entre gobierno local y gobierno central. Producidas por la transferencia de competencias y responsabilidades, relativamente impuestas, por parte del gobierno central al local. En el caso de la Planificación Participativa de Crespo la distribución de las responsabilidades y de las obligaciones de cada uno de los actores intervinientes se ha logrado a través de un conjunto de acuerdos, que han tenido en consideración tanto las capacidades técnicas, así como las temporalidades de cada uno de los niveles jurisdiccionales. En este sentido el PAC ha contribuido a que se forme una dinámica de acuerdos que fueron construyendo reglas de juegos para la articulación vertical.
- Otra tensión es la que se presenta a partir de las diferentes “lógicas” que rigen las acciones de los programas a nivel nacional y las del nivel local. En tanto los programas a nivel nacional proponen una lógica de fines-medios, en el nivel local se juegan elementos de una lógica de acumulación y legitimación política, que es necesario considerar. En el caso del proceso de Crespo podemos decir que estas dos lógicas se han compatibilizado: desde el programa nacional se avanza en la concreción de los medios para alcanzar los fines que se propone (democratización y gobernabilidad), en tanto que en el nivel local la producción sistemática de ideas y de proyectos concretos ha sido

percibida como una contribución a la acumulación política de todas las fuerzas políticas de la ciudad y a la legitimación, sobre todo de la fuerza gobernante, frente a la ciudadanía. Las fuerzas políticas han reconocido que los proyectos producidos por el proceso participativo contribuyen todos a conformar una agenda pública de temas a trabajar en conjunto.

- Relacionado con lo anterior, la articulación vertical desencadena una tensión entre los conflictos y consensos que se producen por la disputa política partidaria a nivel local y la necesidad de buscar y proveer estructuras de gestión que puedan atender y dar respuesta a las demandas de la población. En el caso en consideración esta tensión se presentó en el proceso de desarrollo de las capacidades de la población y de las organizaciones para diseñar y formular los proyectos y en el momento de la compulsa electoral de los proyectos que compitieron por los fondos disponibles. Es precisamente este proceso electoral el que puso de manifiesto el conflicto político pero canalizado en cada uno de los proyectos que entraban en juego. Al mismo tiempo, el proceso de elección abierto permitió que la población expresara cuales de las alternativas propuestas expresaba con más fidelidad aquello que cada uno percibía como necesidad sentida.

Desde la percepción de quienes hemos estado involucrados en este proceso, la articulación entre los dos niveles jurisdiccionales en juego ha podido construir una lógica, asentada en unas prácticas, que tienden a instalar juegos ganador-ganador y a ampliar la legitimidad de las acciones y de las políticas para todos los actores involucrados. Reglas de juego claras y respetadas por todos han sido la clave para enfrentar estas tensiones.

#### **4.2. Componentes y condiciones para la implementación exitosa de la propuesta**

Si debiéramos interrogarnos acerca de qué componentes y/o condiciones resultaron clave y permitieron una implementación conforme a los objetivos y a las acciones previstas en un período de tiempo relativamente corto (tres

meses) y con resultados efectivos que cubrieron ampliamente las expectativas de los involucrados, podríamos mencionar los siguientes elementos:

- Proceso de capacitación, asistencia técnica y facilitación para la elaboración de proyectos que hace eje en el diseño de proyectos y no solo en la formulación.
- Reconocimiento y puesta en juego de los saberes y experiencias de los ciudadanos / actores locales por sobre las lógicas más comunes de demanda de recursos a la gestión local y a los programas nacionales.
- Producción y diseño de proyectos desde la participación genuina de la comunidad y las organizaciones. El proceso de asistencia técnica se desarrolló como una instancia de promoción de la participación local para facilitar la expresión formalizada de los deseos y necesidades, y no como mera estrategia unilateral de transferencia de conocimiento.

Veamos más detenidamente cada uno de estos aspectos:

*Centrar esfuerzos de capacitación, asistencia técnica y facilitación haciendo eje en el diseño de proyectos.*

La propuesta llevada adelante durante los dos primeros meses de implementación de la Planificación Participativa consistió en facilitar el desarrollo de las ideas de proyecto que eran sentidas por un amplio número de actores individuales, institucionales y sociales atraídos por la convocatoria. La estrategia de “capacitación” estuvo dirigida a construir un fuerte soporte técnico y a valorizar el aporte de los participantes a la gestión pública más que al mero completamiento de formularios o a la adecuación de demandas a una oferta de proyectos estandarizados.

Desde el punto de vista metodológico se tuvieron en cuenta herramientas provenientes del enfoque estratégico y del enfoque del marco lógico.

Los participantes realizaron un recorrido de aprendizaje y discusión conjunto (a pesar de que en algunos casos se presentaron proyectos y “carpetas” ya

confeccionadas) en el que no faltaron el mapeo de actores, ejercicios de problematización de las ideas y elaboración de procesos de priorización y selección de alternativas. Esto demandó consultas con otros actores relacionados con las ideas propuestas que suponían gestiones, reuniones, conversaciones, acuerdos y compromisos que se fueron logrando aún antes de formular los proyectos.

Puede decirse que cada uno de los actores individuales u organizacionales que presentó una idea de proyecto, desarrolló una investigación acerca de lo que estaba proponiendo y reflexionó críticamente sobre la viabilidad de sus propuestas, tanto desde una mirada autocrítica como desde el ejercicio de exponerse ante los otros en un debate amplio y público. Los ejercicios metodológicos fueron compartidos por todos y recibieron críticas y aportes del conjunto.

Este proceso abierto y participativo permitió abordar una agenda de temas muy amplia y diversa, como ha quedado dicho anteriormente (punto 2). Pero además generó una lógica de compromiso de “todos” con el proceso, destacándose los líderes de la comunidad a la par de los cuadros técnicos de la municipalidad en el proceso de darle contenido y consistencia al proceso en su conjunto.

Para el proceso de diseño del proyecto cada uno de los actores pudo desplegar su experiencia y conocimientos sobre la necesidad o asunto que presentaba, y tuvo la oportunidad de ampliar ese conocimiento y las alternativas de resolución de sus problemas. En la instancia de formulación aparecieron dos limitaciones que, en medio de un proceso de debate, fueron reconocidas por el conjunto: la dificultad de la expresión escrita y formalización por parte de la gran mayoría de los participantes y las dificultades en la realización de los cálculos presupuestarios de los proyectos. Ambas cuestiones fueron facilitadas por parte de un equipo técnico *ad hoc*, constituido por el equipo del programa nacional y municipal, así como por participantes locales que contaban con conocimientos adquiridos en su formación universitaria (principalmente profesionales del trabajo social y de la ciencia política).

*Construcción de una perspectiva diferente de demandar recursos, con base en los saberes y experiencias de los ciudadanos / actores locales, frente a la administración local.*

Casi la totalidad de los participantes de este proceso admitieron haber descubierto y experimentado que el proceso de diseño y formulación de proyectos les permitió desarrollar una forma diferente de demandar ante el espacio público estatal. Los participantes advirtieron una ampliación de las percepciones compartidas acerca de necesidades, problemas y alternativas de resolución a los mismos, fortalecieron estrategias de alianzas entre ellos y con otros actores no directamente involucrados en el proceso, aunque sí en los asuntos de que se trataba.

Por su parte, el Ejecutivo municipal pudo verificar la existencia de un cúmulo de ideas y proyectos que permanecían invisibles ante la mirada de la gestión local. El equipo municipal reconoció como un capital individual, social y cultural, fundamental para el Municipio, la agenda de cuestiones instaladas por el proceso de diseño.

*Producción y diseño de proyectos desde la participación genuina de la comunidad y las organizaciones.*

Habitualmente la asistencia técnica es entendida como un proceso de volcado de técnicas y formatos necesarios para una decodificación de las demandas sociales por parte del Estado. En el proceso que se relata, la asistencia técnica se entendió como una forma de facilitación de los procesos de aprendizaje de los participantes. El equipo de trabajo se constituyó en un dispositivo de escucha y una unidad de servicios más que en un mecanismo de transferencia unidireccional de conocimientos. El proceso se planteó estricto y riguroso en los aspectos metodológicos, relativos a la coherencia y consistencia lógica de las propuestas, pero se centró en el desarrollo de las capacidades de cada uno de los participantes y en facilitar la remoción de las barreras y dificultades para que las demandas fueran expresadas y formalizadas. Todo ello como condición

para competir en la compulsa electoral que definiría que proyectos serían financiados.

Resumiendo, los componentes que consideramos clave en el proceso de planificación participativa se centran en: a. explorar y desarrollar las capacidades de diseñar futuros posibles que tiene los actores a partir de la mirada crítica de su experiencia vital en el entorno local; b. mayor legitimidad de las demandas de la población a partir del desarrollo de capacidades de discusión y formalización de las ideas de proyecto; y c. la asistencia técnica y la facilitación puestas al servicio del proceso con eje en la participación genuina de la población, y como contribución ciudadana a las respuestas de la gestión nacional o local.

#### **4.3. Proceso de selección de los proyectos a partir de elecciones abiertas**

El proceso de construcción y formalización de ideas de proyecto basadas en la identificación y expresión libre de necesidades y deseos de la comunidad y participación genuina de las personas e instituciones locales en los procesos de diseño y formalización de esas ideas se completan con el procedimiento que ha sido llevado a cabo para la selección de los proyectos. El proceso electoral desarrollado por la movilización de las organizaciones y líderes sociales locales y no directamente vinculado a una compulsa expresada por partidos políticos ha dado como resultado una movilización de personas a votar que no era esperada ni por los cálculos más promisorios. La ampliación del límite de edad y la posibilidad de votar en diferentes lugares y a lo largo de un período de 5 días abrió las posibilidades a una amplia participación de la sociedad en su conjunto. El espacio local se vio movilizado y generó una serie de efectos positivos que no se esperaban directamente del proceso. Ejemplo de ello han sido expresiones positivas y felicitaciones por parte de sectores de la oposición al ejecutivo municipal reconociendo la validez y significado democratizador de la propuesta así como también la capacidad de posibilitar la participación de la población sin la intervención de los “aparatos partidarios” ni oficialista ni opositor.



El acto del escrutinio estuvo marcado por un interés genuino de la población y el resultado fue festejado por todos los ciudadanos y ciudadanas de la ciudad.

La capacidad de elección y de decisión expresada en este proceso ha permitido visualizar el alto potencial participativo que la población de Crespo tiene frente a cuestiones públicas apreciadas y valoradas por la ciudadanía. Al mismo tiempo, permite inferir que otros procesos participativos podrán tener lugar a la luz de la sistematización de los aprendizajes sociales e institucionales que ha dejado esta experiencia y de una reflexión colectiva que incluya actores públicos y privados de la ciudad.

Puede decirse que el mismo proceso de la elección ha sido un logro en la medida que consiguió desarrollarse sin problemas ni objeciones por parte de los actores sociales y políticos locales, en gran parte debido a los consensos previos y documentados en el “Acta de Acuerdos” que estableciera las reglas para todo el proceso.

Es necesario agregar que las organizaciones sociales manifestaron el importante esfuerzo que insumió para las propias fuerzas el sostener la campaña destinada a dar a conocer los proyectos y el propio proceso de la elección de una semana de duración.

Uno de los interrogantes que surge a partir de estas constataciones se refiere a la necesidad de estudiar la periodicidad de este tipo de procesos en contextos en que las organizaciones de la sociedad civil se asientan casi exclusivamente en los esfuerzos personales de sus miembros.

Por otro lado, el proceso eleccionario y la decisión sobre qué proyectos serían financiados, ha generado una serie de expectativas en otras instituciones de la ciudad que no habían apreciado debidamente los alcances de este proceso. Así clubes, iglesias y otras organizaciones han manifestado expresamente su voluntad de participar en procesos similares a realizarse en el futuro.

Se ha dejado expresado, por otro lado, la voluntad de mantener este proceso durante para el año 2009.

## **5. Desafíos**

Las características del proceso de Planificación Participativa de Crespo han dejado planteados varios desafíos tanto para los líderes sociales y las organizaciones como para la gestión municipal. Seguidamente comentaremos algunos de esos desafíos a los efectos de compartir dudas y propuestas de posibles caminos a seguir.

- *Mantener en la población y en las organizaciones el sentido de corresponsabilidad en la gestión de los fondos públicos*

Podemos decir que el proceso de Planificación Participativa ha sido exitoso en la identificación, diseño, priorización y definición democrática de los proyectos a llevar adelante. Sin embargo, una concepción de gestión integral y participativa de los proyectos no puede dejar de considerar la ejecución de los mismos, incluyendo las tareas de monitoreo y control de gestión así como la evaluación de medio término y de resultados de cada uno de los proyectos. La participación es tan importante en las etapas iniciales del ciclo de proyecto como en las que se presentan a partir de las definiciones operativas para la implementación y evaluación de los proyectos.

En este sentido, se hace necesario mencionar que un desafío estará constituido por la necesidad de desarrollar mecanismos y procedimientos relativamente permanentes para la auditoria social y el control de gestión de cada uno de los proyectos. Estos mecanismos y dispositivos no pueden resultar en una mera responsabilización del gobierno local en el manejo de los fondos y de las actividades, con un correlativo desentendimiento de las organizaciones en este aspecto, ni tampoco un proceso de transferencia de recursos del Municipio a las organizaciones y una mera rendición contable de dichos fondos. Estos aspectos precisan ser considerados por los actores locales y seguramente se deberán iniciar procesos de transformación por parte de los dos actores involucrados.

Por una parte, se requerirán reformas en los mecanismos de asignación de fondos, comunicación de decisiones, control y monitoreo de las acciones de los proyectos que deberían ser diferentes a los criterios tradicionales de la gestión pública municipal. Por parte de las organizaciones involucradas se requerirá una correcta readecuación de las formulaciones iniciales a los requerimientos y ajustes que seguramente surgirán de la puesta en marcha e implementación efectiva de las actividades programadas.

- *Construcción de acuerdos de trabajo en una mesa de coordinación y seguimiento de los proyectos a nivel local*

Las cuestiones colocadas en el apartado anterior plantean los desafíos de la gestión asociada de proyectos por parte de las organizaciones y el municipio (Cardarelli – Rosenfeld; 2002). Ello supone la necesidad de desarrollar, de manera conjunta y consensuada, las técnicas de gestión operativa y estratégica de los proyectos por parte del colectivo de actores directamente involucrados en etapa de implementación<sup>6</sup>. Para ello es indispensable la conformación de un espacio de trabajo continuo y permanente que asuma las funciones de coordinación y seguimiento.

Esta modalidad de gestión requiere de unas prácticas diferentes a las de la gestión unilateral de los recursos públicos y demandará de los actores capacidades para cargar de contenido el proceso participativo, buscando evitar que se torne una rutina administrativa más de la gestión municipal.

Concretamente, en Crespo se ha constituido una Mesa de Coordinación Y Seguimiento con la participación de las organizaciones con proyectos seleccionados, representantes del Municipio y un acompañamiento por parte del Proyecto Construyendo Puentes. En la misma se están desarrollando consensuadamente las modalidades y condiciones para el funcionamiento de la gestión asociada local. El establecimiento de una metodología de trabajo

<sup>6</sup> Para un listado de cuestiones clave vinculadas a estrategias de gestión asociada se puede consultar. Siede, Mario, Estado y Sociedad Civil: notas para debatir gestión asociada. En: [http://www.compromiso.org/index.php?page=vista\\_articulo.php&id=31](http://www.compromiso.org/index.php?page=vista_articulo.php&id=31).

asociado a la medida de los procesos locales y los problemas que en ellos se plantean constituye uno de los desafíos clave para que esta práctica democrática de asignación de recursos se institucionalice de forma efectiva. El tema de la multiactorialidad es una de las claves de este proceso.

- *La sustentabilidad de la estrategia participativa: la construcción de la viabilidad.*

La idea de la sustentabilidad de una política pública, como la propuesta desde el proyecto de Planificación Participativa, requerirá de análisis y reflexiones sobre diversos aspectos del proceso, así como atender a las especificidades de los actores y de sus prácticas. Tanto los límites como los aportes de cada uno de los involucrados deberán ser trabajados respetando la estrategia participativa que constituye el eje central y da sentido sustantivo e instrumental a este desarrollo.

Como ha quedado descrito en este trabajo, este proceso ha alcanzado logros importantes. Sin embargo, ellos no garantizan por sí mismos su viabilidad en términos de política pública y de institucionalización de las prácticas que propone.

Entendemos la idea de viabilidad en el sentido de Matus (1995:107), como jugadas o conjunto de operaciones que un actor intenta llevar adelante en un juego de cooperación y conflicto. Ahora bien, la viabilidad es tal en la medida que los actores tienen las capacidades para decidir sobre un asunto, operar transitoriamente sobre el mismo y reproducir establemente esa operación. En el caso de la Planificación Participativa se ha decidido sobre ella, y se ha operado sobre una experiencia puntual. La pregunta sobre la viabilidad es si los actores locales tienen condiciones de operar sobre este proceso de forma estable, autónoma y permanente. Esas jugadas deberán considerar restricciones de tipo político, económico y otras relativas a las capacidades institucionales de los actores.

Proponemos en este apartado que estas restricciones puedan ser trabajadas considerando al menos dos aspectos que han estado presentes en el proceso sin que hayan sido especialmente tenidos en cuenta. Nos referimos a las ideas de *aprendizaje social* y de *intersectorialidad*.

Proponemos que los procesos de planificación participativa pueden ser sustentables en la medida que generen aprendizaje social en los actores intervinientes. Entendemos la *noción de aprendizaje social*...

...“como el modo en que los individuos adquieren conocimientos, que modifican sus estructuras cognitivas y conductas, a través de la socialización e interacción que mantienen con otros individuos en un determinado contexto sociocultural y físico”. (Pino, 2005).

Este tipo de aprendizaje se centra, más que en el individuo, en los procesos de interacción social a partir de los cuales las personas adquieren y construyen conocimiento. Las preguntas que surgen en relación a esto se refieren a: ¿Cómo se generan las condiciones de aprendizaje social en procesos de planificación participativa para la asignación de recursos? ¿Es la gestión asociada un modo adecuado y suficiente para generar aprendizaje social en este juego multiactoral?

La mirada y las prácticas de *intersectorialidad* nos parecen adecuadas si consideramos los problemas que fueron planteados por los proyectos, así como, indispensables para su abordaje y resolución. La búsqueda de soluciones integrales efectivas requiere la integración de las respuestas de diferentes sectores del estado. En este sentido, podemos decir también estas complejidades en el nivel local quedan al descubierto de forma mucho más explícita que en niveles jurisdiccionales como el provincial o el nacional.

La intersectorialidad presenta problemas de orden político y problemas de orden técnico, sin que estén desarticulados entre sí.

Como afirma Cunill Grau (2005), la idea de la intersectorialidad pone en consideración tres conceptos articulados: la integración de las respuestas, la inclusividad de todos los momentos del ciclo de las políticas públicas (desde el diseño hasta la evaluación); y mancomunidad, en tanto que la intersectorialidad supone compartir recursos, responsabilidades y acciones que necesariamente interpelan a la solidaridad o al juego de poder.

En el caso de la Planificación Participativa de Crespo, los proyectos enfrentan problemas que requieren de una mirada intersectorial involucrando a diferentes áreas de la gestión municipal.

Por ello, y atendiendo a las complejidades planteadas por el juego multiactoral y por la necesaria intersectorialidad de las respuestas a los problemas planteados, el equipo técnico municipal se viene dando un debate en el sentido de revisión de las propias formas de gestión. Se destacan entre otros los siguientes aspectos: a. comenzar a planificar y establecer prioridades en cada una de las áreas de Gobierno y promover el presupuesto por programas y la gestión por resultados; b. desarrollar acciones para un aprovechamiento efectivo de las ofertas de programas y oportunidades de recursos de los gobiernos Nacional y Provincial; c. Establecer la participación ciudadana como eje transversal a la gestión de las áreas del Municipio, y d. implementar acciones para mejorar el funcionamiento de la Planta del Personal Municipal, acorde con los desafíos planteados.

### **A modo de cierre**

Hasta aquí nos hemos abocado a describir la experiencia de la Planificación Participativa en el Municipio de Crespo y a reflexionar sobre los logros y desafíos que se presentan a partir de la misma.

En este sentido, el Proyecto Construyendo Puentes trabaja en la implementación de proyectos que permitan fortalecer la calidad de las prácticas democráticas en los municipios; pero también, se encuentra abocado a reflexionar sobre estas experiencias y a sistematizarlas de forma tal que sean

insumo para las propias comunidades y para todas aquellas que deseen replicarla.

Los análisis que se pueden realizar del Proyecto de Planificación Participativa en Crespo son muchos y resta observar, aún, el curso que tomarán las próximas acciones, lo que si se puede sostener es que este proyecto elegido por los crespenses ha contribuido a recrear el vínculo de confianza entre los ciudadanos y su gobierno.

## Bibliografía

- BLEJMAR, Bernardo. Informe sobre El Proceso de Evaluación Externa. 2004.
- CARDARELLI, Graciela y ROSENFELD, Mónica, (2002) La gestión asociada: Una utopía realista. Mayo, 2002 - <http://ps.unq.edu.ar/ponencias/945.rtf>.
- CUNILL GRAU, Nuria (2005) La intersectorialidad en el gobierno y gestión de la política social. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005.
- CHIARA, Magdalena y DI VIRGILIO, María Mercedes, (2005). Enseñando un “saber” para un “hacer” reflexivo o ¿cómo desarrollar competencias profesionales complejas para la gestión local de las políticas sociales?. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005. Publicado con la autorización de los autores en la Biblioteca Virtual TOP
- MATUS, Carlos, 1995. Chimpancé, Machiavelli y Gandhi. Estrategias políticas. Fondo Editorial Altadir. Caracas. Venezuela.
- PINO, Rubén, 2005. [www.grupochorlavi.org](http://www.grupochorlavi.org). Grupo Chorlavi: Proyectos de Aprendizaje Social y Desarrollo Rural. Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural Marzo.
- PROGRAMA AUDITORIA CIUDADANA: Informe final de la calidad de las prácticas democráticas en Crespo (Entre Ríos), Subsecretaría para la Reforma Institucional y el Fortalecimiento de la Democracia. Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. 2006
- SIEDE, Mario, (2004). Estado y Sociedad Civil: notas par debatir gestión asociada. En: [http://www.compromiso.org/index.php?page=vista\\_articulo.php&id=31](http://www.compromiso.org/index.php?page=vista_articulo.php&id=31).



**ANEXO 1**  
**Proyectos por áreas**

**Área PROMOCION Y ACCIÓN SOCIAL**

<b>Título del Proyecto</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Monto</b>	<b>Presentado por</b>
Días Felices – Hogar de día para los abuelos  (Seleccionado)	Este proyecto se propone remodelar la casa ubicada en Roque Sáez Peña 1152, para que funcione como hogar de día. Allí los abuelos, que viven con sus familias, estarán cuidados y podrán desarrollar diferentes actividades como por ejemplo: manualidades, cursos de cocina, lectura, etc.	75.000	Dirección de Promoción social del Municipio
Nunca es tarde	Este proyecto se propone generar un espacio de alfabetización para adultos mayores de 50 donde puedan formarse a partir del propio conocimiento, compartiendo experiencias y aprendiendo desde ellas. Para esto se trabajará en la disposición de un espacio físico y en la continuidad de un diálogo abierto con estas personas y sus familias.	19.990	Dos jóvenes asistentes sociales
Hacer el amor	Este proyecto busca brindarles a los adolescentes y a sus padres conocimientos y herramientas sobre salud sexual y reproductiva, como forma de promover la salud y el bienestar de la población. Profesionales de la salud desarrollarán talleres en las escuelas para lograr una comprensión integral de la sexualidad humana y un cambio de conductas a favor de la salud y la prevención de riesgos.	67.820	Médica local recién recibida

**Área CULTURA**

<b>Título del Proyecto</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Monto</b>	
Entre raíces y recuerdos  (Seleccionado)	Este proyecto pretende rescatar y valorizar las costumbres y tradiciones locales entre los niños de las escuelas primarias. Los docentes de la Escuela N° 105 “Patria Libre” trabajaremos, junto al Museo Municipal y la Biblioteca Popular en la capacitación de otros maestros y en la elaboración de distintos materiales didácticos.	27.420	Escuela local
Conciencia sobre el Agua  (Seleccionado)	Se propone desarrollar y aplicar una metodología innovadora para el cuidado y uso racional del agua en Crespo. Para ello las acciones se centrarán en la capacitación docente y a alumnos de sexto grado.	20.000	Escuela local
Campamento artístico de	Se propone la realización de un campamento durante el verano	40.000	Dirección de Cultura del Municipio

verano	para niñas, niños entre 9 y 14 años que prefieren realizar actividades artísticas y culturales. En el campamento se llevarán a cabo talleres de música, danza, plástica y teatro, entre otras y todo lo producido será expuesto en los distintos barrios de la ciudad para que la comunidad pueda apreciar las capacidades y conocimientos adquiridos.		
Uniendo generaciones a través del diálogo y la convivencia	Este proyecto busca generar un espacio de encuentro entre niños y abuelos para que compartan experiencias a través de juegos, canciones, videos, entre otras modalidades. Para eso se propone trabajar en la motivación de los niños para que participen de estas actividades, en la capacitación de los abuelos sobre herramientas metodológicas y en la realización de jornadas de encuentro y diálogo.	19.770	Ciudadana de Crespo

#### Área DEPORTES

Título del Proyecto	Propuesta	Monto	
Ampliación del playón deportivo del Instituto Comercial Crespo (ICC)  (Seleccionado)	Este proyecto pretende ampliar en 5 metros los laterales del playón deportivo del Instituto Comercial Crespo, colocar luminarias y realizar actividades deportivas y pedagógicas en el Instituto. Así se busca mejorar el espacio donde cientos de alumnos del ICC y otras instituciones realizan sus prácticas deportivas.	61.000	Directora del Instituto
Juguemos Todos	La idea del proyecto es la de ofrecer una propuesta integral de formación y aprendizaje de fútbol infantil no competitivo y con fines sociales. Para ello se propone construir canchas de fútbol e infraestructura básica de servicios en terrenos del barrio San José, y trabajar de forma participativa entre la escuela y la comisión central de la Peña Xentenario Xeneize.	63.000	Padres de una escuela de fútbol infantil local
Deporte en los barrios	Este proyecto pretende organizar torneos de fútbol, vóley y atletismo en los barrios de San Miguel, San Lorenzo, Guadalupe, San José, Azul y centro Yapeyú, entre otros. Con estas actividades deportivas y aeróbicas se busca generar hábitos saludables e integrar a la familia, a los vecinos y a las organizaciones en el barrio.	60.000	Dirección de Deportes del Municipio
Con-Vive a Full	El Parque Evangélico Los Paraísos se propone como espacio para la realización de campamentos de jóvenes destinados a	20.000	Institución religiosa local

	la formación integral en valores.		
--	-----------------------------------	--	--

### Área OBRAS PÚBLICAS

Título del Proyecto	Propuesta	Monto	
Pileta todo el año en Asociación Deportiva y Cultural Crespo  (Seleccionado)	Este proyecto les ofrece a los alumnos de las escuelas de Crespo y a los miembros de la Asociación Deportiva y Cultural Crespo (A.D.yC.) la posibilidad de realizar, durante todo el año, clases de natación, natación competitiva, rehabilitación en el agua y gimnasia en el agua para personas con sobrepeso, entre otras. También está previsto generar conciencia sobre los beneficios de la natación esto se trabajará junto con Instituciones Educativas de la Ciudad, Centros de Rehabilitación, kinesiólogos y profesionales de la Salud.	172.500	Club Asociación Deportiva y Cultural Crespo
Recuperación Parque Nativo "Tiro Federal Argentino Crespo"  (Seleccionado)	El proyecto pretende recrear el paisaje de las lomadas entrerrianas y el parque mesopotámico en el Predio del Tiro Federal de Crespo, para recuperar las condiciones ambientales que prevalecieron en este sitio devolviéndole su composición y diversidad original. Para lograrlo, se creará un vivero con especies autóctonas, se desarrollarán campañas de concientización y se posibilitarán otras actividades para el mayor conocimiento de la flora nativa.	48.000	Tiro Federal de Crespo
Promoción de la Seguridad Ciudadana para Crespo Entre Ríos	El presente proyecto esta orientado a lograr participación ciudadana responsable de la población en lo referente a seguridad vial y prevención de delitos. Se busca mejorar la conciencia y la seguridad ciudadana a través de un debate responsable y el compromiso social. Las normas claras y consensuadas podrán ser respetadas como consecuencia de un trabajo planificado de difusión, docencia y capacitación de los responsables de la seguridad urbana.	195.000	Centro Comercial del Crespo
Mejoramiento de las condiciones de vida de los vecinos del Barrio San José	El proyecto busca el mejoramiento de las calles Santiago del Estero y Catamarca, entre Buenos Aires y Kaehler. La obra pretende completar en forma progresiva la construcción del cordón cuneta, el afirmado de la calle y la colocación de iluminación. Esta obra pública mejorará la circulación y el ordenamiento del tránsito de los vehículos de gran porte y, además, favorecerá las condiciones de vida de los vecinos.	113.600	Vecino del barrio
Ampliación de nuestra vía aeróbica	El proyecto consiste en la ampliación de 14 cuadras de la vía aeróbica existente. La misma permitirá excelente accesibilidad a los barrios de Azul, Las Rosas II, San Miguel y Seco y el embellecimiento de toda la Ciudad. La obra tiene prevista la colocación de bancos, luminarias,	201.136	Secretaría de Obras Públicas y Servicios Urbanos

	pérgolas, carteleras, arbolado (con las mismas características de aquellos utilizados en las primeras etapas de la obra) además de la construcción de un puente.		
--	--	--	--

## ANEXO 2

Tipo de proyecto según el problema que pretende atender	Cantidad
<b>Proyectos de infraestructura destinada al deporte</b>	<b>4</b>
Infraestructura deportiva (club)	X
Infraestructura deportiva (escuela comercial)	X
Infraestructura deportiva (escuela de fútbol privada)	
Infraestructura deportiva pública (vía pública)	
<b>Otros infraestructura</b>	<b>2</b>
Infraestructura vial (calles públicas)	
Infraestructura de servicios para la tercera edad (hogar de día)	X
<b>Gestión pública en deportes</b>	<b>1</b>
Organización de la práctica deportiva de forma accesible e inclusiva (programación deportiva en clubes)	
<b>Educativos en sentido amplio</b>	<b>6</b>
Educación (2)	
Alfabetización de adultos	
Educación sexual y en valores en las escuelas	
Campamentos educativos para jóvenes (2)	
Formación de jóvenes	
Formación de jóvenes y Rescate de valores	
Valores (2)	
Rescate de valores en la escuela (abuelos y niños)	
Rescate de valores en la escuela (raíces y tradiciones)	X

Medio ambiente	<b>2</b>
Medio ambiente	<b>X</b>
Medio ambiente en escuela	<b>X</b>
Seguridad pública	<b>1</b>
Inseguridad en la ciudad	
Total	<b>16</b>
Seleccionados	<b>X</b>