

VI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2004.

El planeamiento estratégico participativo de Villa Mercedes como factor de hegemonía.

Alicia Noemí Pacheco.

Cita:

Alicia Noemí Pacheco (2004). *El planeamiento estratégico participativo de Villa Mercedes como factor de hegemonía. VI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-045/680>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

El planeamiento estratégico participativo de Villa Mercedes como factor de hegemonía, por Alicia Noemí Pacheco, Departamento de Ciencias

Económico Sociales. Universidad Nacional de San Luis,

apacheco@fices.unsl.edu.ar

Introducción

En el marco de una nueva gestión de gobierno municipal y en sintonía con los discursos “modernizadores” de la gestión municipal, hacia finales del 2002 se presenta en la ciudad de Villa Mercedes, provincia de San Luis, el **Plan**

Estratégico Participativo (PEP) de la ciudad enmarcado legalmente en la Ordenanza Municipal N° 1353-0/2002

Este planeamiento es impulsado tanto por el Gobierno Municipal del Intendente Mario Raúl Merlo, como por el Ejecutivo Provincial y por el entonces candidato presidencial y ex gobernador de la provincia Adolfo Rodríguez Saa.

En su discurso del 1 de marzo del 2002 ante el Concejo Deliberante, el intendente Mario Merlo manifiesta como objetivo prioritario de su gestión, la Planificación Estratégica, asumida ésta como una propuesta “moderna” que contempla nuevas formas de participación. En este discurso propone también la creación del Instituto de Planeamiento y Desarrollo Municipal como “*un ámbito genuino de expresión de necesidades de la comunidad y propiciar la discusión y el consenso de las políticas públicas urbanas, sociales, culturales y administrativas*”. (Mensaje del Sr. Intendente. Libro “Planeamiento Estratégico Soñando Villa Mercedes hacia 2013”, Primera Parte, Pág. 9)

Me propongo en este trabajo realizar un análisis crítico de algunos aspectos de esta política pública formulada para la ciudad de Villa Mercedes.

En esta ponencia analizo tres aspectos del Plan Estratégico de Villa Mercedes:

- actores y modalidades de participación;
- modalidad de integración de los equipos técnicos;
- información sobre la que se definieron los ejes estratégicos planteados;

para indagar si el Plan Estratégico Participativo (PEP) es el resultado de un proceso de participación democrática, o si dicha participación es solo una enunciación que es utilizada por el régimen político como un factor más de hegemonía.

En San Luis el régimen gobernante instituye prácticas particularistas, utilizadas como estrategias de dominación investidas de legitimidad en el marco de un régimen político formalmente democrático, republicano. (Trocello.2004).

Para el análisis de estas prácticas interrogaremos la realidad con algunas categorías del paradigma crítico como, “hegemonía”(Raymond Williams 1980:131/32) . “factores de hegemonía” (Gramsci, 2001 Tomo 5:144/45), “sociedad civil” y “sociedad política” (Gramsci, citado por Portelli, 2001:17/27)

Se utilizará como material de análisis el Libro “Planeamiento Estratégico, Soñando Villa Mercedes hacia 2013”, Primera Parte, editado por la Municipalidad de Villa Mercedes, donde se publican entre otros los discursos oficiales de presentación del Planeamiento Estratégico, las distintas ordenanzas que dan el marco legal a este proceso de planeamiento, la conformación de los equipos técnicos que asesoraron durante el desarrollo del proceso, los miembros participantes, el organigrama funcional, los ejes estratégicos y las conclusiones de las comisiones.

MARCO TEÓRICO

Planificación Estratégica Participativa.

Antes de tratar particularmente el PEP de Villa Mercedes, explicaré que entiendo por planificación estratégica participativa: Innumerables trabajos teóricos y empíricos¹, sostienen como condición para la solución de los problemas sociales la existencia de un régimen democrático participativo es decir donde las decisiones se tomen teniendo en cuenta las demandas y necesidades de la población y su participación en la elaboración y control de las decisiones públicas. Adhiero a esta condición pero remarco que **las demandas tenidas en cuenta deben ser las de todos los sectores y fundamentalmente la de los menos favorecidos de la sociedad**, además esa participación **debe implicar un reconocimiento de las relaciones de dominación existentes**, de la asimetría de poder y de la dificultad que ello implica para que algunos sectores puedan hacer oír sus demandas y proponer cambios.

Una manera que tienen los gobiernos, aunque no la única, de desarrollar formas de gestión democráticas y participativas, es a través de formulación de políticas públicas como el presupuesto participativo o planificación estratégica. La Planificación Estratégica Participativa, es una tecnología de gestión que para su desarrollo implica un proceso *“dialéctico, multifacético y plural que implica momentos que no necesariamente tienen una lógica cronológica, que refieren a la toma de decisiones públicas y suponen un escenario continuo de decisiones. Este proceso complejo abarca la generación o disponibilidad de información, tecnologías de gestión, metodologías participativas de definición de la agenda pública (corto plazo), lineamientos estratégicos de desarrollo*

(corto, mediano y largo plazo), y redefiniciones en la gestión-administración municipal". (Pintos y otros IIG-BIBLIOS)

Esta tecnología puede ser cuestionada por provenir de la teoría de la Administración de Empresas y ser funcional al sistema capitalista, pero coincido con Coraggio que tanto *"puede permitir la institucionalización formalmente participativa de los mecanismos tecnocráticos de legitimación de intereses particulares o puede ser un auténtico espacio pluralista, donde los sectores son convocados a participar de decisiones públicas, un espacio donde el poder social de las mayorías puede expresarse..."* (Coraggio, José Luis. 2001).

La planificación estratégica es desde hace algunos años vista por las gestiones de gobierno -fundamentalmente de gobiernos municipales- como *"la solución a todos sus problemas"*. Es vista también como indicador de modernidad de la gestión.

Participación.

El régimen provincial como ya dijimos es **formalmente** democrático, por lo tanto debe generar acciones gubernamentales que efectivamente o a nivel del imaginario generen la creencia de ser participativas.

La esencia de un régimen democrático, y lo que en última instancia lo legitima, es la posibilidad que tienen los ciudadanos de participar en el desarrollo de los acontecimientos políticos. Por tanto a nivel formal, una democracia debe proveer los instrumentos precisos para que el conjunto de los ciudadanos pueda hacer efectivo este concurso, y a nivel de las acciones debe traducirlos en prácticas, para que pueda admitirse que existe una democracia en sentido completo.

Un modo de buscar la legitimidad democrática es el fomento de la participación ciudadana en los procesos de formulación de políticas públicas. Entiendo que la participación reside en acciones de los ciudadanos con el propósito de influir en algún campo social, siendo su mínima expresión el voto. La participación no debe reducirse a lo electoral y por ello una democracia participativa debe proveer instrumentos precisos para que el conjunto de los ciudadanos pueda hacer efectiva su influencia y ser traducibles en prácticas, debe ofrecer a los actores sociales “*oportunidades de participación*” (Navarro, 1999:7).

Caracterización del régimen político en el que se formula el plan estratégico.

La provincia de San Luis, al momento del lanzamiento del PEP estaba gobernada por Adolfo Rodríguez Saa, quien a partir de la reforma constitucional de 1987 que habilitó la reelección indefinida, ha sido gobernador por cinco oportunidades consecutivas.

Desarrollaré algunas de las características relevantes del régimen político puntano que creo son necesarias conocer para comprender los modos de formulación e implementación de las políticas públicas provinciales.

Siguiendo a Manuel Antonio Garretón conceptualizo régimen político como: “*la relación institucional entre Estado y Sociedad orientada a resolver institucionalmente las cuestiones de gobierno, la vinculación de los individuos con el Estado y la resolución de conflictos y demandas sociales*” (Garretón, 2004)

El régimen provincial es caracterizado por Gloria Trocello como:

“formalmente” democrático, pero que institucionaliza prácticas patrimonialista y clientelares. (Trocello,2004).

Este régimen político ha sido capaz de construir hegemonía ya que ha generado un cuerpo de prácticas que dieron lugar a *“un vívido sistema de significados y valores -fundamentales y constitutivos- que en la medida en que son experimentados como prácticas parecen conformarse recíprocamente. Por lo tanto es un sentido de la realidad para la mayoría de las gentes de una sociedad...”*

(Raymond Williams. 1980:131/32).

En los últimos veinte años, el régimen ha sido capaz de lograr el consenso de la mayoría de la sociedad sanluiseña a través de distintos *“factores de hegemonía”* *“Servicios públicos intelectuales(...) teatros, las bibliotecas, los museos de diversos tipos, las pinacotecas, los zoológicos (...) estos elementos deben estudiarse como nexos nacionales entre gobernantes y gobernados, como factores de hegemonía”*(Gramsci, 2001 Tomo 5:144/45). *“La prensa es la parte más dinámica de esta estructura ideológica, pero no la única: todo aquello que influye o puede influir en la opinión pública directa o indirectamente le pertenece (...)”* (Gramsci, 2001 Tomo 2: 55) . Algunos de esos factores de hegemonía son la posesión y el control de los principales medios de comunicación, como son el canal provincial de televisión por aire, Canal 13, y el *“Diario de la República”*, único medio de prensa escrito provincial que cubre todo el ámbito de la provincia, propiedad de la familia Rodríguez Saa, que le permiten la formación de la opinión públicaⁱⁱ.

A su vez la disposición de recursos materiales para la realización de obras públicas e implementación de políticas sociales de corte clientelarⁱⁱⁱ, le permiten sustentar su dominación, elevando el nivel de vida de la población o “incluyendo” a gran cantidad de personas que están desempleadas, permitiendo la ficción que la sociedad avanza hacia delante.

Entiendo que el régimen ha sido hegemónico en tanto ha logrado el consenso a través de la sociedad civil, entendida como *“el conjunto de los organismos vulgarmente llamados privados...y que corresponden a la función de hegemonía que el grupo dominante ejerce en toda la sociedad”* (Gramsci, citado por Portelli, 2001:17), además ha sido dominante a través de la sociedad política, entendiendo a esta como: *“el conjunto de las actividades de la superestructura que dan cuenta de la función de coerción”* (Idem:27), que se apoya en el aparato del estado para mantener el orden establecido. Un factor de dominación del régimen político puntano, es la mayoría parlamentaria, ya que posee los dos tercios de los votos en la diputación provincial y la mayoría absoluta en la senaduría provincial, lo que permite además de condicionar la agenda legislativa, *“licuar las funciones de control”* (Trocello, 2004) que ese poder debe ejercer sobre el Ejecutivo. Por otro lado controla al Partido Justicialista, que ha sido el partido político predominante en la provincia en los últimos veinte años; esta dominación partidaria le ha permitido designar los candidatos a legisladores, y a partir de allí, *“mediante arreglos y fidelidades entre Legislativo y Ejecutivo se van cubriendo las designaciones en todos los organismos del estado”* (Idem). Por otro lado, y entre otros factores, la cooptación de dirigentes de la oposición y la falta de alternativas, le ha permitido mantener la dominación. Al decir de Mabel Thwaites Rey *“la*

dimensión coercitiva se pone de manifiesto no solo por el miedo físico, sino también por el miedo a no acceder a un bien público, cooptación, resignación por que no se visualizan alternativas,...” (Thwaites Rey, 1994:74).

CONTEXTO POLÍTICO EN EL QUE SE DESARROLLA EL PEP

La crisis política nacional de fines del 2001, que lleva a la renuncia del Presidente De la Rúa y a la circunstancial asunción por siete días del entonces gobernador de la provincia de San Luis, Adolfo Rodríguez Saa como presidente de los argentinos. El llamado a elecciones presidenciales y el lanzamiento de la candidatura de rs a la presidencia de la nación, considero que son datos relevantes a tener en cuenta para comprender el interés del régimen gobernante en el desarrollo del Plan Estratégico de Villa Mercedes.

Otro dato relevante para nuestro análisis es elucidar por qué se desarrolla este proceso para la ciudad de Villa Mercedes. Es el único proceso de Planeamiento Estratégico que se desarrolla en la provincia. La decisión de realizarlo para la ciudad de Villa Mercedes no es un dato menor, ya que la ciudad capital está gobernada por opositores al gobierno provincial.

Villa Mercedes, es la segunda en importancia de la Provincia con 96.781 habitantes (INDEC Censo 2001), su Intendente Mario Raúl Merlo, alineado al gobierno provincial, asume su tercera gestión el 3 de Agosto de 2001, elegido por el voto del 25% del padrón ^{iv}.

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE LA CIUDAD DE VILLA MERCEDES.

Para desarrollar el proceso de planificación estratégica se crea por ordenanza Nº 1353-0/2002 el INSTITUTO DE DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICA DE VILLA MERCEDES (DyPEVM) (Libro “Planeamiento Estratégico Soñando Villa Mercedes hacia 2013”, Primera Parte, Págs.40 a 45) cuyos objetivos, según lo que se manifiesta en la ordenanza son *“construir participativamente el perfil de la ciudad con proyección de futuro, propiciar el mejoramiento continuo de la calidad de vida de todos los ciudadanos fomentando políticas de inclusión social, proponer políticas activas para el desarrollo y el crecimiento, garantizar espacios de opinión, trabajo seguimiento y control, como herramienta de participación de la ciudadanía.”* (art.2 Ordenanza 1353/02).

El Instituto del Planeamiento Estratégico Participativo es una organización no gubernamental, no estatal, en términos de Gramsci es sociedad civil.

Dentro de las funciones que se le asignan al Instituto se destacan la elaboración, diseño e implementación de mecanismos de participación para la construcción del Planeamiento Estratégico Participativo (PEP) de Villa Mercedes, y asesoramiento, acompañamiento, seguimiento y evaluación continua de la implementación del PEP.

El Instituto de DyPEVM, está integrado por un plenario de 35 representantes de la comunidad, tres miembros del Honorable Consejo Deliberante, un representante del Departamento Ejecutivo Municipal y dos miembros del Poder Legislativo Provincial. Todo lo pertinente a la PEP será incumbencia del Plenario.

El Instituto de DyPEVM tiene relación directa con el intendente Municipal.^v Me interesa destacar que se conformaron cinco comisiones para trabajar distintas áreas temáticas: Comisión de Producción y Desarrollo Económico Regional; Comisión de Organización Territorial, Ecología y Medio Ambiente;

Comisión de reinversión del Gobierno Municipal; Comisión de desarrollo Humano; Comisión de Educación y Cultura.

Las áreas temáticas se definieron en las primeras reuniones plenarias, de acuerdo a la opinión de los participantes. Estas comisiones debían estar integradas *“por quienes posean las condiciones de conocimiento, formación y experiencia que permitan un funcionamiento fluido de las mismas y que manifiesten la voluntad expresa de participar”* y tenían por función *“reunir los datos pertinentes y elaboración de informes válidos y propuestas”*, (art.10 y 12 Ordenanza 1353/2002).

A partir de la creación del Instituto, se desarrollan durante **seis meses**, quince seminarios y talleres con la participación de algunos ciudadanos (119 miembros activos, según el listado que se publica en el informe final)^{vi}

Del Taller “Los Ejes del Plan Estratégico de Villa Mercedes”, surgieron los **seis ejes estratégicos**, elaborados entre los funcionarios municipales y los ciudadanos participantes en las comisiones, *“esta etapa transcurrió con la constante interacción entre los ciudadanos participantes (...) con los funcionarios municipales”* (Libro PEVM pag 201). Este aspecto permite demostrar la relación entre sociedad civil y sociedad política, lo que permite mantener la hegemonía

Los ejes estratégicos que se plasman formalmente en el PEP son:

- Eje1: Fortalecer un perfil de ciudad productiva (industrial-agropecuaria) y diversificada a través de procesos de producción ambientalmente sustentable.

- Eje 2: Generar un entorno de cultura emprendedora, extendida a las diferentes actividades: comerciales, de producción y de servicios, fortaleciendo el sentido de identidad y pertenencia.
- Eje 3: Promover una alta calificación de sus habitantes, para producir conocimientos y tecnologías vinculados con el desarrollo y la innovación.
- Eje 4: convertir a Villa Mercedes en una ciudad que se destaque por el mejoramiento continuo de la calidad de vida de todos sus habitantes con políticas proactivas referidas a lo socio-cultural, seguridad, prevención y promoción de la salud y el tiempo libre.
- Eje 5: Promover la reinención de la Administración Municipal, impulsora del desarrollo estratégico, promotora de formas innovadoras de participación y control ciudadano que garantice transparencia, eficiencia y eficacia en su gestión.
- Eje 6: Orientar a Villa Mercedes como ciudad abierta integrada a la región, ecológica, con desarrollo territorial equilibrado y de respeto por el medio ambiente.

¿ES EL PLAN ESTRATÉGICO , EL RESULTADO DE UN PROCESO DEMOCRÁTICO PARTICIPATIVO?

Luego de la descripción realizada responderé este interrogante reflexionando respecto a: actores y modalidades de participación; modalidad de integración de los diferentes equipos técnicos e información sobre la que se definieron los Ejes Estratégicos.

- Actores y Modalidad de Participación

De acuerdo a información relevada por el proyecto de investigación al cual pertenezco^{vii}, (entrevistas realizadas a informantes claves, documentos analizados, observaciones directas) y de lo que se publica en el Libro “Planeamiento Estratégico Soñando Villa Mercedes hacia 2013”, se verifica que participaron un número reducido de organizaciones, entre ellas: Cámara de la Industria de Mercedes, que representa a las grandes industrias radicadas en Villa Mercedes, Cámara de PyMES, Universidad Nacional de San Luis, específicamente de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Económico Sociales, algunas organizaciones vecinales. Todas las organizaciones participantes lo hicieron a través de sus directivos, sin representación institucional, es decir no llevaban mandato de las bases ni informaban o consensuaban luego hacia el interior de las propias organizaciones lo que se discutía en las distintas comisiones.

Algunas personas (un número significativamente menor al que figura en el informe final del PEP) participaron aisladamente, es decir no asistían en representación de ninguna organización y se incorporaban a las áreas que resultaban de su interés.

No se identifican en ninguno de estos ámbitos la participación de dirigentes políticos ni sociales **opositores** al gobierno provincial.

Tampoco están representados los sectores más desfavorecidos de esta sociedad, ni los jóvenes o representantes de la Tercera Edad.

Como se desprende del análisis de los participantes, los mismos no son representativos de toda la comunidad.

La participación consistió en asistencia a reuniones de discusión y formulación de propuestas específicas de cada comisión de acuerdo a los Ejes

Estratégicos ya definidos, y luego estas propuestas se llevaban a las reuniones plenarias para su discusión y aprobación.

- Conformación de los Equipos Técnicos y Ejecutivos

Del análisis del informe final del Plan Estratégico de Villa Mercedes, llama la atención la conformación del equipo técnico local, del equipo técnico asesor y los coordinadores ejecutivos de las comisiones. Todos los integrantes tanto del equipo técnico local como del equipo asesor externo son funcionarios o ex funcionarios provinciales, sin preparación específica en la temática ni experiencias previas similares, solo la relativa a su paso por la gestión pública provincial, que no es precisamente prueba de idoneidad de acuerdo a como acostumbra el gobierno provincial a cubrir los cargos en la función pública^{viii}. En el que se denomina Equipo Técnico Local figura como líder el Intendente Municipal Mario Raúl Merlo y del resto de los siete integrantes, cinco son funcionarios municipales de distintas áreas y que fundamentalmente han sido siempre del entorno de esta gestión local y provincial.

El asesoramiento Técnico Externo lo brinda la fundación FISAL^{ix}, que desarrolla el **Programa de Asistencia Técnica en Planificación Estratégica Participativa** (PEVM pag 5), figurando como líder de este Programa el Dr. Adolfo Rodríguez Saá, y de los cuatro miembros restantes: tres son funcionarios actuales y otro es un ex funcionario, ligados todos al gobierno provincial desde que inició su gestión en 1983.

Los Coordinadores Ejecutivos de las distintas comisiones, en la mayoría de los casos son funcionarios actuales, ex funcionarios, o adherentes a la gestión de gobierno municipal y provincial. Lo mismo se advierte en la conformación del

Plenario, tanto en sus miembros titulares como suplentes. (Libro Planeamiento Estratégico de Villa Mercedes Pág.13,14,15,16).

Nuevamente se pone de manifiesto la relación entre sociedad civil y sociedad política.

- Información sobre la que se definieron los Ejes Estratégicos

De acuerdo a lo manifestado en los objetivos al momento del lanzamiento del proceso de planeamiento, “se convoca a la participación de toda la comunidad para **expresar sus necesidades** y a través de la discusión y el consenso, formular políticas públicas que permitan el desarrollo humano sostenible”.

Todo Planeamiento estratégico requiere como condición esencial un adecuado reconocimiento de la situación desde la que se parte antes de establecer los objetivos a largo plazo como así también las estrategias para lograrlos.

Se entiende que no puede realizarse un PEP sin un diagnóstico preliminar ya que planificar implica contar con información para maximizar la participación en términos de propuestas y diseño de políticas públicas. Incluye la recopilación, sistematización, tratamiento y análisis de la información secundaria disponible en reparticiones públicas (municipales y provinciales), como también en otros organismos; y estudios vinculados a la temática.

De la lectura del informe final del PEVM y del análisis de la documentación existente en el Instituto de Desarrollo y Planificación Estratégica de Villa Mercedes se desprende que no se hizo un relevamiento profundo, serio de la realidad villamercedina, no se analiza la estructura socio-económica local. Se utilizó muy poca información secundaria. No se indagan las necesidades de todos los sectores de la sociedad.,

Es así que las áreas temáticas sobre las que se trabajó y de las que luego surgieron los ejes estratégicos, se definieron con muy poca información.

A modo de conclusión:

LA FICCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN COMO FACTOR DE HEGEMONÍA .

Sostengo que frente a la crisis de la participación que se generaliza en períodos críticos, como fueron finales del 2001 y 2002 y ante un nuevo proceso electoral, el régimen puntano intentó aparecer **como favoreciendo el desarrollo** de un plan de gobierno participativo como herramienta de gestión moderna y democrática.

Pero este no fue un proceso realmente participativo y democrático, pues no hubo mayoritariamente **actores autónomos** que ejercitan derechos, disienten, elaboran conclusiones integradoras, toman decisiones en relación a las políticas públicas a llevar adelante, y luego realizan el control de su gestión. No fue un espacio pluralista donde las mayorías sociales pudieran expresarse. No permitió poner en evidencia las relaciones de poder preexistentes en la sociedad.

Por lo tanto el Plan que ha surgido de este proceso no es el resultado de un proceso de democracia participativa.

Me interesa resaltar que en el desarrollo de este proceso, es relevante el papel del Instituto de Planeamiento Estratégico, organismo no estatal, que con su accionar en la conducción del proceso de planeamiento, en la conformación de los equipos técnicos, en la definición de los ejes estratégicos adhiere al proyecto del régimen provincial, tornándose *“elemento social de hegemonía”* (Tamarit, 2001). Sociedad civil y Sociedad política en continua relación para mantener la hegemonía.

Por lo expuesto, sostengo que este proceso de Planeamiento Estratégico resultó ser una ficción de participación democrática, y es para el régimen provincial un factor más de hegemonía.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, Luisa. “El Diario de San Luis - Una mirada desde Bourdieu”, Revista KAIROS Nro. 10. ISSN 1514-9331 2002. www.fices.unsl.edu.ar/kairos UNSL-FICES.

CORAGGIO, José Luis. Economía, Planificación estratégica y Gestión en la ciudad. Ponencia en el Encuentro “El Plan Director de desarrollo Urbano y Ambiental de Porto Alegre”. Porto Alegre 2001

Ferreira L.; Logiudice, E.; Thwaites Rey. M. GRAMSCI MIRANDO AL SUR.. Sobre la Hegemonía en los 90. Kohen & Asociados Internacional. Colección Teoría Crítica. 1994

GARRETÓN Manuel Antonio. “Discusión de tres tesis para un marco teórico para el proyecto sobre el desarrollo de la democracia en América Latina: estado, percepciones ciudadanas, indicadores y agentes, Informe de La Democracia en América Latina PNUD 2004. En www.pnud.org.

GRAMSCI, Antonio. CUADERNOS DE LA CARCEL., Biblioteca ERA. Méjico. 2001

GRAMSCI, Antonio. Notas sobre MAQUIAVELO sobre la política y sobre el estado moderno. Nueva Visión. Buenos Aires. 2003.

KEBIR, Sabine. GRAMSCI Y LA SOCIEDAD CIVIL., Revista Nueva Sociedad N°

115. Caracas.

NAVARRO YAÑEZ, Clemente. EL SESGO PARTICIPATIVO, Consejo superior de Investigaciones Científicas. España. 1999.

PINTOS, Patricia y otros. Planificación Estratégica en tiempos de crisis. La necesidad de la permanente readecuación metodológica. 2003 En DIAL 47.

ISSN 1577 5235

“Planeamiento Estratégico Soñando Villa Mercedes hacia 2013”, Primera Parte, editado por la Municipalidad de Villa Mercedes. 2003

PORTELLI, H. Gramsci y el Bloque Histórico, Siglo XXI. México. 1992

POULANTZAS, Nicos. ESTADO, PODER Y SOCIALISMO, Siglo XXI. México. 1983.

TAMARIT, José. EL “CAEROLAZO” Y LA CRISIS ORGÁNICA 2001, Material del seminario: La Teoría Social de Antonio Gramsci. UNSL. Abril 2004

THWAITES REY, Mabel. LA NOCIÓN GRAMSCIANA DE HEGEMONÍA EN EL CONVULSIONADO FIN DE SIGLO. Acerca de las bases materiales del consenso.

TROCELLO, María Gloria CULTURA POLÍTICA Y LEGITIMIDAD SIMBÓLICA EN SAN LUIS. Revista Política y Gestión.. 2004.

WILLIAMS, Raymond. MARXISMO Y LITERATURA, Ed. Península (1980)

ⁱ ver documento Una Nueva Gestión Pública para América Latina . CLAD Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 1998.

ⁱⁱ Para ampliar ver Arias María Luisa (1998)

ⁱⁱⁱ Como por ejemplo la implementación del Plan de Inclusión Social, el Plan Mil. Para ampliar ver Trocello-Arias 2004)

^{iv} **Luego de un gobierno de transición que se inició en marzo del 2001, debido a** que el intendente electo anterior no cumplió su mandato, ya que fue destituido por juicio político, en una maniobra para alejarlo del gobierno ya que había dejado de responder al régimen provincial.

^v Ver Organigrama funcional que se anexa

^{vi} De los 119 miembros que figuran en el informe final la mayoría participó solo una vez en alguna reunión informativa, pero al quedar registrados, luego sus nombres aparecen como participantes del PEP.

^{vii} Proyecto de Investigación Consolidado SeCyT de la U.N.S.L. “*Régimen Político y Cultura Política*” PROICO 59902. Directora Gloria Trocello.

^{viii} El régimen provincial ha cubierto históricamnte los distintos cargos de la gestión pública provincial con personas adherentes y acríticas al régimen, que han permanecido en sus puestos mientras ha sido funcionales. No ha demostrado el gobierno provincial, en los sucesivos nombramientos estar preocupado por la idoneidad de sus funcionarios.

^{ix} Fundación de Investigación Social Argentino Latinoamericana, fundada por Adolfo Rodríguez Saá, en 1999