

Publicado: 2006-12



## Participación y descentralización en la implementación conjunta de los planes 'Manos a la obra' y 'El trabajo dignifica' en la provincia de Buenos Aires

Participation and decentralization in the combined implementation of the plans 'Hands to the work' and 'The work dignifies' in the county of Buenos Aires, Argentina

**Pablo Gustavo Rodríguez**

Antropólogo social. Facultad de Ciencias Naturales. Universidad Nacional de La Plata.  
[pablogrodri@ciudad.com.ar](mailto:pablogrodri@ciudad.com.ar)

### RESUMEN

Los programas para la promoción del desarrollo productivo y la economía social "Manos a la obra" y "El trabajo dignifica", impulsados por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y por el Ministerio de Desarrollo Humano de la provincia de Buenos Aires, respectivamente han iniciado una etapa de implementación conjunta, que tiene entre sus objetivos centrales la descentralización y la participación de los actores locales. A partir de sus documentos rectores, se analiza cómo entienden la descentralización y la participación estos programas. Este análisis muestra que los actores locales son las organizaciones de la sociedad civil y el estado municipal, y no los microemprendedores como sugiere la publicidad de los programas.

### ABSTRACT

"Hands to work" and "Job dignifies" programmes for the promotion of social economy and socio-productive development are fostered by the National Social Development Ministry and the Buenos Aires Province Human Development Ministry, respectively, and had just began a new stage of joined application, where decentralization and local actors participation are among its leading objectives. Programmes understanding of decentralization and participation are analysed from their main documents. Analysis reveals that local actors are civil-society organizations and local government, instead of entrepreneurs as programme advertising suggests.

### PALABRAS CLAVE | KEYWORDS

participación | descentralización | desarrollo socio-productivo | programas sociales | Argentina | participation | decentralization | socio-productive development | social programs

"Como científicos sociales (...) debemos 'desnaturalizar' creencias (...) Se está perdiendo la capacidad de explicar los fenómenos porque las definiciones preceden a los análisis. Muchos investigadores y analistas del campo social quedan atrapados en definiciones que provienen justamente de las necesidades del nuevo orden internacional, transformándose en reproductores y legitimadores de aquellas concepciones que constituyen el fundamento de políticas sociales y culturales" (Ceirano 1996: 23).

### Introducción

El plan nacional de desarrollo local y economía social "Manos a la obra" (MAO) está pasando por una reformulación expresada en una serie de documentos tales como la resolución (360/06) y un nuevo manual operativo. Entre sus innovaciones propone descentralizar la evaluación de los proyectos con el fin de agilizar su aprobación, pero también se propone no evaluar más proyectos aislados sino conjuntos de proyectos articulados en el marco de un *proyecto integral* de desarrollo territorial elaborados por *mesas locales* de actores. En esto coincide con el nuevo plan "El trabajo dignifica" de la provincia de Buenos Aires (ETD). Dicha coincidencia, sumada a la afinidad política existente entre las conducciones de ambos programas ha dado lugar a la firma de un convenio marco para la implementación conjunta de ambos programas en el territorio bonaerense.

Esta estrategia conjunta se encuentra aún es su etapa de lanzamiento. Recientemente el Ministerio de

Desarrollo Social de la Nación (de ahora en adelante MDS) y el Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires (MDH) realizaron una ronda de encuentros con municipios del interior de la provincia con el fin de presentar al ETD y su articulación con la nueva operatoria del MAO. Concurrieron a cada uno de estos encuentros funcionarios y personal técnico de las áreas de producción, desarrollo Local, desarrollo humano o acción social (según las denominaciones) de alrededor de 20 a 25 municipios. Participamos en dos de ellos: los realizados en Sierra de la Ventana y en Mar del Plata.

Debido a que aún no es posible observar la operatoria de estos programas en funcionamiento consideramos en este trabajo el lugar otorgado a la participación de los actores locales y a la descentralización en la propuesta contenida en los documentos correspondientes de ambos programas, a partir de sus documentos básicos de ambos programas y de la observación participante en los dos encuentros mencionados. Se analizaron dos documentos del MAO, cinco del ETD y uno elaborado conjuntamente por ambos planes (ver bibliografía al final), en busca de los conceptos centrales que orientan ambos planes, utilizando el software Nvivo 7 (1). Los ejes consistirían en analizar: quién participa, en qué, para qué y cómo. Profundidad y extensión de la participación. En qué consiste la descentralización, qué objetivos se persigue con ella y cómo se la piensa implementar.

## Los temas

El análisis de los documentos revela la presencia de una serie de conceptos estructurantes de la operatoria muy similares en ambos planes (ver la Tabla 1).

Categorías	Documentos		Pasajes		Porcentajes	
	MDS	MDH	MDS	MDH	MDS	MDH
Participación	3	5	19	18	37,5%	62,5%
Particip	3	6	37	26	33,33%	66,67%
Territorio	2	6	25	25	25%	75%
Actores	3	7	41	44	30%	70%
Proyecto integral	2	5	72	26	28,57%	71,43%
Empoderamiento	0	1	0	1	0%	100%
Integralidad	2	5	71	29	28,57%	71,43%
Vulnerable-lidad	3	5	14	11	37,5%	62,5%
Descentralización	2	5	10	6	28,57%	71,43%
Gestión conjunta	2	0	5	0	100%	0%
Gestión asociada	1	5	1	7	16,67%	83,33%
Articulación	3	6	40	24	33,33%	66,67%
Valores	1	0	1	0	100%	0%
Plan integral	0	1	0	1	0%	100%
Beneficiarios	0	5	0	17	0%	100%
Gestión integral	0	2	0	2	0%	100%

Tabla 1. Cantidades de documentos y pasajes codificados en cada nodo o categoría según procedencia.

La tabla 2 muestra los diez principales temas para cada ministerio en orden de importancia según la cantidad de pasajes que los abordan.

Importancia	MDS	MDH
1	Proyecto integral	Actores
2	Integralidad	Integralidad
3	Actores	Proyecto integral
4	Articulación	Particip
5	Particip	Territorio
6	Territorio	Articulación
7	Participación	Participación
8	Vulnerable-lidad	Beneficiarios
9	Descentralización	Vulnerable-lidad
10	Gestión conjunta	Gestión asociada

Tabla 2. Orden de importancia de los diez temas principales según ministerio.

Observamos más similitudes que diferencias, no sólo en la importancia relativa de los temas sino también en la manera de entenderlos, es decir en el aspecto cualitativo. Algunas diferencias son sólo terminológicas, como ocurre con el uso preferencial del MDS del término *gestión conjunta* para referirse a lo que el MDH describe en sus documentos con el término de *gestión asociada*.

## Descentralización

El MAO menciona la descentralización (2) en 10 pasajes de 2 documentos. El ETD lo hace en 6 pasajes de 5 documentos. Para el MAO, la descentralización "a nivel provincial y municipal" "de las acciones del Plan" es un proceso progresivo que se propone profundizar en esta segunda etapa de implementación, y es entendida como "transferencia de la toma de decisiones sobre los sectores productivos a impulsar" por "los actores locales" y como la participación "de los equipos de gestión local en la evaluación conjunta para el financiamiento de proyectos integrales" (3). Este proceso se operacionaliza mediante la creación de *mesas de actores locales*, en el primer caso y *unidades de evaluación* de proyectos integrales de nivel municipal, regional y provincial (UEM, UER y UEP) en el segundo caso.

Descentralizar significa:

- "Promover y apoyar la formulación de *proyectos integrales* de desarrollo local o regional".
- Impulsar acciones de fortalecimiento de los actores locales comprometidos con la economía social".
- "Creación y funcionamiento permanente de espacios de gestión conjunta (que promuevan la complementariedad del sector público entre los ámbitos municipal, provincial y nacional, y su articulación con el sector privado: cooperativas, asociaciones civiles, mutuales, movimientos sociales, demás organizaciones de la sociedad civil y el sector empresario)".
- Una vez aprobado el proyecto integral, transferir a la Organización Administradora los fondos para financiarlo.

Para el ETD la descentralización constituye "una de las líneas centrales de sus políticas" y es "de decisiones y recursos en manos de los propios actores locales en los procesos que impliquen la mejora de su calidad de vida, a partir del aumento de sus ingresos", y (documento Plan ETD y Fondos Locales).

A su vez el MDH, en su documento interno analizado, cuestiona la descentralización que realiza el MDS por considerar que sólo multiplica las "ventanillas" y los "roperos" (4) y los distribuye por el territorio de la provincia sin que exista una verdadera delegación de poder de decisión en los municipios y la provincia, desde el momento en que el MDS no se reconoce carácter vinculante a ninguna decisión tomada por una instancia descentralizada (UEP, UER, UEM) de la que no participe un representante del MDS.

## Participación

Para el MAO la participación es:

- de los actores locales gubernamentales y no gubernamentales (las instituciones) que contribuyan a la consolidación de y
- en espacios multiactorales de concertación
- para la formulación y ejecución de proyectos integrales de desarrollo territorial.

El MAO promueve la participación de las instituciones locales en la implementación del plan. Esta participación se instrumenta integrando la mesa de actores locales para formular y ejecutar proyectos integrales de desarrollo. Es decir participan en un espacio indicado por el MAO con funciones, fines y metodología impuesta por el MAO.

Para las organizaciones administradoras, la participación es compartir la metodología y la filosofía del programa. La participación de los sectores vulnerables (población meta) consiste en ser beneficiarios y está acotada a la gestión democrática de su propio emprendimiento.

El ETD se propone "*Promover* la participación, organización y protagonismo de los grupos y las comunidades en la formulación y ejecución de iniciativas de desarrollo socio-productivo dirigidas a satisfacer sus necesidades de vida". La participación es:

- "De actores locales comprometidos con el desarrollo de estrategias de inclusión social" en "ámbitos de concertación y planificación".
- "De actores locales significativos, representativos en el campo económico y social de la localidad."
- "Amplia participación de actores locales comprometidos con la inclusión social", "en mesas multisectoriales."
- La mesa de actores participa en la elaboración del proyecto integral.

Por su parte, los beneficiarios, participan "de las líneas de proyectos a encarar". También se propone "recuperar la participación activa de los jóvenes en las estrategias de generación de ingresos, de forma tal de que aumenten sus posibilidades reales de ejercer una ciudadanía plena, recuperando un rol activo en el diseño de sus propios destinos", pero no indica ninguna acción para lograrlo.

## **Actores locales**

Para el MAO los actores locales son siempre "organizaciones públicas" y "organizaciones privadas" o "instituciones" u "organizaciones de la sociedad civil" (OSC). La organización administradora es uno de ellas. De los primeros se busca fortalecer a sus "equipos técnicos". Son de nivel nacional, provincial y municipal y se busca su complementariedad. Los segundos pueden ser: "cooperativas, asociaciones civiles, mutuales, movimientos sociales, demás organizaciones de la sociedad civil y el sector empresario", "asociaciones, consorcios, corredores intermunicipales, etc", y se busca articularlos con el sector público.

Forman "la trama organizacional" o "el entramado institucional" del territorio (el "tejido social" para ETD). De hecho *son* el territorio, pues la complejidad o "densidad" de esta trama, denominada "institucionalidad", es la del territorio.

Para considerarlos "actores" en relación con la implementación del MAO estas organizaciones deben tener presencia en el territorio, estar comprometidas con la economía social y presentar *proyectos integrales de desarrollo territorial*. Raras veces se hace referencia a los "emprendedores" de la economía social como "actores".

ETD llama *actores locales* a los usuarios de sus productos o beneficiarios directos. Cuando habla de "beneficiarios" se refiere a los beneficiarios indirectos inmediatos, es decir a aquellos que se benefician a través de lo que los usuarios hacen con los productos. En contadas ocasiones ETD también se refiere a la población meta como "actores" (documento plan ETD), sin embargo atribuye a estos actores acciones que no realiza la población meta sino sólo las instituciones que participan de la *mesa de actores*. Esto denota una confusión: a nivel declamatorio se mete en la misma bolsa a la población meta y a las instituciones, en tanto "actores locales", pero la operatoria prevista determina un papel totalmente pasivo para la población meta y un papel activo para las OSC que conforman la *mesa de actores*.

Para el ETD los actores locales que participan de la implementación del programa deben "estar comprometidos con el desarrollo de estrategias de inclusión social", "promover y sostener procesos de inclusión social", "ser significativos, representativos en el campo económico y social de la localidad", "estar involucrados en los procesos de la economía social y en las temáticas socio-productivas locales".

### **Gestión asociada o conjunta**

Para el MAO la *gestión* conjunta es la manera de participar de los actores locales en el ámbito de la mesa de actores para la formulación y gestión de proyectos integrales de desarrollo territorial. Promueve "la complementariedad del sector público entre los ámbitos municipal, provincial y nacional, y su articulación con el sector privado: cooperativas, asociaciones civiles, mutuales, movimientos sociales, demás organizaciones de la sociedad civil y el sector empresario" para "alcanzar acuerdos entre los diferentes actores", programar "de abajo hacia arriba", fortalecer las capacidades locales y "apostar a la transformación social". Con ella "se suman esfuerzos, aprovechando los recursos y la capacidad institucional existente en el país para poner en marcha una política social integral."

El MAO sólo una vez utiliza el término *gestión asociada* en el *Anexo H* del manual operativo cuando enuncia entre los objetivos del programa de los Bancos Populares de la Buena Fe "Instalar a escala nacional una experiencia de pequeños préstamos solidarios desde la gestión asociada del Estado y las organizaciones de la sociedad civil".

ETD, en cambio, lo menciona en 5 de los 7 documentos analizados, en vez de "gestión conjunta" que no aparece nunca. Para el ETD la gestión asociada:

- Se da entre el Estado y la sociedad civil o las organizaciones de la sociedad civil.
- Potencia las prácticas de ambos.
- Se realiza en la búsqueda del bien común.
- Se da "en ámbitos territoriales".
- Se operacionaliza en la mesa de actores del plan.
- Se hace para formular proyectos integrales para el desarrollo.
- Aprovecha los recursos y la capacidad institucional y organizativa instalada en los municipios de la provincia.

### **Discusión**

El tipo de participación propuesta por los planes MAO-ETD halla semejanzas con al menos tres de los tipos descriptos por Cardarelli y Rosenfeld (1998):

La *participación localista* se basa en el supuesto de que la descentralización lleva necesariamente a otorgar un mayor peso a lo local y, con ello, a lo popular y democrático, facilitando el acceso de los pobres al poder. Es una visión idealizada de "lo local", que ignora la existencia de redes clientelares y la desigualdad de poder no sólo entre agentes locales, sino también entre éstos y agentes globales que actúan localmente. Así ninguno de los planes considerados reconoce la existencia de contradicciones, conflictos o diferencias de poder entre los integrantes de la *mesa de actores*.

Para los mencionados autores cuando este tipo de participación se institucionaliza en la modalidad que se denomina "gestión asociada", se crean comités multiactorales integrados por el municipio y otras instituciones locales de peso, básicamente de tipo corporativo y empresarial. No es común hallar en estos órganos a organizaciones de base o de afinidad de los sectores pobres o de trabajadores. A éstos no se los convoca a participar de la gestión de los recursos municipales sino a hacerlo en proyectos de mejoramiento de su barrio, aportando generalmente la mano de obra. En el caso de los programas considerados podríamos decir que se trata de programas "mayoristas", ya que sus productos no se dirigen directamente a su población meta, sino que son entregados a un intermediario (la *mesa de actores*) que es a quien se le reconoce la potestad de formular *planes integrales de desarrollo* y quien entregará a su vez los recursos descentralizados a la *población vulnerable* (MAO) de los *beneficiarios* (ETD).

Esta característica la acerca al modelo que Cardarelli y Rosenfeld denominan *neobeneficencia* participativa, la cual define a una población meta vulnerable en función de alguna carencia, y a la *participación privatizada*, que consiste en la tercerización de la política social en las llamadas ONG, o tercer sector, aquí presentes en la *mesa de actores*.

En estos planes no se prevé la participación de la población meta en ninguna otra instancia aparte de la de ejecutar un proyecto socioproductivo propio, privado, siempre y cuando éste encaje dentro del proyecto integral formulado por el conjunto de actores locales institucionales significativos que integran la *mesa de actores locales*. La población meta no es *actor*. Ellos no formulan ni ejecutan planes integrales. La *mesa* lo formula para ellos.

No obstante el discurso de ambos planes cuando enuncia sus objetivos rara vez distingue entre beneficiarios directos (usuarios de los productos) y la población meta, a la que reserva el papel de beneficiarios indirectos inmediatos. Así, la resolución 192/06 establece que:

"Serán beneficiarios del *Plan manos a la obra* personas, familias o grupos de trabajadores, desocupados o subocupados de bajos ingresos y/o en situación de pobreza o vulnerabilidad social, que conformen experiencias socio- productivas enmarcadas en procesos locales de inclusión social".

En tanto ETD establece que: "El plan financiará líneas estratégicas que contengan proyectos alineados al perfil productivo definido, a las problemáticas priorizadas en el territorio , y que tengan como destinatarios grupos de personas o familias en situación de pobreza o vulnerabilidad social, toda vez que realicen o decidan realizar una tarea socio-productiva generadora de ingresos".

Esta confusión alimenta la publicidad oficial de ETD en los medios de comunicación (ver Figura 1) y que indujo a decenas de personas a acercarse a la sede del MDH buscando financiamiento para su proyecto productivo personal que éste no otorga.

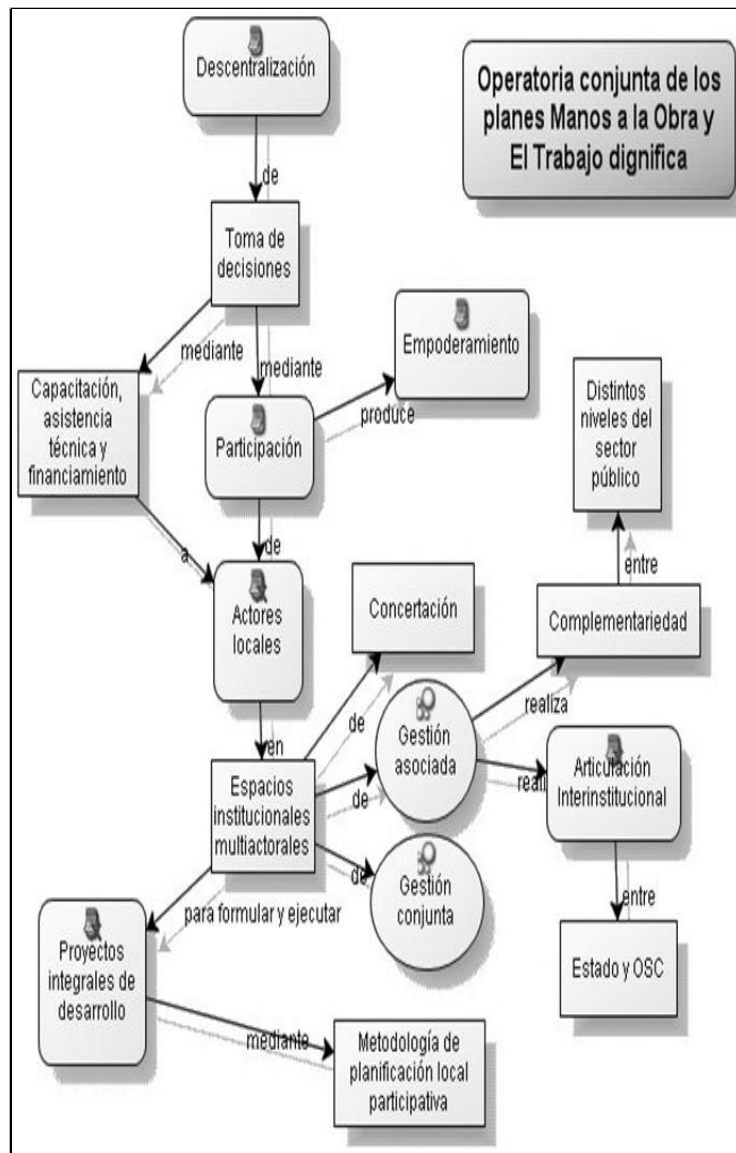


Figura 1. Publicidad del plan *El trabajo dignifica* en los medios de comunicación.

Por otra parte también encontramos aquí la participación como resultado de una metodología que menciona Andrea Cornwall (2000). Esta autora advierte que siempre que se hable globalmente de "los pobres" como una masa indiferenciada se está tratando con un objeto construido para legitimar las acciones de desarrollo. Otro tanto ocurre con "la comunidad". Si no se atiende a la heterogeneidad interna y a las relaciones de poder al interior de los destinatarios, se corre el riesgo de tomar como "la voluntad popular" o "el interés de la comunidad" los intereses particulares de los grupos locales más influyentes y relegar el de los más postergados. Eso es exactamente lo que ocurre con la *mesa de actores locales y la población vulnerable*.

Cornwall recuerda que Farrington y Babbington (1993) proponen analizar la participación en extensión (o amplitud) y profundidad. La profundidad estaría dada por todas las etapas de un proceso colectivo, desde la identificación del problema a la toma de decisiones. La extensión se refiere a la cantidad de gente y diversidad de grupos incluidos en el proceso. Así, cuando un solo actor (o pocos) participa en todo el proceso tenemos una participación profunda pero estrecha, y cuando muchos o todos los actores sólo son informados o consultados estamos ante una participación amplia pero superficial (poco profunda). Como no siempre puede participar todo el mundo en todas las instancias lo ideal sería lograr la participación óptima, vale decir el punto óptimo de equilibrio entre profundidad y extensión. Lo difícil es saber encontrar el punto justo. En el caso de los planes que analizamos encontramos que a la población meta no se le reserva otro rol en la operatoria del programa que el de ser los receptores últimos de los recursos que el MDS y el NSH descentralizan a través de la *mesa de actores locales*. Una participación prácticamente nula. En cuanto a los *actores* de la mesa, su participación es más profunda: formulan y gestionan los proyectos integrales, pero sus decisiones no son vinculantes y tampoco pueden modificar

las líneas de financiamiento (los productos del programa). Ahora bien, la extensión que alcance la participación en la mesa sólo podrá verse cuando éstas se conformen.

Es posible que, como dice Mosse (2001: 25), la lógica dual de los proyectos de desarrollo (eficacia -rendición de cuentas- entrega de servicios *versus* sostenibilidad -participación- generación e instalación de capacidades locales) termine inclinando la balanza a favor de la provisión eficaz y eficiente de servicios en desmedro de una participación amplia y profunda. Se logra así una participación mínima formalizada y de carácter ritual, con fines legitimadores, funcional a las relaciones de poder local existentes. La experiencia de los Consejos Locales Económico Sociales (CLES) sugiere que este escenario no es improbable. De Mattos (1989) nos alerta acerca de que en la práctica la participación de los destinatarios puede manipularse, haciendo que sus demandas se adapten a los productos que ofrece el programa, o en otras palabras, que las soluciones prefabricadas induzcan el diagnóstico de los problemas que pueden resolverse con ellas.

### **A modo de cierre**

Todo parece indicar que el objetivo de estos programas es conformar y fortalecer institucionalidades locales (mesas de concertación o gestión asociada), mediante la entrega de financiamiento, asistencia técnica y capacitación a los municipios y a un conjunto de OSC convocadas por aquellos o con suficiente poder de presión como para conseguir un lugar en dichas mesas. La descentralización de recursos en esas instituciones de forma controlada, con la presencia obligada de un representante del MDS que otorgue carácter vinculante a las decisiones otorga a tales espacios multiactorales la capacidad de ejercer algún tipo de clientelismo con la población vulnerable, a la vez que no impide para la constitución de redes clientelares "hacia arriba", entre el MDS y las OSC. Bien aprovechados, sin embargo, esos recursos pueden dejar capacidad instalada en el territorio con la que diversos actores pueden continuar un proceso de desarrollo de forma más autónoma.

Queda pendiente el desafío de hallar canales para una participación más amplia y profunda de la población que ambos planes consideran su destinataria principal.

---

### **Notas**

1. *Nvivo 7* es una marca registrada de QSR International.
2. La operatoria descrita por estos documentos se representa en la figura 2.



MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO



**VOS PONÉS LA IDEA Y EL GOBIERNO PROVINCIAL TE DA LOS RECURSOS. YA HICISTE UN BUEN NEGOCIO.**

LA PROVINCIA, POR MEDIO DEL PLAN "EL TRABAJO DIGNIFICA", ESTÁ AYUDANDO A TODOS AQUELLOS QUE QUIERAN DESARROLLAR, CON SUS HABILIDADES Y OFICIOS, ALGÚN PROYECTO PROPIO. ADEMÁS, TODOS ESTOS PROYECTOS VAN A ESTAR REFORZADOS CON CAPACITACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y TECNOLOGÍA.

EL GOBIERNO DE LA PROVINCIA ESTÁ PONIENDO EN MARCHA DISTINTAS INICIATIVAS DE DESARROLLO SOCIOPRODUCTIVO, A PARTIR DE LAS CAPACIDADES DE CADA PERSONA, PARA GENERARSE SUS PROPIOS INGRESOS.

Para más información: [www.desarrollohumano.gba.gov.ar](http://www.desarrollohumano.gba.gov.ar)



Gobierno de la Provincia de Buenos Aires

Figura 2. Mapa conceptual de la operatoria conjunta MAO-ETD

3. La noción de integralidad es, como se ve, otro de los conceptos centrales en los programas considerados, y se podría analizar a la luz de la bibliografía vista en el seminario. Sin embargo, debido a las restricciones de espacio y a fin de respetar nuestra propuesta original de analizar la participación, no es desarrollada en este trabajo.

4. Integrantes del equipo técnico de desarrollo territorial del MAO nos contaban que uno de los motivos para descentralizar el Plan era que tenían un ropero atiborrado de expedientes con proyectos para evaluar y carecían del tiempo para leerlos a todos, con la consiguiente dilación en la aprobación de los proyectos. Los técnicos del ETD, argumentan que si en las UEM, UER Y UEP debe haber necesariamente integrantes del MDS, la descentralización no es una verdadera transferencia de poder de decisión a los municipios sino solo una multiplicación de "roperos" por el territorio de la provincia. Los funcionarios y técnicos municipales al enterarse de esta operatoria coinciden en considerar que probablemente prolongue los tiempos de aprobación de los proyectos en lugar de acortarlos.

---

## Bibliografía

Cardarelli, Graciela y Mónica Rosenfeld

1998 *Las participaciones de la pobreza: Programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Paidós (capítulo 2).

Ceirano, Virginia

1996 «Las sociedades de fomento en Berisso y Florencio Varela», *Escenarios* (La Plata), año 1, nº 2: 17-24.

Cornwall, Andrea

2000 *Beneficiary, consumer, citizen: Perspectives of participation for poverty reduction*. Gothenburg, Novum Grafiska.

De Mattos, Carlos

1989 "La descentralización: ¿una nueva panacea para enfrentar el subdesarrollo regional?", en E. Laurelli y A. Rofman, *Descentralización del Estado: requerimientos y políticas en la crisis*. Buenos Aires, Ediciones CEUR.

Mosse, David

2001 "'People's knowledge', participation and patronage: operations and representations in rural development", en B. Cooke and U. Kothari, *Participation: the new tyranny?* London, Zed.

## Documentación consultada

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

2006 *Resolución 192/06*.

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

2006 *Manual Operativo del Plan de Desarrollo Local y Economía Social "Manos a la Obra"*. Dirección Nacional de Fortalecimiento Social. Buenos Aires.

Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires

2006 *Plan para el Aumento de Oportunidades de Desarrollo Socio-Productivo "El trabajo dignifica"*. Dirección Provincial de Desarrollo Local y Economía Social. La Plata (dos versiones).

Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires

2006 *Fondos locales para el desarrollo*. Dirección Provincial de Desarrollo Local y Economía Social. La Plata.

Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires

2006 *Instructivo: Fondos locales para el desarrollo Socio-Productivo*. Dirección Provincial de Desarrollo Local y Economía Social. La Plata.

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires

2006 *Lineamientos básicos para la formulación de proyectos integrales*. (Guía Nación-provincia). Buenos Aires, La Plata.

Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires

2006 *Lineamientos básicos para la formulación de proyectos integrales*. Dirección Provincial de Desarrollo Local y Economía Social. La Plata.

Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires

2006 *Convenio Nación -Provincia. Manos a la Obra. Consideraciones generales* (Documento interno). DPDLyES. La Plata.

## Abreviaturas usadas en este trabajo

<b>MAO</b>	Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social "Manos a la obra"
<b>ETD</b>	Plan Provincial par el aumento de las Oportunidades de Desarrollo Socio-productivo "El trabajo dignifica"
<b>MDS</b>	Ministerio de Desarrollo Social de la Nación
<b>MDH</b>	Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires

<b>OA</b>	Organización Administradora
<b>UEM</b>	Unidad de Evaluación Municipal
<b>UER</b>	Unidad de Evaluación Regional
<b>UEP</b>	Unidad de Evaluación Provincial
<b>OSC</b>	Organizaciones de la Sociedad Civil
<b>CLES</b>	Consejo Local Económico Social