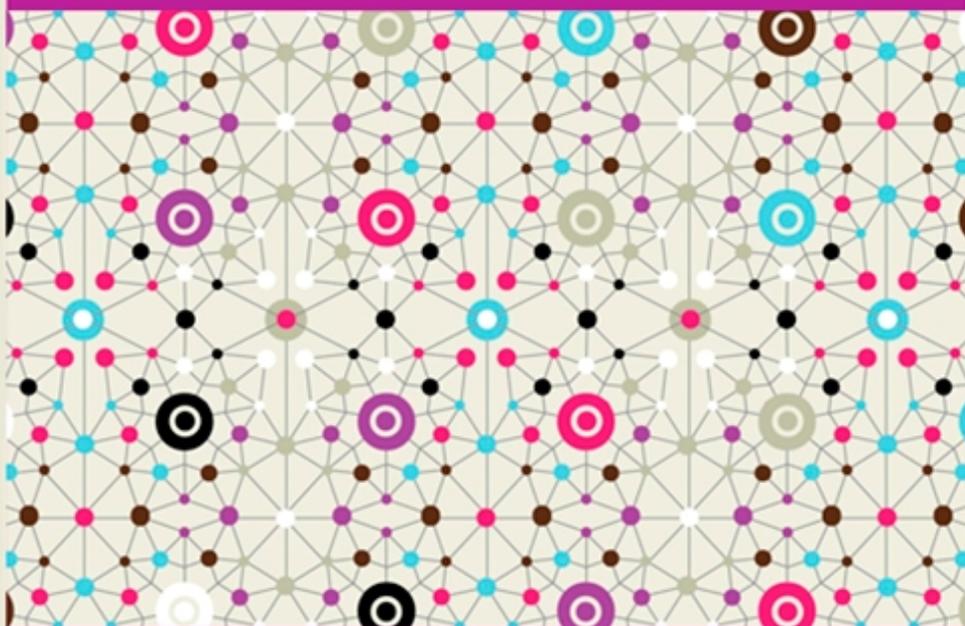


SERIE "THINK TANKS" N° 5  
MARZO 2015

## Grupos de cooperación intermunicipal

Estructuras de trabajo en red



NICOLÁS FERNÁNDEZ ARROYO | DELFINA IRAZUSTA |  
MERCEDES BIDART

VIPPAL

## Índice

Resumen ejecutivo.....	3
Agradecimientos .....	4
Introducción.....	5
Metodología de cooperación intermunicipal.....	6
Estrategias de implementación de los GCI.....	7
Estrategia I. Definición de los grupos municipales.....	7
Estrategia II. Participación de los municipios y logística de los encuentros .....	7
Estrategia III. El funcionamiento de cada encuentro .....	8
Lecciones aprendidas .....	9
Balance externo.....	9
Balance interno .....	15
Cooperación y coordinación intermunicipal en el <i>Policy Making Process</i> .....	17
El <i>Think Tank</i> como facilitador del intercambio político .....	20
Conclusiones.....	22
Bibliografía .....	23
Acerca de los autores .....	24
Notas.....	25

## Resumen ejecutivo

Este documento se propone analizar la contribución de los **Grupos de Cooperación Intermunicipal (GCI)** al trabajo en red entre gobiernos locales de la Argentina, para demostrar el protagonismo de los *Think Tanks* como facilitadores de este tipo de iniciativas innovadoras.

La metodología fue impulsada por tres organizaciones de la sociedad civil argentina: CIPPEC, RIL (Red de Innovación Local) y RAP (Red de Acción Política). El objetivo de los GCI consiste en promover el aprendizaje en red y horizontal a través de encuentros de representantes de ciudades, para compartir los desafíos puntuales de la gestión municipal y diseñar estrategias de resolución de forma colectiva.

A pesar de poseer una carga de responsabilidades y funciones en aumento, la iniciativa demostró que los intendentes son capaces de compartir sus preocupaciones y desafíos vinculados con la gestión, y de intercambiar recomendaciones e ideas con sus colegas para buscar soluciones, aun cuando estos pertenezcan a partidos políticos de diferente orientación.

La cooperación horizontal entre líderes locales facilitada por un tercer actor de carácter técnico, como un *Think Tank*, resultó ser una técnica útil e innovadora en el proceso de creación de las políticas públicas locales.

## **Agradecimientos**

Los autores agradecen muy especialmente a Paula Montoya, Fabio Quetglas, Micaela Cellucci, Diego Deleersnyder y Esteban Murphy por su compromiso y dedicación durante la implementación del proyecto.

## Introducción

Durante las últimas décadas, el intercambio de experiencias y buenas prácticas del nivel local de gobierno fue tendencia en el mundo. Diferentes redes impulsadas en la región lo demuestran: la Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobiernos Locales (FLACMA); la Red Mercociudades; la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), el C40 (Ciudades Líderes por el Cambio Climático) y la red de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) son solo algunas. Ellas demuestran que tanto organismos internacionales como nacionales consideran a los espacios de discusión entre intendentes y funcionarios municipales como una herramienta de aprendizaje y desarrollo para las prácticas de los gobiernos locales de sus países.

En la Argentina existen varias iniciativas que promueven la colaboración y el asociativismo municipal: la Federación Argentina de Municipios (FAM); el Foro de Concejales Patagónicos; la Asociación de Municipios de la Región de los Valles y la Confluencia en Chubut; el Programa Nacional de Municipios y Comunidades Saludables, impulsado por el Ministerio de Salud de la Nación; la Red Argentina de Municipios frente al Cambio Climático y la Red de Líderes Municipales de CIPPEC, orientada a capacitar funcionarios y concejales municipales de todo el país.

Los municipios presentan una característica fundamental al momento de concretar las redes de cooperación: son unidades de gobierno que no compiten entre sí en la arena electoral. Posiblemente, los intendentes o secretarios de distintos gobiernos locales pertenezcan a diferentes partidos políticos, pero la transferencia de prácticas exitosas o aprendizajes no necesariamente atenta contra el potencial competidor de los funcionarios en la contienda electoral.

El aumento de las competencias municipales recaen directamente en quienes lideran la gestión pública: los funcionarios locales. Las ciudades, tanto en la Argentina como en el mundo, requieren líderes que puedan adelantarse a las dificultades y sepan sortear los desafíos de forma innovadora.

A pesar de las particularidades que existen entre los más de 2.200 gobiernos locales del país, se aprecia que comparten preocupaciones similares y al menos dos necesidades fundamentales: responder a los reclamos de la ciudadanía y propiciar el desarrollo de sus comunidades.

Guiados por una lógica de cooperación y con el objetivo de aportar sustancialmente a la gestión local de políticas públicas, intendentes de diferentes regiones de la Argentina participaron de los grupos de cooperación intermunicipal (GCI) impulsados por CIPPEC, RAP y RIL durante 2013 y 2014. Cada uno de los encuentros constituyó un espacio de debate, intercambio sustancial de ideas y recomendaciones, y de capacitación; todo ello en un ámbito de cordial amistad cívica que enriqueció y fortaleció a cada líder local.

## **Metodología de cooperación intermunicipal**

En vistas de la multiplicidad de municipios pero la coincidencia en sus principales desafíos que detectó CIPPEC en sus casi diez años de trabajo con gobiernos locales de Argentina, junto con RIL y RAP se evidenció la necesidad de generar espacios de articulación entre líderes locales.

La tecnología de red municipal, impulsada por CIPPEC y RIL, tiene sus orígenes en el sector agropecuario, a través del Movimiento CREA, que fue fundado en 1960 y logró la conformación del primer Consorcio Regional de Experimentación Agrícola integrado por un grupo de agricultores a los cuales les preocupaba un tema puntual: la voladura de sus suelos. Fue así que encontraron en Francia, en la organización CETA (Centro de estudios tecnológicos agropecuarios), una eficiente metodología de trabajo en equipo que les sirvió como modelo para implementarla en nuestro país. Los miembros trabajan en conjunto para mejorar el proceso de trabajo de la empresa y responden a las necesidades técnicas, económicas y humanas.

En este sentido, con el objetivo de generar un intercambio de ideas y experiencias para mejorar las políticas públicas municipales, la metodología de los GCI propone conformar grupos de intendentes o funcionarios de una misma especialidad que, junto con un asesor técnico, buscan resolver desafíos de gestión de índole local. A su vez, en cada encuentro participan representantes de la/s organizaciones que lo impulsan (en esta ocasión, CIPPEC, RAP y RIL).

La metodología consiste en concretar tantos encuentros como ciudades representadas en el grupo. Para cada encuentro, el representante del municipio anfitrión pone en discusión una problemática y recibe recomendaciones y alternativas de solución creativas por parte del resto de los intendentes participantes. La facilitación del diálogo es coordinada por el asesor técnico, un profesional especialista en asuntos municipales. Esta persona es también la responsable de gerenciar el plan de trabajo y de ser el nexo de comunicación interna y externa del Grupo.

El grupo debe estar compuesto por entre tres y diez municipios, para poder contar con un quórum razonable en cada encuentro (un 80% de los participantes debe estar presente) y al mismo tiempo garantizar un espacio de intercambio enriquecedor.

Para poder implementar esta metodología en grupos de funcionarios locales, se aplicaron sucesivamente tres estrategias que se explican en el siguiente apartado.

## **Estrategias de implementación de los GCI**

En esta sección se desarrollarán los pasos o estrategias, que siguen CIPPEC, RIL y RAP para la implementación y ejecución de los GCI.

### **Estrategia I. Definición de los grupos municipales**

Antes de implementar la metodología, es necesario definir la conformación de los grupos municipales. La elección de las ciudades a las que se invita a formar parte se basa en dos tipos de criterios: cercanía o similitud.

El criterio de cercanía o regional conforma grupos de ciudades que pertenecen a la misma región geográfica, y prioriza la facilidad para la coordinación logística de los encuentros y la similitud entre los municipios, dado que provienen del mismo lugar. Además, es probable que posean problemáticas compartidas como las derivadas de características geográficas o climáticas particulares de una región o necesidades concretas de coordinación que pueden ocasionarse por estar atravesados por una misma ruta nacional, poseer migración de trabajadores diaria de un municipio a otro o precisar planificar una política de gestión de riesgo compartida.

Cuando estos grupos no son regionales, la premisa a tener en cuenta es la similitud en términos de población y tipo de problemáticas que enfrentan. Es decir, se seleccionan ciudades que por su dinamismo sean atractivas para el resto de los integrantes del grupo.

El motivo por el que se pone atención en generar grupos con un perfil similar es para incentivar la participación y aprendizaje de los participantes. Sin embargo, al momento de planificar los grupos se prioriza que haya representación de distintos partidos políticos para fomentar la pluralidad en la discusión de contenidos.

### **Estrategia II. Participación de los municipios y logística de los encuentros**

Para asegurar el dinamismo del grupo y la concreción de todos los encuentros pactados, ha resultado una estrategia exitosa comprometer a los municipios con el pago de una matrícula.

También se involucró a los municipios en la planificación de la agenda de encuentros, constatando las fechas disponibles de los participantes. Para que los encuentros logren una verdadera multiplicidad de opiniones y experiencias compartidas, cada encuentro debe realizarse con un cuórum mínimo de participantes. En el caso de los proyectos implementados por CIPPEC, RIL y RAP se estipuló como requisito contar con el 62,5% (6 de 8 participantes). Esta condición, según la experiencia de los GCI implementados, trae aparejado el retraso en la ejecución de los encuentros, teniéndose que programar las reuniones con más de un mes de intervalo. De todos modos, es preferible que se demore la finalización del proyecto pero contar con la menor cantidad de ausentes en la mayoría de los encuentros.

Otro de los aspectos sobre los cuales resulta necesario implicar a los participantes y sus equipos técnicos es en la elección de la temática que expondrán cuando ofician de anfitriones. Las instituciones organizadoras asesoran al municipio anfitrión en la selección y exposición de su problemática, para que el encuentro se centre en el debate de puntos deficientes de la gestión local sobre los que el resto pueda dar recomendaciones. Este seguimiento demostró ser fundamental para evitar que los líderes hagan una presentación centrada en buenas prácticas de su gestión para lo que acostumbran ser convocados a otro tipo de encuentros.

Una vez acordada la problemática a presentar por el anfitrión, los organizadores envían a todo el grupo una agenda y memo logístico en donde se detalla qué actividades se realizarán a cada hora y las direcciones donde se harán las mismas.

### **Estrategia III. El funcionamiento de cada encuentro**

En cada encuentro, el representante de la ciudad anfitriona presenta una problemática particular de la gestión de su municipio. El desafío compartido por el funcionario será analizado por sus colegas, quienes darán sus opiniones y recomendaciones. Para ello, resulta fundamental que los participantes concurren a la reunión debidamente informados de los temas que se tratarán, siendo el material previamente revisado y compartido por el asesor técnico y su equipo.

Cada encuentro dura un día completo, durante el cual se suceden ciertas actividades estandarizadas. En primer lugar, a partir del segundo encuentro, los participantes comparten las últimas novedades de su localidad, y los funcionarios que ya oficiaron de anfitriones actualizan al grupo el estado de implementación de las recomendaciones recibidas. Luego de la ronda de novedades, el municipio anfitrión realiza la exposición sobre la situación general de la localidad y los desafíos de la problemática seleccionada, y plantea una o más preguntas disparadoras para el trabajo en grupo. Luego, para nutrir su presentación, el anfitrión guía al resto del grupo en una recorrida de los puntos relevantes del municipio: oficinas municipales, obras públicas de gran impacto social, el concejo deliberante, empresas locales y otros lugares que resulten relevantes para el óptimo entendimiento de los temas planteados.

Una vez concluida la recorrida, se organiza una conferencia de prensa con medios locales, el funcionario municipal y sus colegas del grupo. Después, el anfitrión se retira del salón y deja espacio para que comience el trabajo del resto del grupo visitante, que analizará la situación general del municipio y el problema o desafío de gestión particular. Una vez finalizado el debate, el anfitrión vuelve a ingresar para escuchar la devolución de las recomendaciones de sus colegas. También se le hace entrega de un documento con conclusiones por parte del asesor.

La jornada termina con una capacitación sobre un tema técnico específico, a cargo del asesor. Los temas se relacionan con la gestión pública, en cualquiera de sus dimensiones institucional, social o económica.

De esta forma, los intendentes tienen la posibilidad de:

- Analizar críticamente los desafíos que enfrenta el municipio anfitrión.
- Compartir la situación de sus municipios en general y sus propias estrategias al momento de gestionar políticas sobre el tema particular que se haya puesto en discusión.
- Presentar resultados de experiencias realizadas en los municipios del grupo.
- Confrontar las experiencias que cada uno tiene sobre ese problema o tema en particular.
- Informarse de temas nuevos.

## Lecciones aprendidas

En esta sección se realizará una descripción detallada de las lecciones aprendidas en la gestión de los GCI. El impacto de los encuentros en materia de transferencia y generación de políticas públicas será resumido en el balance externo y los aprendizajes de las instituciones organizadoras serán desarrollados bajo el subtítulo balance interno.

### Balance externo

La implementación de una metodología de colaboración en red para grupos de intendentes demostró generar un valor agregado para los líderes locales participantes en la gestión de las políticas públicas de sus ciudades. Los aprendizajes destacados por los miembros de los grupos pueden agruparse en:

- a. Autoevaluación de la gestión.
- b. Ampliación de la agenda política.
- c. Adopción de ideas sobre desarrollo urbano.
- d. Trabajo colaborativo entre pares.
- e. Impacto positivo en la ciudadanía.
- f. Aprendizaje técnico.
- g. Espacio innovador y reflexivo.

**a. Autoevaluación de la gestión.** Cada encuentro requiere, previamente, la preparación del tema. La exposición debe centrarse en una problemática que el líder local encuentra en su ámbito de gestión. A diferencia de otros espacios, donde el motivo de reunión es demostrar las buenas prácticas, los encuentros del grupo se basan en mostrar una falencia que aún no se pudo solucionar. En este sentido, el aprendizaje radica en comprender que mostrar una debilidad a los colegas puede resultar enriquecedor.

Tener la tarea de detectar los desafíos internos de la gestión de cada ciudad hizo que el intendente, junto con su gabinete, haga el ejercicio de autoevaluación de sus políticas en ejecución, lo que contribuye a generar una cultura de evaluación interna de la gestión.

Durante la implementación del proyecto se trabajaron diferentes temáticas que competen a la gestión pública local, siendo algunas mayormente elegidas sobre otras. A continuación se detallan las problemáticas y la frecuencia con la que fueron seleccionadas durante la ejecución de ambos grupos (**gráfico 1**).

Fuente: CIPPEC-

**b. Ampliación de la agenda política.** A partir del intercambio de dificultades y recomendaciones de un municipio, los representantes de otros fueron capaces de ampliar su agenda de trabajo e incorporar nuevos objetivos de gestión. En muchos casos, las problemáticas presentadas por los anfitriones no habían sido previamente abarcadas por la planificación del resto de los participantes. El espacio genera que los municipios promueven el abordaje de una temática en particular a partir de un problema concreto que se manifestó durante su gestión y que de alguna manera los “obliga” a brindar soluciones. Este tipo de instancias de intercambio y debate permiten que otros municipios puedan “adelantarse” a problemas que son factibles de ocurrir. Por ejemplo, en uno de los encuentros se trabajó la problemática de gestión de riesgos y algunos de los intendentes del grupo reconocían que no se habían adelantado a analizar la gestión de riesgos en sus localidades y que comenzaron a hacerlo post encuentro, teniendo en cuenta la experiencia y recomendaciones del resto de los municipios del grupo.

**c. Adopción de ideas sobre desarrollo urbano.** Otro de los aspectos fundamentales del desarrollo de cada reunión consiste en realizar una recorrida por la ciudad con el propio intendente como guía. Esta instancia resultó ser otra característica de la metodología que agregó valor al intercambio. La visita a los espacios de la ciudad contribuye a contextualizar y dimensionar los temas que se presentan. Además, siendo el desarrollo urbano un tema central para los gobiernos locales, en las recorridas surgen distintas consultas sobre aspectos referidos a la inversión en infraestructura y otros asuntos centrales en la gestión del espacio urbano.

Por ejemplo, resultó inspirador a lo largo de las reuniones la reutilización de espacios en desuso, como galpones de ferrocarriles o casas viejas recuperadas por los municipios para otros fines como casas de cultura o centros de convenciones. El ordenamiento territorial y la gestión de la movilidad, también resultaron puntos que ocasionaron preguntas por parte de los visitantes, hasta en los encuentros que no fueron presentados como problemática.

**d. Trabajo colaborativo entre pares.** A diferencia de otros funcionarios dentro del municipio, los intendentes no tienen un par local con quien compartir problemas propios de su liderazgo. En el

grupo, los representantes encuentran un espacio de intercambio de información y conversación con colegas que son pares en el ejercicio de sus funciones. En el marco de estos encuentros dejan de ser los decisores máximos de sus localidades y logran trabajar entre pares, para generar un aprendizaje mutuo.

Un aspecto clave en este sentido, es que los participantes, a pesar de su identificación partidaria, no compiten territorialmente. Este aspecto facilita el intercambio de experiencias y recomendaciones, ya que el intendente de una localidad no puede competir electoralmente en otra localidad. Por este motivo, los intendentes hacen sus recomendaciones desde la empatía para generar el aporte de una visión política que complementa a las soluciones técnicas con las que puede colaborar un asesor. En algunos casos, las recomendaciones se basan en aspectos que el intendente anfitrión ya había considerado y sirven para reforzar la línea de trabajo, pero en otros resultan alternativas que nunca habían sido tomadas en cuenta por el equipo de trabajo local.

Los líderes locales que participaron del proyecto reconocieron que los grupos les permitieron conocer a sus colegas de otra manera y generar una amistad por el tiempo compartido y la ayuda recibida. La metodología de trabajo colaborativa, propicia la amistad cívica y el trabajo en red entre ciudades de diferentes puntos del país y con distinto color político.

**e. Impacto positivo en la ciudadanía.** Los ciudadanos toman conocimiento de la realización de los encuentros en su municipio por medio de la cobertura de una conferencia de prensa por la prensa local. En la conferencia participan todos los miembros de grupo, dando a conocer la pluralidad geográfica y partidaria a los habitantes de la ciudad. Exponer el trabajo colaborativo demostró tener una gran aceptación entre los ciudadanos.

**f. Aprendizaje técnico.** La exposición técnica sobre distintas temáticas de la gestión local a cargo del asesor del grupo es otro aspecto destacado por los participantes del grupo que aporta a la calidad de los encuentros. La capacitación técnica es un complemento académico necesario para reforzar las conclusiones con respecto a los temas analizados durante el encuentro.

**g. Espacio innovador y reflexivo.** Los encuentros generan un ámbito propicio para la creatividad e innovación. En este espacio se toma distancia de la gestión diaria para poder reflexionar y trabajar con el objetivo principal de generar insumos, para mejorar las políticas locales a mediano y largo plazo.

### **Políticas Públicas transferidas**

Como parte de la metodología, los participantes de los grupos y el equipo asesor adhieren a un acuerdo de confidencialidad. El compromiso consiste en no difundir las recomendaciones de los líderes ni las posibles críticas hechas al caso expuesto por el municipio anfitrión. De este modo, se garantiza que los intendentes sean completamente sinceros al momento de exponer su problemática, y que los observadores también lo sean al dar sus consejos.

Sin embargo, de los temas que se mencionaron anteriormente (gráfico 1), se destacan brevemente algunos aspectos presentados y debatidos durante la implementación de los GCI. Los

dos primeros casos a desarrollar dan cuenta de la transferencia de experiencias exitosas rosarinas sobre políticas de tránsito y movilidad hacia otras ciudades participantes de los GCI. Los municipios son responsables de la política de movilidad dentro del municipio. Ello implica múltiples desafíos que van desde el establecimiento y control de medios de transporte públicos, el ordenamiento del tránsito, la prevención y mitigación de la contaminación que causan, la seguridad vial y el impulso de políticas que mejoren la calidad de vida de las personas en lo que hace a su movilidad para llevar adelante su vida diariamente. En este sentido, en los GCI se trataron los siguientes casos:

#### **Caso 1. Políticas de movilidad. ¿Cuándo llega?, municipalidad de Rosario**

##### **¿Cuándo LLEGA?**

##### **Municipalidad de Rosario, provincia de Santa Fe**

Una de las políticas transferidas técnicamente de un municipio a otros fue la experiencia de Rosario, del sistema “¿Cuándo llega?” una aplicación que permite a los usuarios del sistema de transporte público conocer qué línea de colectivo lo arrima a destino y en cuantos minutos llega a una parada determinada. La experiencia y el “Pacto Movilidad Urbana” bajo el que fue promulgada fueron retomados por Ushuaia y Santa Fe, municipios que a su vez recibieron asistencia técnica de Rosario para poder llevarlo a cabo.

**Más información:** [www.rosario.gov.ar](http://www.rosario.gov.ar)

#### **Caso 2. Políticas de movilidad. Pacto de movilidad, municipalidad de Rosario**

##### **PACTO DE MOVILIDAD**

##### **Municipalidad de Rosario, provincia de Santa Fe**

El Pacto de Movilidad que realizó Rosario resulta una herramienta de consenso cuyo objetivo fue definir un modelo de movilidad sustentable para la ciudad. Establece un acuerdo conjunto y un compromiso recíproco entre actores sociales y la gestión municipal. A través de este trabajo se fijaron criterios comunes sobre la movilidad deseada de la ciudad y las acciones necesarias para alcanzarla. Se consensuaron tres estrategias centrales: La primera es la promoción del transporte público masivo, la segunda el desarrollo del transporte no motorizado y la tercera la disuasión del transporte motorizado privado.

**Más información:** [www.rosario.gov.ar](http://www.rosario.gov.ar)

El tercer caso de cooperación es el iniciado por la Ciudad de Santa Fe en la transferencia de su experiencia en la gestión del riesgo. La prevención y mitigación de riesgos es una política fundamental, en particular para aquellos municipios que se sitúan en espacios geográficos y climáticos más propensos a sufrir catástrofes. Si bien son eventos diferentes, las inundaciones, los sismos, las nevadas intensas, las cenizas volcánicas, entre otros desastres, son plausibles de precisar

la implementación de una política de gestión de riesgos que permita generar sistemas de información y prevención para disminuir la vulnerabilidad de la población e intentar garantizar a la comunidad la mayor protección posible a sus vidas, los bienes privados y públicos y la continuidad de sus actividades cotidianas.

### **Caso 3. Políticas de gestión de riesgos, municipio de Santa Fe**

#### **GESTIÓN DEL RIESGO**

##### **Municipalidad de Santa Fe, provincia de Santa Fe**

El municipio de Santa Fe mediante sus recomendaciones y exposición, permitió a otros municipios, uno de su misma provincia y otro cordobés, tomar su experiencia con la gestión del riesgo desarrollada con posterioridad a las trágicas inundaciones de 2002, premiada por la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres.

**Más información:** [www.santafeciudad.gov.ar](http://www.santafeciudad.gov.ar)

El cuarto caso a desarrollar consta de la ampliación y profundización de políticas de juventud por parte del municipio de Dolores, específicamente en lo que atañe al consumo de alcohol y drogas. El rol de los municipios en políticas de salud se encuentra asociado a la fiscalización y control del cumplimiento de normas, como la prohibición de la venta a menores de 18 años, y la realización de evaluaciones de alcoholemia viales, ya que con excepción de los municipios de las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, el resto depende de la gestión. Sin embargo, existen casos donde se avanzó en acciones de prevención y promoción de la salud asociadas a la problemática. En particular, alrededor de la mitad de los municipios del país cuenta con algún tipo de espacio de participación (como foros o mesas de gestión utilizando, en muchos casos, los Centros de Integración Comunitaria) relativos a la temática, si bien en muchos casos no presentan una frecuencia regular de reunión. Además, en el último año y medio, la mayoría de los municipios (aproximadamente el 55%) incluyó en su agenda la problematización del uso excesivo de alcohol (y otras sustancias psicoactivas) y las consecuencias que generan, tanto viales como sanitarias, sociales, económicas, entre otras. (Aulicino, C. y Royg, M., 2014)

### **Caso 4. Políticas de juventud. Gabinete Joven, municipio de Dolores.**

#### **GABINETE JOVEN**

##### **Municipio de Dolores, provincia de Buenos Aires**

El municipio de Dolores decidió crear un Gabinete Joven como respuesta a su preocupación por la juventud y el consumo de alcohol y drogas. El grupo está integrado por representantes de los centros de estudiantes de las escuelas de la ciudades y son coordinados por el secretario de juventud de la municipalidad. El objetivo del gabinete es involucrar a los jóvenes en las decisiones del futuro de la ciudad escuchando sus inquietudes y conociendo sus necesidades. Una de las acciones que están trabajando en conjunto tiene que ver con la organización conjunta de la fiesta del estudiante, una de las problemáticas analizadas en el encuentro de los intendentes en Dolores.

**Más información:** [www.dolores.gov.ar](http://www.dolores.gov.ar)

También los municipios de Rivadavia y Zárate intensificaron o rediseñaron algunas de sus políticas a partir de las recomendaciones extraídas de los encuentros de los GCI. El municipio de Rivadavia se focalizó en políticas de empleo y Zárate en políticas de seguridad pública, ambos campos de política pública de gran preocupación para los gobiernos locales argentinos.

La tasa de desocupación promedio de los 31 aglomerados urbanos del país más y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es del 6,3% (INDEC, 2014) y a pesar de ser una problemática cuyas soluciones en su mayoría conciernen a los estados provinciales y el nacional, los municipios también asumen un rol activo en la mitigación del desempleo. Para ello, pueden emprender acciones que tengan un impacto directo en sus habitantes, por ejemplo, por medio de la promoción y puesta en marcha de capacitaciones laborales, acuerdos con universidades, promoción del empleo joven, articulaciones sólidas con el sector privado, la creación de bolsas de trabajo, como también propiciando espacios de difusión e incentivo al emprendedorismo para mejorar la empleabilidad.

#### **Caso 5. Políticas de empleo. Municipio de Rivadavia.**

##### **POLITICA DE EMPLEO**

##### **Municipio de Rivadavia, provincia de Buenos Aires**

El municipio de Rivadavia, también a partir de las observaciones del grupo, rediseño su política de empleo poniendo foco en la coordinación con el sector privado y en generar empleo asociado a un desarrollo dinámico de la localidad. En este sentido se avanzó en un proyecto, junto con un instituto de biotecnología, para el desarrollo de una planta que produzca etanol a partir de los residuos de las cosechas. Se espera que el desarrollo de la bioeconomía en Rivadavia genere empleos de calidad en la localidad.

**Más información:** [www.rivadavia.mun.gba.gov.ar](http://www.rivadavia.mun.gba.gov.ar)

En cuanto a las políticas de seguridad ciudadana, otro aspecto de la gestión pública tratado en los GCI, si bien en el sistema institucional argentino son formalmente una responsabilidad de los gobiernos provinciales (e incluso del gobierno nacional, en el caso de los delitos federales), el hecho de que los municipios sean la instancia más próxima a la ciudadanía canaliza también en el gobierno local la demanda ciudadana de mayores niveles de seguridad.

En los últimos años, algunos municipios comenzaron a diseñar e implementar políticas públicas para prevenir y reducir la criminalidad. Muchos de ellos crearon dependencias (por lo general a nivel de secretaría o subsecretaría) con atribuciones de prevención del delito, monitoreo del espacio público y auxilio a vecinos en situaciones de emergencia.

Esta tendencia creciente se observa sobre todo en los municipios del conurbano bonaerense. Las dimensiones del espacio metropolitano, junto a sus fuertes desequilibrios sociales y la notable

densidad poblacional de muchos de estos distritos, son variables que inciden en los índices de criminalidad.

#### **Caso 5. Políticas de seguridad pública. Municipio de Zárate.**

### **POLITICAS DE SEGURIDAD PÚBLICA**

#### **Municipio de Zárate, provincia de Buenos Aires.**

El municipio de Zárate profundizó sus programas de prevención en el marco de sus políticas de seguridad pública, focalizándose en incentivar estrategias de integración de la comunidad, haciendo el seguimiento a jóvenes que abandonan la escuela y a hijos de presidiarios, otorgando un esquema de contención y trabajo conjunto.

**Más información:** [www.zarate.gob.ar](http://www.zarate.gob.ar)

### **Balance interno**

La implementación del proyecto fue un gran desafío para el equipo de Desarrollo Local de CIPPEC porque implicó coordinar con otras organizaciones (RAP y RIL) y generar encuentros entre intendentes con una dinámica sin precedentes. El equipo del Programa de Desarrollo Local obtuvo lecciones aprendidas a lo largo de todo el proceso, desde la logística de organización previa a las reuniones, hasta del desarrollo de los encuentros *in situ*. Los aprendizajes pueden agruparse en las siguientes categorías:

- a. Coordinación con otras OSC.
- b. Acercamiento a los líderes locales.
- c. Ampliación del conocimiento técnico.
- d. Conocimiento de las ciudades.
- e. Difusión de la institución en el país.
- f. Adaptaciones del proyecto.

**a. Coordinación con otras OSC.** Compartir la planificación y ejecución del proyecto con otras organizaciones nutrió las visiones aportadas al proyecto y contribuyó a enriquecer la relación estratégica de CIPPEC con ellas. El equipo de trabajo aprendió de la necesidad de coordinar con colegas con los que no habían trabajado antes, intercambiando perspectivas y experiencias.

**b. Acercamiento a los líderes locales.** La tarea de organizar los encuentros trajo aparejada la dificultad de congeniar con todos los miembros de los grupos, aprendiendo del trato con los funcionarios municipales de las diferentes regiones del país. Por otro lado, la participación en los encuentros significó conocer a los líderes municipales de forma íntima, ya que cada uno implicó convivir con ellos durante un día y medio. Fue una forma de generar confianza y lazos estrechos

que ocasionan la apertura de los líderes en sus consultas y confesiones al equipo técnico. Permitió también conocer a los intendentes en un doble rol, como líderes de su municipio cuando les tocó ser anfitriones y como observadores y aprendices de otras gestiones cuando son visitantes. Es una instancia en la cual el equipo de trabajo conoce de cerca al público sobre el cual CIPPEC y el Programa tienen como objetivo incidir. Se encuentra con los actores políticos en su lugar de trabajo, siendo esto distinto a verlos en un evento o reunión externa. El aprendizaje como técnicos, es conocer las características más íntimas del liderazgo político local, escuchando de primera mano las temáticas de más los preocupan o interesan.

**c. Ampliación del conocimiento técnico.** Cada intendente anfitrión pone foco en una problemática distinta que no necesariamente son las que están en el paraguas temático del Programa, lo que exige al equipo profundizar y actualizarse sobre temas nuevos, esforzándose por generar presentaciones de calidad que incidan en la realidad municipal. Esto también lleva a que se contacte a otras organizaciones para requerir asistencia técnica, lo que aumenta las conexiones y aprendizaje del equipo técnico.

**d. Conocimiento de las ciudades.** El hecho de que cada encuentro implique un viaje, permite conocer las ciudades en detalle más que nada porque la misma es presentada por su intendente. A la visión del intendente local también se suma la de los invitados, lo que permite la comparación con otros lugares a partir de sus observaciones.

Al mismo tiempo, el viaje facilita la documentación de buenas prácticas locales para la difusión y capacitaciones que lleva adelante Desarrollo Local.

**e. Difusión de la institución en el país.** A CIPPEC como organización, el contacto estrecho con intendentes provenientes de distintas regiones, le ayuda a fortalecer la red de contactos a lo largo de todo el país. Los contactos se capitalizan en nuevos proyectos de asistencia técnica y también son una ventana de acceso a información del municipio o provincia que muchas veces no es fácil alcanzar por medios secundarios.

**f. Adaptaciones del proyecto.** En la práctica surgieron algunos inconvenientes como la extensión de los tiempos entre cada reunión. La idea era llevarlos a cabo entre ocho y nueve meses, habiendo un mes entre cada uno y resultado que alcanzar esa frecuencia no fue posible. La coordinación con otra organización, en este caso, demoraba la concreción de las reuniones ya que debían coincidir más de ocho agendas (CIPPEC, RAP y los ocho intendentes).

También, en el transcurso del proyecto se dieron factores no esperados previamente como que los intendentes prefirieron difundir las reuniones, tomando como gran valor el hecho de que sean entre diferentes partidos políticos. Sin estar estipulado, los intendentes mismos incluyeron en la agenda de cada encuentro un espacio para una conferencia de prensa.

Como se puede observar, CIPPEC y el Programa de Desarrollo Local fortalecieron a sus equipos y crecieron institucionalmente desarrollando una nueva tecnología de incidencia e intercambio entre actores políticos. El proyecto sigue creciendo, creando nuevos grupos de intendentes y otros funcionarios locales, posicionando a CIPPEC como un referente nacional en la articulación de actores del ámbito municipal y en temáticas de gobiernos locales.

## **Cooperación y coordinación intermunicipal en el *Policy Making Process***

Las características deseables de las políticas públicas, a saber, estabilidad, adaptabilidad, consistencia y consideración del interés público, dependen del comportamiento de los actores políticos en el proceso de creación de las políticas públicas (PMP), por sus siglas en inglés. (Spiller, P. T., Stein, E., y Tommasi, M. , 2003)

El PMP es un proceso de negociación e intercambio entre actores políticos, cuyo comportamiento depende de sus intereses, incentivos y restricciones así como las expectativas sobre el comportamiento de otros actores. Mejores políticas públicas tendrán lugar en sistemas que promuevan la cooperación entre los diferentes actores, entre ellos los funcionarios de diferentes agencias públicas, partidos políticos, grupos económicos, sindicatos y otros actores sociales de la sociedad civil. Si el sistema promueve la cooperación, será más probable generar políticas consensuadas en cuanto a su estrategia de desarrollo e implementación siendo así más sostenibles en el tiempo y superadoras de las experiencias que las preceden.

El proceso de discusión, negociación, aprobación e implementación de políticas públicas es tan importante como el contenido específico de la política misma. Si el ambiente del PMP facilita la cooperación, la calidad de las políticas será mayor, menos sensibles a crisis políticas y más adaptables a cambios en las condiciones económicas y sociales.

Variables institucionales como contar con un congreso fuerte e involucrado en el proceso de creación de políticas públicas o la independencia de la corte suprema cristalizan un comportamiento equilibrado de los actores políticos relevantes en el PMP y estas características tienen un efecto directo en la calidad de las políticas públicas. (Ernesto, Stein y Mariano, Tommasi, 2006)

En la Argentina, cierta configuración de las instituciones políticas conducen a un comportamiento no cooperativo en el PMP. Actores claves como los legisladores, jueces o funcionarios tienen horizontes a corto plazo y por otro lado, los gobernadores que tienen mayor proyección en su cargo tienen incentivos marginales basados en la provisión de bienes públicos. El poder ejecutivo se posiciona sobre el legislativo en el proceso de creación de políticas públicas, sin incentivos mayores para coordinar en la identificación del problema, diseño e implementación. Faltan tecnologías que propicien el intercambio institucional en el proceso de creación de políticas públicas (Spiller, P. T., Stein, E., y Tommasi, M. , 2003)

En el mapa de coordinación de políticas públicas, los municipios juegan un rol poco definido y complicado a la hora de tomar decisiones. En parte debido al origen diverso de las fuentes de financiamiento (recursos propios, transferencias de los gobiernos provinciales y transferencias del gobierno nacional), pero también porque los diseños se realizan en el nivel central y se aplican sin una adaptación a las particularidades locales, las políticas nacionales y provinciales suelen estar desarticuladas del contexto local en el que se implementan. (Repetto, F. y Fernández, J.P, 2012)

Se ha problematizado la coordinación entre distintos sectores estatales, entre distintos niveles de gobierno y entre el estado y las organizaciones de la sociedad civil, pero no se ha cuestionado aun la necesidad de coordinación y cooperación entre gobiernos locales como parte del PMP.

La coordinación y cooperación intermunicipal pueden resultar herramientas útiles para afrontar las dificultades de los municipios como jugadores locales del PMP. La coordinación es posible a la hora de gestionar políticas que atañen a dos gobiernos locales ubicados en una misma área geográfica. En este sentido, a modo de ejemplo, dos municipios de las sierras cordobesas podrían coordinar la implementación de una política preventiva de los incendios que ocurren con

frecuencia en ciertas épocas del año, también municipios ubicados a la orilla del Río Paraná podrían acordar una política de gestión del riesgo para evitar inundaciones y así posicionarse juntos frente al pedido de fondos para obra pública al gobierno nacional.

Entendiendo el ciclo de vida de las políticas públicas como un ciclo secuencial de cinco etapas<sup>1</sup> la cooperación intermunicipal vendría a funcionar como una instancia facilitadora de las primeras dos: la identificación del problema (necesidades no satisfechas, derechos vulnerados) y toma de decisión.

Los cientos de organismos de cooperación municipal alrededor del mundo, son evidencia de la predisposición de los gobiernos locales a integrarse con sus pares en la visibilización y solución de las problemáticas que le atañen como nivel de gobierno. Sin embargo, la cooperación puede ser de utilidad para identificar los problemas característicos de cada uno, por más de que no sean compartidos por los demás. Cuando un líder municipal comparte un espacio en común con otro, y más todavía si es en el territorio de uno de ellos, puede identificar los éxitos ajenos y así reconocer sus fracasos o viceversa. Identificar un problema implica también conocer otras experiencias, aprender de las buenas prácticas de otros pares conociendo el qué constituye un problema, a quiénes afecta y cómo lo perciben. Tres preguntas implicadas en esta etapa del ciclo de la política pública.

Los líderes locales procedentes de distintos municipios, sin animosidad de competir entre ellos en la contienda electoral, comparten sus ideas, proyectos y buenas prácticas. El hecho de que la diferencia ideológica o partidaria no interceda en el trabajo colaborativo dentro del PMP es particular de este nivel de gobierno. El tamaño de sus ciudades y los desafíos cada vez mayores que se les presentan a raíz de la descentralización del sistema de gobierno argentino, nos permite concluir que estos líderes conviven en una arena donde la cooperación y la coordinación si es posible.

A continuación, se presentan una serie de ejemplos de políticas de coordinación y cooperación que surgieron producto de la participación de los intendentes en Grupos de Cooperación Intermunicipal.

#### **Caso 6. Coordinación en políticas de gestión de riesgo. Municipios de Oncativo y Oliva.**

##### **POLÍTICA DE GESTION DE RIESGO**

##### **Municipios de Oncativo y Oliva, provincia de Córdoba.**

Un ejemplo de coordinación es el caso de Oncativo y Oliva, dos municipios cordobeses. A partir de la exposición de la problemática en la gestión de la defensa civil, hicieron un acuerdo estableciendo un protocolo en casos de emergencia. El acuerdo consiste en determinar dónde derivar a los ciudadanos cuando hay un accidente en la ruta, poniendo a disposición los hospitales de ambos municipios, conectados por una autopista construida recientemente.

---

<sup>1</sup> La identificación del problema; la decisión; el diseño y la configuración; la implementación y la evaluación.

## **Caso 7. Cooperación en políticas de gestión de usos del suelo. Municipio de San Francisco y Municipio de Rafaela**

### **POLITICA DE GESTION DE USOS DEL SUELO**

#### **Municipio de San Francisco, provincia de Córdoba y municipio de Rafaela, provincia de Santa Fe**

La adopción de medidas en gestión de usos del suelo entre San Francisco (Córdoba) y Rafaela (Santa Fe), es un ejemplo de cooperación. La transferencia de conocimiento fue sobre el modo de gestionar las tierras por uno de los municipios, el cual para poder construir más viviendas sociales en un terreno acotado divide la tierra en lotes más pequeños promoviendo un proceso de densificación.

La cooperación y coordinación entre municipios están claramente representadas en los Grupos de cooperación intermunicipal de CIPPEC. Esta iniciativa funciona como una tecnología que facilita instancias de intercambio de experiencias, consulta y crecimiento conjunto entre municipios de distintos colores políticos, regiones, tamaños y culturas dentro de la Argentina. El *Think Tank* como “árbitro” promueve un espacio de inspiración y creatividad que se plasma en nuevas formas de coordinar acciones conjuntas y cooperar entre ellos en la identificación de los problemas y la toma de decisiones.

## El *Think Tank* como facilitador del intercambio político

Como actor informal en el PMP, CIPPEC mediante la creación de las estructuras de red municipales facilita la coordinación y cooperación intermunicipal, para aportar el espacio y la tecnología de intercambio necesarios para que ambos procesos sean posibles.

De forma diferente a los espacios de intercambio y capacitación municipal convencionales, tales como congresos, debates y capacitaciones, los grupos de cooperación intermunicipal son un espacio de doble aprendizaje para los actores políticos: de sus colegas (mediante sus ejemplos y consejos) y del asesor técnico (que provee al grupo de conocimiento específico).

La relación establecida entre los tomadores de decisión, los actores políticos y el *Think Tank* no solo consiste en la presentación de avances y resultados de publicaciones o en una asistencia técnica, sino que el *Think Tank* genera un espacio de incidencia en vivo y en directo, al momento de conocer los problemas de su “público” de primera mano y hacer recomendaciones concretas *in situ*, contando también con la mirada política de otros tomadores de decisión, que deben tomar decisiones pero en otras áreas geográficas.

La presencia del *Think Tank* como tercer actor despoja al encuentro de contradicciones ideológico-partidarias que, de no ser por el moderador, podrían impedir que se realice.

A modo de balanza, la institución del tercer sector genera un equilibrio entre el tamaño, proveniencia, ingresos y otras características que hacen dispar a la gestión de los municipios argentinos. Los líderes municipales son protagonistas de un intercambio plural e igualitario en el que sus aportes son tomados por igual, sin importar su origen. Sin ánimos de competir o imponer planes de gobierno, el dialogo tiene el objetivo de construir mejores espacios públicos mediante la solución de problemas y la propuesta de ideas innovadoras.

En este sentido, la influencia sobre las políticas públicas no se debe entender necesariamente como un accionar o transmisión lineal de ideas entre el *Think Tank* y tomadores de decisiones gubernamentales o quienes implementan políticas desde el Estado, sino que es un proceso que admite tantos caminos indirectos de influencia política sobre el gobierno o el Estado (a través de otros actores influyentes o el propio electorado), como caminos ‘corridos’ a niveles de agregación superiores y menos tangibles del accionar político cotidiano (por ejemplo, actuando sobre paradigmas que dan forma al pensamiento o “ambiente ideológico” de los tomadores de decisiones, de los expertos que los asesoran, de grupos o clases sociales específicos o de la ciudadanía en general) (Acuña, 2009)

En este caso, la transmisión o creación de ideas consiste en ofrecer a los líderes políticos la oportunidad de considerar alternativas y desarrollar sus propuestas fuera del ámbito público, donde las presiones naturales de un espacio inestable y altamente disputado harían imposible una reflexión basada en evidencia y aportes de otros actores que se encuentran en la misma situación. El *Think Tank* provee un espacio seguro y útil para la promoción de políticas y también la protección de las ideas y sus proponentes. (Mendizabal, Enrique y Sample, Kristen, 2009) Como un laboratorio de transferencia y creación de políticas públicas locales, los encuentros intermunicipales facilitados un *Think Tank* generan ideas innovadoras y son una tecnología innovadora en sí misma. Es un espacio novedoso de intercambio entre diferentes actores políticos y técnicos, que fortalecen a las políticas y decisiones nutriéndolas de la experiencia previa de cada participante. Las políticas co-creadas son de calidad, habiendo pasado por el debate y la aprobación de expertos políticos y técnicos que aportan sus conocimientos sin ánimos de recibir una recompensa por ello.

Innovar en gestión pública consiste en elevar el estándar de calidad de una política pública para generar cambios evidentes en el modo de intervenir con regularidad en un asunto. Por eso, la innovación es desafiar el *statu quo* y aportar nuevas lógicas de acción para resolver antiguos problemas o encarar nuevos. Es agregar valor, hacer más con menos. La innovación es evolución y plantea otra lógica de construcción de políticas públicas, por fuera de lo tradicional. (Fernández Arroyo, N. y Deleersnyder D. , 2014)

## Conclusiones

Las ciudades, como espacios de convivencia en los que emergen problemas y desafíos, son unidades de gobierno que pueden cooperar en la búsqueda de soluciones más allá del territorio en el que estén situadas. El *Think Tank*, tiene un rol clave a ocupar en este potencial de amistad cívica que poseen las ciudades alrededor del mundo. El desafío es incentivar la cooperación intermunicipal en el diseño de políticas públicas locales, como también la coordinación entre gobiernos locales y entre diferentes niveles de gobierno en la ejecución.

Es importante rescatar la posición del *Think Tank* como promotor y parte del PMP, saliendo del rol exclusivamente denunciante de las falencias de los gobiernos. Las *Usinas de Ideas* tienen la función de crear metodologías innovadoras que incidan en la calidad de las políticas públicas. Los GCI demostraron ser una de ellas, teniendo como uno de sus principales valores, la promoción del desarrollo de capacidades y el aprendizaje horizontal entre pares.

La experiencia de trabajo en red entre municipios argentinos de CIPPEC, RIL y RAPes un ejemplo e inspiración a crear iniciativas que desde la sociedad civil contribuyan al desarrollo de ciudades con mejor calidad de vida.

## Bibliografía

Acuña, C. H. (2009). "Análisis comparativo de cuatro estudios de caso sobre Institutos de Investigación de Políticas (o think tanks) en México, Brasil, Ecuador y Uruguay". En V. W. (comp.), *Acercando la investigación a las políticas públicas en América Latina*. Buenos Aires: CIPPEC.

Aulicino, C. y Royg, M. (2014). *Políticas Públicas para la reducción de la venta y el consumo de alcohol en menores de 18 años. Una aproximación al caso argentino*. Documento de Trabajo N°129. Buenos Aires: CIPPEC.

Ernesto, Stein y Mariano, Tommasi. (2006). *The Institutional Determinants of State Capabilities in Latin America*. St Petersburg: World Bank.

Fernández Arroyo, N. y Deleersnyder D. . (2014). *La innovación en agenda. Apuntes para innovar en políticas públicas municipales*. Documento de Políticas Públicas / Recomendación N°141. Buenos Aires: CIPPEC.

Gigli, Patricio; Schejtman, Lorena y Fernández Arroyo, Nicolás. (2012). 100 Políticas para Potenciar el Desarrollo. En CIPPEC. Buenos Aires: CIPPEC.

Mendizabal, Enrique y Sample, Kristen. (2009). *Dime a quién escuchas.. Think Tanks y Partidos Políticos en América Latina*. Perú: ODI & IDEA Internacional.

Repetto, F. y Fernández, J.P. (2012). *Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.

Schejtman, Lorena y Fernández Arroyo, Nicolás. (2012). Planificación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.

Schejtman, Lorena; Fernández Arroyo, Nicolás y Deleersnyder, Diego. (2014). El Complejo Sistema Municipal Argentino. *Innovación para el Desarrollo Local, Líderes Municipales IX edición*, 8-9.

Spiller, Pablo T; Stein, Ernesto y Tommasi, Mariano. (2006). *The Institutional Determinants of State Capabilities*. St Petersburg: World Bank.

Uña, Gerardo; Lupica, Carina y Strazza, Luciano. (2010). "Think tanks, decisores gubernamentales y actores políticos: Factores críticos para fortalecer el vínculo entre el conocimiento y las políticas públicas en Argentina". Documentos de Trabajo N° 2, 12. Fundación Siena y Fundación Konrad Adenauer. Buenos Aires: CIPPEC.

[www.politicsandideas.org](http://www.politicsandideas.org). (s.f.).

## Acerca de los autores

### Nicolás Fernández Arroyo

Director del Programa de Desarrollo Local de CIPPEC. Magíster en Acción Política y Participación Ciudadana en el Estado de Derecho, Universidades Francisco de Vitoria y Rey Juan Carlos, Madrid, España. Curso de Postgrado en Sociedad Civil y Tercer Sector, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Licenciado en Ciencia Política, Universidad de San Andrés (UdeSA).

### Delfina Irazusta

Investigadora asociada del Programa de Desarrollo Local de CIPPEC. Candidata a Magíster en Gestión de la ciudad y urbanismo (Universidad Abierta de Catalunya). Posgrado en Desarrollo Local y Economía Social (FLACSO). Licenciada en Ciencias Políticas (Universidad Católica Argentina).

### Mercedes Bidart

Asistente del Programa de Desarrollo Local de CIPPEC. Licenciada en Ciencia Política (UBA). Alumna visitante de la Universidad de Bologna, Italia.

**Lorena Schejtman** colaboró en la elaboración de este documento.

**Este documento se realizó en el marco del proyecto Grupos de coordinación intermunicipal, dirigido por Nicolás Fernández Arroyo, Director del Programa de Desarrollo Local de CIPPEC.**

El **Programa de Desarrollo Local de CIPPEC** trabaja para fortalecer la gestión pública en el ámbito local y contribuir, con los actores locales, a construir y consolidar instituciones políticas, sociales y económicas que favorezcan el crecimiento y desarrollo sustentable de las comunidades, a través del acompañamiento, la investigación y el análisis en el diseño y la implementación de políticas públicas

**Para citar este documento:** Fernández Arroyo, N.; Irazusta, D. y Bidart, M. (marzo de 2015). Grupos de coordinación intermunicipal, estructuras de trabajo en red. *Serie "Think Tanks" N°5*. Buenos Aires: CIPPEC.

Las publicaciones de CIPPEC son gratuitas y se pueden descargar en [www.cippec.org](http://www.cippec.org).

CIPPEC alienta el uso y divulgación de sus producciones sin fines comerciales.

***La opinión de los autores no refleja necesariamente la posición institucional de CIPPEC en el tema analizado.***







## SERIE “THINK TANKS”

La Serie “Think Tanks” es una publicación original de CIPPEC en el contexto de la iniciativa VIPPAL (Vinculando la Investigación y las Políticas Públicas en América Latina).

Su objetivo es compartir conocimiento y lecciones acerca de la incidencia política y la gestión organizacional con directores ejecutivos de *think tanks*, responsables de comunicación y miembros del personal, especialistas en *think tanks* alrededor del mundo, y organizaciones de la sociedad civil, interesados en fortalecer su impacto en políticas.

La serie pretende convertirse en una herramienta de ayuda para *think tanks* y organizaciones de la sociedad civil a la hora de enmarcar sus procesos organizacionales y mejorar sus esfuerzos de incidencia, así como en una fuente de referencia para otros investigadores y especialistas.

CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas.

Av. Callao 25, 1° C1022AAA, Buenos Aires, Argentina  
T (54 11) 4384-9009 F (54 11) 4384-9009 interno 1213  
[info@cippec.org](mailto:info@cippec.org) [www.cippec.org](http://www.cippec.org)  
[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org) @VIPPALCIPPEC

VIPPAL