

**3er. Congreso Argentino de Administración Pública
Sociedad, Gobierno y Administración**

"REPENSANDO LAS RELACIONES ENTRE ESTADO, DEMOCRACIA Y DESARROLLO"

San Miguel de Tucumán – 2, 3 y 4 de junio de 2005

La gestión estratégica de ciudades

Revisando la caja de herramientas

Autoras:

Cristina Díaz

Natalia Galano

Ivana Verdi

Resumen

La presente ponencia se inscribe en el proyecto de investigación radicado en la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario, denominado "Crisis y gestión estratégica de ciudades: revisando la caja de herramientas".

El trabajo pretende informar sucintamente acerca de estados de situación local, tomando como referencia para la construcción de la información aludida ciudades de diferente escala, así como el estado del arte referido a la gestión local y documentos elaborados en diversas ciudades.

Se explora en problemáticas que configuran nuevos escenarios para la gestión local pretendiendo identificar, asimismo, *nudos críticos de gestión* –entendidos como la confluencia de variables que intervienen negativamente, dificultado el abordaje de las aludidas problemáticas-, y avanzar en la inferencia de *claves sinérgicas* –pensadas como elementos que, al incidir sobre los nudos, permitirían desactivar sus efectos obturantes potenciando las posibilidades de intervención-.

La exposición se orienta al objetivo último de obtener elementos para revisar en perspectiva relacional las herramientas utilizadas por los actores locales para gestionar en los actuales entornos críticos.

Finalmente, si bien las consideraciones vertidas en estas páginas no poseen carácter generalizable, se pretende aportar algunas líneas generales para reflexionar sobre la cuestión de maras.

Presentación

Las transformaciones operadas a escala planetaria en las tres últimas décadas contribuyeron a consolidar la denominada "nueva visibilidad de lo local". Los espacios locales - ciudades, comunas y regiones - se nos presentan como territorialidades socialmente construidas por la convivencia de una pluralidad de actores cuya fuerza y dinámica generan redes, entramados, en cuya articulación se dan en grado variable relaciones de cooperación y de conflicto, de asimetría y reciprocidad, de confianza y rivalidad... En cada caso, las resultantes dan cuenta de la potencialidad de esos tejidos sociales -en tanto capital social indispensable- para afrontar en democracia los retos del futuro en el sentido del desarrollo, la equidad y la sustentabilidad de los procesos orientados por las instancias estatales que operan en ellos. De ahí que el pasaje de la planificación a la gestión estratégica de ciudades (Pascual Esteve; 2001) se haya convertido en un campo de indagación privilegiado para aportar a la temática de este Congreso. Esta ponencia, es producto de avances en un proyecto de investigación de nombre análogo radicado en la Universidad Nacional de Rosario (2002 - 2004). Pretende:

1. a partir del estudio de "estados de situación" construidos por equipos técnicos locales para ciudades argentinas de diferente escala (Gálvez, San Nicolás, Cipolletti, Ushuaia) y de documentos elaborados por otros actores en dichas ciudades, contrastados con "el estado del arte" académico referido a la gestión local, reconstruir las lógicas predominantes en la construcción de las problemáticas centrales que configuraron los nuevos escenarios para la gestión local
 2. identificar asimismo, los nudos críticos de gestión reconocidos –entendidos como la confluencia de variables que intervienen negativamente, dificultado el abordaje de las aludidas problemáticas- y
 3. avanzar en la inferencia de las claves sinérgicas privilegiadas, pensadas como los elementos que, al incidir sobre esos nudos, permitirían desactivar sus efectos obturantes potenciando las posibilidades de intervención.
 4. revisar en perspectiva relacional las herramientas utilizadas por los actores locales para gestionar en entornos críticos, en orden a:
 - × comparar resultantes de la aplicación de herramientas similares y
 - × reconocer debilidades que las herramientas presentan en su diseño y/o en su uso,
 - × para aportar elementos que permitan su revisión.
 5. Y finalmente, si bien no presentan carácter altamente generalizable, formalizar los hallazgos como un conjunto de tensiones situadas en torno a la dimensión instrumental de las intervenciones programadas y al uso de herramientas efectuado en y desde los espacios locales. A saber:
 - × Tensiones en la constitución de un nuevo rol (relación entre "qué" y "cómo" gestionar)
 - × Tensiones en la construcción de un nuevo espacio de gestión pública (relación entre Estado y sociedad)
- × Tensiones en el uso de herramientas (relación entre gestión local, actores y herramientas disponibles) todas conducentes a los modos concretos de vincular hoy estado, democracia y desarrollo.

Aspectos metodológicos

El trabajo de investigación que inspira es ponencia, se enmarcó para su elaboración y desarrollo en un diseño de investigación flexible, de tipo inductivo, con una estrategia de recolección de información cualitativa. Para esto último se realizaron entrevistas personales a informantes relevantes de distintas ciudades, concretamente de San Nicolás (provincia de Buenos Aires), Gálvez (provincia de Santa Fe) y La Plata (también provincia de Buenos Aires). Las dos primeras localidades fueron escogidas en virtud de que en ellas se había dado –o estaba en marcha– un proceso de Planificación Estratégica, aspecto sustantivo de toda gestión de tipo estratégica, que es el marco del PID que incluye el trabajo que se presenta a continuación.

La ciudad de La Plata es particular, pues en este caso a la hora de la selección más que el municipio primó los actores. Ellos fueron contactados con motivo de su calidad de técnicos de la Universidad Nacional de La Plata e integrantes del área de Asuntos Municipales de la misma institución. Su participación como asesores técnicos externos en diversas experiencias de Planificación Estratégica de ciudades de la provincia de Buenos Aires, consolidaron la decisión de solicitarles su colaboración.

Para los dos primeros casos mencionados, y siguiendo la misma línea expuesta, la relevancia de los actores entrevistados se definió en función de su participación en el proceso de Planificación Estratégica, ya sea en calidad de “político” o de “técnico”. En el caso de San Nicolás fueron consultados dos ex miembros del Instituto Municipal de Investigación y Planeamiento Urbano (IPU), y para relevar la experiencia de Gálvez fue entrevistado el actual secretario de Hacienda y Producción.

Para la recolección de información se elaboró un cuestionario semiestructurado sobre la base de un exhaustivo análisis documental y bibliográfico.¹ Dicho instrumento de recolección de información se estructuró en dos partes. La primera de ellas se produjo con el objetivo de obtener información acerca de las siguientes cuestiones:

- × Problemáticas de ciudad reconocidas por los actores entrevistados;
- × Nudos críticos de gestión y posibles claves sinérgicas en ciudades de diferente escala, y
- × Herramientas utilizadas, teniendo en cuenta los dos aspectos antes aludidos.

La segunda parte, referida exclusivamente a herramientas, se construyó con la intención de relevar información que permitiera dar cuenta de las siguientes cuestiones:

- × Comparación de resultantes de la aplicación de similares herramientas, y
- × Identificación de debilidades que las herramientas presentan en su diseño y en su uso, para aportar elementos que permitan su revisión.

¹ Para consultar la información analizada, *vid infra*: “Fuentes”.

A continuación se presenta una síntesis de la información obtenida a partir de las cuatro entrevistas efectuadas a actores de las diversas localidades abordadas. Por la relevancia que posee para la comprensión de las siguientes secciones del presente informe, se expone los resultados referidos a las “problemáticas” que los informantes reconocen en sus respectivas ciudades, así como los relacionados con la identificación de “obstaculizadores” y “dinamizadores” y, finalmente, los resultados vinculados con el uso y la valoración de “herramientas”.

Cabe destacar que, siendo cuatro el número de entrevistas realizadas, la cantidad máxima de menciones obtenida para cada pregunta es idéntica a tal número. No obstante, habiéndose realizado una entrevista conjunta, algunas de las respuestas puede mostrar alguna eventual alteración de dicha cuota, elevándose el número máximo a cinco. En caso de no aclararse oportunamente, se toma el techo de cuatro.

De las problemáticas

Los actores consultados coinciden totalmente con que en los espacios locales, en general, se han ido configurando nuevas problemáticas que antes estaban ausentes de su agenda.

En este sentido, todos los entrevistados se manifiestan totalmente de acuerdo con que la opción “límites de la gestión pública tradicional” constituye una de esas nuevas cuestiones problematizadas en los contextos locales.

Menor acuerdo, aunque siempre reconociendo la existencia de las problemáticas, se advierte en relación a las opciones referidas a “dificultad para construir una alternativa de desarrollo local” y a “fragmentación urbana y social”. Respecto de la primera, en tanto que la mitad de los entrevistados acuerda parcialmente, los dos restantes se expresan en total acuerdo.

Por su parte, la opción “fragmentación urbana y social” es reconocida sólo en una de las entrevistas con un total nivel de acuerdo, manifestándose los restantes actores consultados parcialmente de acuerdo.

Además de las problemáticas antes mencionadas –que fueron ofrecidas como menú en el cuestionario–, algunos informantes incorporaron otras cuestiones, específicamente mencionaron “dificultad de gestión de la sociedad”, “falta de cultura de participación” y “capacitación e involucramiento de actores de la sociedad”, por una parte y, por otro lado, “disociación entre discurso y práctica de quienes encaran los procesos de Planificación Estratégica” y “desconfianza de la clase política gobernante”

A la hora de priorizar las problemáticas ofrecidas en el cuestionario, en su conjunto los actores las han ordenado según su nivel de criticidad, de la siguiente manera:

- 1º. Límites de la gestión pública tradicional;
- 2º. Dificultad para construir una alternativa de desarrollo local;
- 3º. Fragmentación urbana y social.

En el caso en que han sido agregadas problemáticas, las mismas han recibido una mayor valoración con relación a las ofrecidas por parte de quienes las mencionan.

De los Obstaculizadores

Los obstaculizadores son entendidos como conjunto de características que están presente en la ciudad y que operan como obturadores para la intervención sobre las problemáticas:

Se expone a continuación los obstaculizadores ordenados en base a un criterio que combina tanto la cantidad de menciones recibidas como a valoración otorgada a cada uno de ellos por el conjunto de los entrevistados.

Obstaculizadores con máxima valoración (valor 1)

En orden decreciente de importancia en función de haber obtenido más de una o por lo menos una mención con máxima valoración, se aglutinan de la siguiente forma:

Menciones recibidas Obstaculizador

3	Déficit de recursos humanos adecuadamente calificados
2	Débil participación ciudadana
2	Inexistencia de acciones de seguimiento, monitoreo y evaluación
1	Debilidad en los liderazgos locales
1	Ausencia de una estrategia de ciudad consensuada
1	Falta de consenso en torno a los objetivos y estrategia de ciudad.
1	Dificultad de articulación entre distintas agencias del Estado local.

Obstaculizadores con mediana valoración (valor 2 y 3)

En orden decreciente de importancia en función a haber obtenido más de una o por lo menos una mención con mediana valoración:

Menciones recibidas Valoración recibida Obstaculizador

3	2	Escasa articulación entre el Municipio y otros Municipios.
2	2	Déficit en la capacidad de respuesta del Estado local por sobrecarga de demandas
2	2	Dificultades para construir y sostener acuerdos.
1	2	Escaso compromiso del sector privado.
1	2	Desbordes provocados por situaciones de urgencia.
1	2	Débil identidad local.
2	3	Escasa articulación entre Municipio y Nación
2	3	Escasa articulación entre Municipio y Provincia.
1	3	Puja de intereses intrapartidarios.
1	3	Puja de intereses corporativos.
1	3	Puja de intereses entre órganos de gobierno (DEM-Concejo).
1	3	Límites de las tecnologías de gestión disponibles.
1	3	Deficiente infraestructura de la municipalidad.

Obstaculizadores con baja valoración (valor 4 y 5)

En orden decreciente de importancia en función a haber obtenido más de una o por lo menos una mención con baja valoración:

Menciones recibidas Valoración recibida Obstaculizador

2	4	Puja de intereses entre distintos grupos partidarios.
1	4	Insuficiente y/o inadecuada información.

NO han sido **mencionados** por ningún actor los siguientes obstaculizadores ofrecidos en menú:

- × Déficit de autonomía municipal.
- × Caída de la recaudación de recursos propios.
- × Retardos en la remisión de recursos coparticipados.
- × Aumento de la complejidad por la participación creciente de actores con intereses diversos.
- × Falta de memoria institucional / falta de registro de las acciones realizadas en el pasado.
- × Baja densidad de la institucionalidad social local.

Mención espontánea no valorada

Un actor mencionó espontáneamente un obstaculizador, aunque luego el mismo no fue sometido a valoración por parte del actor. Dicho factor obturante se refiere al "desconocimiento en el uso de las herramientas", especialmente la ausencia de la Planificación Estratégica como herramienta de trabajo.

De los Dinamizadores

Los dinamizadores son entendidos por los entrevistados como características de su ciudad en términos de recursos o potenciales herramientas que operan como facilitadores en la resolución de las problemáticas planteadas.

A continuación se muestra los dinamizadores ordenados, a igual que los obstaculizadores, en base a un criterio que combina tanto la cantidad de menciones recibidas como a valoración otorgada a cada uno de ellos por el conjunto de los entrevistados.

Dinamizadores con máxima valoración (valor 1)

En orden decreciente de importancia en función de haber obtenido más de una o por lo menos una mención con alta valoración:

Menciones recibidas	Valoración recibida	Dinamizador
2	1	Existencia de recursos humanos calificados
2	1	Consenso en torno a los objetivos y a la estrategia de ciudad.
1	1	Capital social disponible.
1	1	Compromiso del sector privado.
1	1	Existencia de una estrategia de ciudad.
1	1	Compromiso de actores relevantes.
1	1	Apoyo político.
1	1	Participación ciudadana.
1	1	Clara asignación de responsabilidades en el desarrollo de las iniciativas implementadas.
1	1	Disponibilidad de información oportuna y adecuada.
1	1	Existencia de acciones de monitoreo, seguimiento y evaluación.
1	1	Sostenibilidad de los compromisos asumidos.

Dinamizadores con mediana valoración (valor 2 y 3)

En orden decreciente de importancia en función a haber obtenido más de una o por lo menos una mención con mediana valoración:

Menciones recibidas	Valoración recibida	Dinamizador
2	2	Factores del contexto (no controlados por los actores locales).
1	2	Mejora en la disponibilidad de recursos propios.
1	2	Vínculos del Municipio con otros Municipios.
1	2	Fuerte identidad local
1	2	Existencia memoria institucional / existencia de registro de las acciones realizadas en el pasado.
2	3	Uso de herramientas construidas e implementadas localmente.
1	3	Acceso al crédito bancario privado o de organismos internacionales.
1	3	Coordinación Municipio – Provincia.
1	3	Coordinación Municipio – Nación.
1	3	Adecuada articulación entre agencias del Estado local (secretarías, reparticiones, etc.).

NO han sido **mencionados** por ningún actor:

- × Implementación de nuevas políticas nacionales o provinciales.
- × Mayor regularidad en la remisión de los recursos coparticipados.

Mención espontánea no valorada

Un entrevistado mencionó espontáneamente como dinamizador la "existencia de liderazgos locales", aunque posteriormente dicha incorporación no fue valorada por el actor.

De las Herramientas

Habiéndose solicitado a los entrevistados que dieran cuenta de las herramientas "utilizadas" en sus localidades –tanto por mención espontánea como por selección de opciones en un menú ofrecido- y de "otras que consideraran relevantes" aunque no hayan sido recurridas, se obtuvo la siguiente información:

Herramienta	Menciones como Utilizada	Menciones como relevante	Menciones espontáneas
1 Planificación Estratégica	4	-	1
1 Gestión por Proyectos	3	1	-
2 Gestión Interinstitucional	2	-	-
3 Gestión Mixta (público-privada)	3	-	-
4 Gestión en Red	1	-	-
5 Gestión Interjurisdiccional	4	-	-
6 Gestión Descentralizada	2	1	-
7 Participación Ciudadana	3	-	-
8 <i>Accountability</i> / Rendición de Cuentas	-	2	-
9 Microemprendimientos	2	-	-
10 Autogestión	2	-	-
11 Presupuesto por Programas	3	-	-
12 Fomento a la Producción	3	1	-

Un actor consultado agregó al menú elaborado en el marco de la presente investigación las herramientas "Comunicación" y "Capacitación". La primera opción fue además considerada por el entrevistado como relevante en la medida que no era utilizada en su ciudad, en tanto que la segunda herramienta incorporada la señaló como utilizada.

Algunas contribuciones para la revisión de herramientas

A continuación se presenta un conjunto de consideraciones elaboradas fundamentalmente a partir de entrevistas realizadas a informantes clave de distintas localidades del país (La Plata, San Nicolás y Gálvez).

Si bien las observaciones vertidas en el presente documento no presentan carácter generalizable –pues las entrevistas efectuadas no constituyen una muestra representativa–, se aspira aportar algunas reflexiones en torno al uso de herramientas efectuado en y desde los espacios locales. Para ello, se expone un grupo de tensiones situadas en el ámbito de la gestión local, tensiones que permiten focalizar nudos críticos de gestión a partir de los cuales avanzar en la identificación de algunas posibles claves sinérgicas que ayuden a repensar las herramientas a la luz de los contextos en los que se ubica su utilización.

Tensiones en la constitución de un nuevo rol

Relación entre “qué” y “cómo” gestionar

Hay en la literatura consultada una fuerte convergencia en señalar un reposicionamiento de las ciudades / territorios y sus tramas de actores como sujetos proactivos del desarrollo económico y social de sus comunidades, que responde a –y se articula con– un conjunto de cambios operados tanto a nivel doméstico como al de la comunidad internacional². La información documental analizada se inscribe igualmente en esta línea, planteando –en la mayoría de los casos de manera explícita– la necesidad y la oportunidad de reconceptualizar el rol de los municipios³. Asunción de “nuevas funciones” y desarrollo de “nuevas modalidades de gestión local” son dos términos siempre presente en los análisis que tratan de dar cuenta de la configuración de estos nuevos escenarios para los municipios.

También en los entrevistados hay una visualización de nuevas funciones y un señalamiento respecto de la necesidad de “adecuar” la gestión local. En la mayoría de los casos, los actores consultados ponen en relación ambos términos para fundamentar la necesidad –o marcar la evidencia– de reconceptualización de los Gobiernos locales, lo que entraña la configuración de un nuevo rol. Superar las funciones meramente administrativas para asumir un rol “planificador, orientador, promotor, conductor”, la existencia de “nuevos escenarios de responsabilidades para los Gobiernos locales y en consecuencia nuevas complejidades para la gestión” o “querer cumplir otro rol” para ponerse al frente de la crisis son expresiones de nuestros entrevistados que van en la dirección mencionada.

Las funciones, planteadas en términos de ámbitos de intervención, son visualizadas a partir de la agendación local de nuevas problemáticas. Se aprecia en los entrevistados total acuerdo respecto de que los municipios han reorientado su intervención hacia cuestiones antes ausentes de su agenda. Problemáticas como la “dificultad para construir una alternativa de desarrollo local”, la “fragmentación urbana y social” y los “límites de la gestión pública tradicional⁴”, son altamente visualizadas por los entrevistados como cuestiones que se incorporan a esa nueva agenda de los municipios. Son introducidas además problemáticas vinculadas con las “dificultades de gestión de la sociedad” y con las “prácticas políticas tradicionales”, aspectos éstos que serán retomados en los sucesivos ítems.

Según las opiniones vertidas por los informantes, parecería que la crisis ha operado estructurando y dando entidad a las nuevas funciones que asume el nivel local, al tiempo que es en este acto de asunción que ella cobra mayor relevancia. En el reconocimiento de nuevas problemáticas se advierte una apelación recurrente al “hacerse cargo”, referido a la “obligatoriedad” de que los municipios cumplan nuevas funciones. Los procesos de descentralización, privatización, desregulación, ajuste estructural, globalización, son mencionados como fenómenos extralocales que provocaron que los municipios tuvieran que “ponerse al frente a la fuerza”, contando sin embargo con similares recursos y capacidades técnicas. Se deriva, por la confluencia de estos factores, en la llamada “municipalización de la crisis”.

Más confuso resulta el tema de los contenidos y sentido específico que se les confiere a las nuevas problemáticas. Así, ellas son visualizadas como tales –según sostiene buena parte de los entrevistados– desde “siempre”, desde hace “50 años” o son “históricas”. En algunas de las personas consultadas se

² Este tema ha sido ampliamente trabajado por Jordi Borja y Manuel Castells, Daniel García Delgado, Sergio Boisier, Antonio Vázquez Barquero, Romero Cotorruelo Menta, entre otros.

³ El Prediagnóstico de Gálvez expresa: “Tanto a nivel nacional como internacional las reglas de juego políticas, sociales, económicas y culturales han cambiado. [...] Este escenario, que se presenta turbulento, puso a las ciudades como protagonistas: dejaron de ser los territorios donde se producen las transformaciones para convertirse en verdaderos actores de los procesos de cambio.”, p.3.

⁴ Los entrevistados entienden por “gestión pública tradicional” a un tipo de gestión principalmente estatal; por eso la necesidad de incorporar otras problemáticas vinculadas con la sociedad y sus actores cuando piensan en un tipo diferente de gestión pública (que integra tanto actores estatales como sociales).

aprecia un fuerte atravesamiento de visiones más tradicionales en la construcción de problemáticas consideradas "nuevas". Mencionan que la "fragmentación urbana y social", por ejemplo, se visibiliza como problemática asimilable a la actual en la década de 1950 y parecería que en este caso la crisis "municipalizada" intervino básicamente cambiando la jurisdicción que ha de abordarla, y este cambio también es parcialmente visualizado por algunos de los consultados. Abonan esta idea –consistente en pensar que en algunos casos se puede dar una débil "reproblematización" de las problemáticas asumidas como funciones- el tipo de intervenciones instrumentadas desde los municipios; siguiendo con el ejemplo aludido, se mencionan fundamentalmente acciones vinculadas a la infraestructura (apertura de calles, relocalización de asentamientos precarios, etc.).

Si bien no se puede ser tajante en esta afirmación –pues se carece de información suficiente que permita poner en contexto algunas de las respuestas-, interesa marcar esta tensión, que pone en relación funciones que se derivan de *nuevas problemáticas* que caen en lo local y lecturas de esas mismas problemáticas permeadas por *visiones más tradicionales*. En este sentido, la bibliografía consultada llama la atención acerca de la configuración de problemáticas emergentes dotadas de contenidos diferenciados que las perfilan y estructuran como novedosas⁵.

Mucho más claro resulta la evidencia puesta por la crisis –según como la interpretan los entrevistados- sobre los límites de las modalidades tradicionales de gestión local. Al poner en relación las distintas problemáticas identificadas, los actores consultados coinciden fuertemente en que los "límites de la gestión pública tradicional" se constituyen en la dificultad que más obtura la intervención. La nueva agenda no puede seguir siendo abordada desde los viejos parámetros y modalidades orientadoras de la intervención. Repensar el ámbito y los actores de la gestión pública, modernizar estructuras organizacionales, profesionalizar recursos humanos, instrumentar nuevas herramientas son elementos por todos mencionados a lo largo de la entrevista, aunque con variable grado de intensidad y recurrencia según los casos.

Puede sostenerse, entonces, que las nuevas problemáticas cobran relevancia a partir de los límites de la gestión, cuestión visualizada como crítica en la medida que dificulta su abordaje en términos positivos. "Hacerse cargo" de nuevas funciones requiere ampliar las posibilidades de gestión, y es en este punto donde los entrevistados iluminan herramientas poniendo el acento en su adecuación, apropiación, límites y alcances.

Hay en todos los casos una apelación directa a nuevas herramientas (de vanguardia, en palabras de un entrevistado) como respuesta a las dificultades de la gestión tradicional, que sin embargo al ser visualizadas y usadas por los actores concretos, y para el caso concreto, pierden mucho de ese componente vanguardista. Así por ejemplo las Juntas Comunales son utilizadas para reforzar la política territorial en La Plata, la Planificación Estratégica se conforma en algún caso con la fijación o clarificación de objetivos desvinculándose de su propia gestión o las Agencias de Desarrollo se constituyen esencialmente en órganos de presión que persiguen la principal finalidad de obtener beneficios de los gobiernos nacional y/o provincial. Diversos son los factores que pueden estar operando en esa carga de lo tradicional puesta en nuevas herramientas. Por un lado, los actores consultados mencionan variados obstáculos, tales como "el desconocimiento de cómo trabajar [...] de cómo usar herramientas", la "falta de recursos humanos calificados", la "persistencia de prácticas políticas tradicionales", la débil "apropiación" y "compromiso" de los actores involucrados, entre otros. Todos estos elementos –que pueden entenderse como recursos o capacidades preexistentes- estarían menguando/dificultando las posibilidades de darle a las nuevas herramientas un uso de vanguardia.

Por otro lado, si se asume la posibilidad de ocurrencia de la idea planteada anteriormente, se podría suponer que las propias herramientas son elegidas por sus aportes a la solución de problemáticas que son leídas bajo la óptica de la continuidad, visualizándose entonces como problemáticas que no han variado sustancialmente. En estos casos, la herramienta podría no ser visualizada desde su vanguardia/innovación/novedad, proyectándose esto en el uso que de ella efectúan los actores situados.

Puede sostenerse por todo lo dicho, que a partir de la municipalización de la crisis se entabla una relación de cuatro puntas –dinámica y tensiva- entre nuevas problemática, nuevas funciones, límites de gestión y herramientas; relación condicionada por la débil –cuando no, prácticamente ausente- reconceptualización de lo local; es decir, por la constitución de un nuevo rol para los municipios; esto sin desconocer que –en los casos analizados- se puedan perfilar movimientos en tal sentido.

Nudo crítico de gestión que, al instalarse en la tensión entre lo tradicional y lo nuevo, en un marco en que lo local es sujeto y objeto del cambio al mismo tiempo, inhibe la constitución de un nuevo rol concreto y situado.

Desde estas páginas se asume que la "municipalización de la crisis" (o poner la crisis en el municipio) no supone necesaria y linealmente que el municipio y sus actores (los que viven y los que inciden en el territorio) "se pongan a sí mismos" en crisis. *Ponerse en crisis* significa recrear la propia conflictividad y la

⁵ Al respecto puede consultarse Daniel García Delgado, Jordi Borja y Manuel Castells, José Arocena, Daniel Arroyo, entre otros.

propia subjetividad, es un momento de deconstrucción/reconstrucción constituido en experiencia desde la trama de actores situados que configuran lo local. Es introducir una dimensión cognitiva y reflexiva, es poner en juego la capacidad negativa *“come capacità di dire no, di dire basta, di rifiutare modalità consuete, tradizionali, anche autorevoli: implica un momento critico e autocritico rivolto particolarmente contro il surplus di repressione, autoritarismo e tradizionalismo, che comunque ogni istituzione si trascina dentro, se non altro per la sua lunga storia.”*⁶

Desde este lugar, la puesta en crisis interpela a la constitución de un nuevo rol más que a la incorporación de nuevas funciones o a la implementación de nuevas herramientas. Esto supone en definitiva dotar de especificidad a la crisis “puesta” en el municipio, en cada municipio. Supone entonces repensar los problemas en una relación dinámica con las soluciones posibles y deseables localmente. Implica trabajar desde la tensión ya mencionada de ser al mismo tiempo sujeto y objeto del cambio en un proceso de deconstrucción/reconstrucción, de reflexión autocrítica y aprendizaje. Según se sostiene desde aquí, poner en crisis el rol conlleva, ante todo, repensarse situadamente desde las propias capacidades/posibilidades y limitaciones para reconceptualizar lo local. Es, en última instancia, reproblematicar y poner en relación el “qué” junto con el “cómo”, supone gestionar desde la construcción de las propias preferencias, jerarquías y capacidades/posibilidades. Un proceso de deconstrucción/reconstrucción como el planteado requiere de claves sinérgicas que operen sobre dimensiones políticas e institucionales que dificultan la reconfiguración de las relaciones que supone la puesta en crisis del municipio.

Tensiones en la construcción de un nuevo espacio de gestión pública

Relación entre Estado y sociedad

La visualización hecha por los entrevistados de los límites de la gestión pública tradicional como problemática que opera negativamente sobre las posibilidades de intervención, hecha luz sobre otra cuestión, que se vincula con la construcción de un nuevo ámbito de gestión pública.

En concordancia con lo plasmado en los documentos analizados, en prácticamente la totalidad de los casos se hace explícito un claro redireccionamiento de la mirada hacia otros actores además del Estado. Apelan entonces a la sociedad, a sus actores y tramas, y a las relaciones con el Estado. La necesidad de “no volcarlo todo en lo estatal”, o la relevancia puesta en la participación ciudadana como condición de sostenibilidad de las políticas públicas, son ideas fuerza que atraviesan sus discursos.

Sosteniendo estas ideas los actores consultados señalan las limitaciones de la propia sociedad, entendiéndolo que tanto la “dificultad de gestión de la misma” -relacionada con el nivel de “capacitación e involucramiento de actores” que muchas veces se comportan de manera “egoísta” o que “esperan que lo haga otro”-, como la “cultura de participación social” existente, caracterizada más por la petición que por la propuesta o por la apatía y falta de compromiso, son fenómenos que tributan a la configuración del mapa problemático de lo local, a la vez que operan como obstaculizadores relevantes de la misma intervención.

Por otro lado, algunos entrevistados aluden también a un contundente cuestionamiento hacia el Estado, nombrado como “la primacía del nada cambia”; en donde discursos y herramientas de vanguardia son permeados por la visión y los comportamientos políticos tradicionales. Argumentan que esta lógica genera descrédito y desconfianza en la sociedad, reforzando la débil cultura de participación y dificultando así la construcción de un nuevo espacio público que no se funde sólo en lo estatal. Desde este cuestionamiento se pide entonces al Estado que innove, abriendo canales genuinos de participación.

Se percibe entonces, en términos generales, una problematización de lo público que, fundándose en las dificultades para gestionar nuevas problemáticas, se queda, sin embargo, en la visualización de límites de uno u otro lado.

En buena parte de las opiniones a su vez, sobre todo cuando se habla de la sociedad y desde el Estado, parecería que estas visiones son construidas con referencia en la propia racionalidad –que involucra intereses, prioridades, relevancia, formas conocidas de hacer-, una evaluación de los límites del otro a partir de las propias necesidades pasando a veces por alto el propio reposicionamiento y cambio que supone esa apelación al otro. Podría decirse entonces que hay una fuerte interpelación de uno a otro, pero en esa interpelación hay poco de entendimiento y de construcción común.

Entre estas tensiones que atraviesan el movimiento de construcción de un nuevo espacio de gestión pública, se puede pensar –como ya lo hicieron algunos entrevistados en el diálogo entre el Estado y la sociedad como clave sinérgica que contribuye a la transformación de obstáculos a la intervención en

⁶ “Como capacidad de decir no, de decir basta, de refutar la modalidad consuetudinaria, tradicional y acreditada, implica un momento crítico y autocrítico, vuelto particularmente contra el superávit de represión, autoritarismo y tradizionalismo, que comúnmente cada institución lleva dentro, con motivo de su propia larga historia.”. Carlo Donolo: “Istituzioni come costruzioni intelligenti”, en Donolo: **L’intelligenza delle istituzioni**, Feltrinelli, *sld*, 1997, pp. 226-232.

nuevas posibilidades de gestión. Construcción dialógica orientada tanto al reconocimiento y conocimiento de los límites pero también de las potencialidades y posibilidades del otro como de sí mismos, siempre en términos relacionales, de uno con otro.

Tensiones en el uso de herramientas

Relación entre gestión local, actores y herramientas disponibles

Hay en los discursos de los entrevistados una referencia permanente a las herramientas, sus potencialidades, alcances, usos; así como una vinculación insistente de la gestión local con las *herramientas disponibles*.

En esta puesta en relación de ambos elementos se vislumbra una idea transversal a todos los actores, consistente en percibir escasas posibilidades/capacidades de gestión pública local en dirección a la resolución o abordaje de las nuevas problemáticas, junto con una alta valoración de las herramientas para el logro de igual objetivo. De esta manera, los informantes consideran que las mayores dificultades para intervenir sobre las nuevas problemáticas, asumidas como nuevas funciones, están relacionadas con los límites de gestión –tanto estatal como “social”–; al tiempo que al mencionar dinamizadores necesarios para operar sobre los obstáculos existentes en su ciudad aluden al “buen uso” o “buenas prácticas” en el uso de herramientas. Igual alusión realizan al ser interrogados acerca de las posibilidades que visualizan en su ciudad en la actualidad, para operar sobre las dificultades presentadas. Más aún, cuando ejemplifican avances positivos sobre las problemáticas, las respuestas –cuando son dadas– se vinculan a intervenciones de tipo metodológico sobre alguna herramienta en particular, como es el caso de los ajustes introducidos en la Planificación Estratégica en el caso de La Plata o los espacios que brinda la Planificación Estratégica en el caso de Gálvez.

De esta manera, se deja entrever cierta “deslegitimación” de la capacidad de gestión local que conceptualiza –y se materializa y desarrolla en– políticas públicas, “deslegitimación” vinculada a una cierta idea de posibilidad de reemplazo de estas últimas por las potencialidades que colocan sobre las *herramientas disponibles*. En este sentido, en el caso de San Nicolás, se considera que exceptuando a los Intendentes, es desconocida la idea de gestión en el cuerpo municipal, o que ante las transformaciones que se operaban en esa ciudad la “gestión local no hizo absolutamente nada, quedó impávida viendo que ocurría, y es ahí donde se nota los límites de la gestión pública tradicional”. Por otro lado, en la ejemplificación que se brinda en el caso de La Plata de la no-realización de avances en la problemática “límites de la gestión pública tradicional” se encuentran desvinculados de los avances considerados en la problemática de “construcción de una alternativa de desarrollo local”, estos últimos adjudicados como resultado del trabajo en la esfera de la cooperación intermunicipal con los distritos de la Micro-región Gran La Plata. Finalmente, en el mismo sentido se expresa un entrevistado “hubo un error conceptual al ver a la herramienta como reemplazante de la gestión política. Fue un error en general de la sociedad, que se manifiesta a través de las instituciones”.

Inscribiéndose en la misma línea, en reiteradas oportunidades, los actores entrevistados relativizan –llegando incluso a negar– la existencia de políticas cuando no asumen los contenidos propios de cierta herramienta que, por otra parte, tienen en alta estima dado las potencialidades que la misma supone. En esta línea, es cuestionada la existencia misma de política económica nacional en la medida que ella no está planificada, plasmada en documentos que clarifican objetivos y metas, capaces de articular los “fragmentados” sectores productivos del país y tender de forma ordenada al desarrollo del país o se toma por acciones meramente espontáneas, no contenidas y planificadas, a aquellas que aprovechan oportunidades derivadas de la implementación de políticas extralocales, como es el caso, por ejemplo, de los recursos nacionales canalizados para la construcción de viviendas que, merced a su carácter eventual, no es posible planificarlas. De tal manera, parecería haber en algunos casos cierta asimilación de las políticas a las herramientas, a la vez que una externalización de las herramientas de cuestiones intrínsecas a las propias políticas públicas (los intereses, la oportunidad, los aspectos relacionales, el poder, la racionalidad de los actores).

Por otra parte, puede apreciarse en las respuestas dadas por los entrevistados una búsqueda manifiesta de posibilidades de solución de problemas a partir del uso de herramientas o de sinergias derivadas del uso combinado de ellas, que bajo determinadas condiciones operantes brindarían –en ocasiones parecería que “sin más”– tales resultados. De esta forma se sostienen argumentos que abonan esta idea tales como “estaba muy claro que muchos de los problemas ciudadanos actuales de debían a la falta de planificación”, como también “considero que una adecuada implementación de las Juntas Comunales podría revertir en significativas mejoras de la calidad de vida de los habitantes” o que es “una garantía de sustentabilidad de todos los cambios involucrar a los docentes y a las escuelas para avanzar en el tema de la capacitación, en el más amplio sentido”.

Mencionan entonces un conjunto de condiciones necesarias, y en algunas ocasiones suficientes, para lograr tales resultados. Cuentan entre estos requisitos muchos elementos señalados como dinamizadores de la intervención, tales como la calificación, la capacitación, el conocimiento, el compromiso y la voluntad de los actores que usan herramientas, así como la asimilación y apropiación que dichos

“usuarios” hacen –o deberían hacer- de la herramienta en cuestión. La herramienta ilumina, entonces, debilidades en las capacidades de los actores, y es a partir de este descubrimiento que los entrevistados, al explicitar en todos los casos la necesidad de intervenir –para modificar- sobre esas capacidades obturantes, se orientan a plantear en última instancia la adecuación del actor a los requisitos de la herramienta.⁷

La lectura de las entrevistas sugiere algunos interrogantes referidos a la vinculación entre gestión local, uso de herramientas y trama de actores situados localmente, en un contexto caracterizado por la crisis.

Según la información analizada, la apelación y el uso de herramientas en el ámbito local es relativamente alta. Así por ejemplo, los actores consultados mencionan haber utilizado un promedio de ocho herramientas de las trece que constaban en el menú ofrecido por las entrevistadoras; sin embargo –como se dijo anteriormente- consideran que ellas no han aportado en igual medida a la resolución de las problemáticas planteadas. Los propios entrevistados observan limitaciones en los resultados efectivos que tales herramientas han provisto, pues “muchas han sido las herramientas utilizadas, pero no han oficiado de dinamizadores reales.” La respuesta que brindan nuestros entrevistados a éste dificultad se relaciona con la carencia de los requisitos necesarios (en algunas ocasiones suficientes) para lograr tales resultados. También por igual motivo la opción que contempla como obstaculizador “límites de las tecnologías de gestión disponibles” y como dinamizador “uso de herramientas construidas e implementadas localmente”, han obtenido una baja valoración con relación a las otras alternativas presentadas. Puede inferirse entonces que son otros los obstaculizadores y son otros los dinamizadores que posibilitan / imposibilitan la intervención sobre las problemáticas y la asunción de nuevas funciones. Subrayan, en cambio, cuestiones vinculadas con las capacidades disponibles por –preexistentes de- los actores para lograr un buen uso de las herramientas de las que echan mano.

Se puede vislumbrar a partir de toda la información relevada, un nudo en el que confluyen diversos componentes que, a su vez, se configuran a partir del atravesamiento de renovadas tensiones. El primer componente se relaciona con la tensión ya expresada por Cristina Díaz⁸ referente a la racionalidad de origen de la herramienta y a la adecuación/apropiación que de ella se realiza. Los entrevistados mantienen un referencial priorizado a partir del cual evalúan un resultado obtenido. Los resultados esperados son referenciados entonces a las potencialidades que “portan” las herramientas, potencialidades que a su vez están vinculadas con los fines para la cual ella fue construida y puesta a disposición. Se puede inferir entonces que, al menos en el caso de los entrevistados, la valoración de los resultados se realiza en función del propio referencial de direccionalidad que contiene la misma herramienta que es utilizada.

Es en esta relación en la cual opera el segundo componente que ilumina las posibilidades del primero. El lugar en el cual están colocadas las posibilidades de gestión local, a partir de sus importantes limitaciones –pero aún a pesar de ellas- para resolver las problemáticas situadas en lo local. Es esta alternativa de gestión –vinculada a las posibilidades de gestión local y dotada de un alto contenido político- la que se visualiza oscurecida y con amplias restricciones. Desde estas páginas se considera que es a través –y a partir- de la gestión que los actores locales dotan de contenido, especificidad y direccionalidad propia/situada a la herramienta. Es en última instancia a partir de su uso, es decir “gestionando” –y no a pesar de ello- que la herramienta se constituye como tal, y deja de ser un *recurso disponible*.

Sobre la base de todo lo dicho hasta aquí, es posible sostener que los entrevistados valoran las *herramientas disponibles* por las potencialidades que les adjudican y que utilizan nuevas herramientas, dado que hay un espacio en el cual se comparte la formulación de los problemas que éstas suponen, porque son aquellos de los cuales los actores locales, a partir de las nuevas funciones asumidas, se “hicieron cargo”.

De esta manera, “la herramienta disponible” incorpora dentro de los supuestos que contiene la “puesta en crisis” de lo local, pero al mismo tiempo son los actores, que a través de la gestión de lo local la dotan de contenido y direccionalidad con relación a los problemas y oportunidades que visualizan, que como ya se ha desarrollado en la sección titulada “Tensiones en la constitución de un nuevo rol” mantienen una débil vinculación con tal oportunidad.

Colocar las potencialidades para resolver los problemas locales en las herramientas, ha significado posiblemente oscurecer que éstas son tales porque son utilizadas, y es el uso a través de las posibilidades y alcances que contiene la gestión desde lo local lo que en primera instancia brinda las alternativas para resolver los problemas locales. Ha implicado en cierta medida externalizar de las

⁷ Interesa destacar que en tanto los obstaculizadores a la intervención señalados por los entrevistados son pensados desde el lugar de su operación efectiva al tiempo presente; los dinamizadores son concebidos como *potenciales* espacios de construcción de alternativas para viabilizar soluciones, es decir, sin que ellos posean una existencia real y efectiva en sus respectivas localidades. Por ello la necesidad de intervenir para modificar, como una búsqueda de realización de aquellos elementos considerados dinamizadores.

⁸ Cristina Díaz: “Guardando distancias. Tensiones en perspectivas”, en Cristina Díaz, Rita Grandinetti, Patricia Nari (comp.), **Tecnologías y Gestión local. Experiencias y perspectivas**, Homo Sapiens, Rosario, 2002.

herramientas las relaciones políticas entre los actores situados localmente. De esta forma, la lectura que se brinda de los considerados "limitados resultados" que se obtiene al usarlas, se vincula con una cierta impugnación de los actores al carecer de calificación, capacitación, conocimiento, compromiso, asimilación, apropiación, adecuación o voluntad. Pero por otro lado, se abre la posibilidad de impugnar también a las "herramientas disponibles", al concluir que bajo la inexistencia de determinadas condiciones requeridas no son adecuadas, y de esta manera restringir los espacios posibles para repensar la conflictividad que supone la puesta en crisis del rol de lo local. Parafraseando a un entrevistado, el "tiempo se agota" para las herramientas.

Nudo crítico de gestión en el que confluye un triple "oscurecimiento"; el de la gestión, a partir de sus escasas posibilidades para el uso de herramientas; el de los actores –sus relaciones sociales y políticas, sus tramas- que tienden a ser escindidos de la propia herramienta y condicionados por ella, y también el de las propias herramientas que, bajo estas tensiones, probablemente no puedan trascender su carácter *disponible*. Es posible impugnar entonces a la gestión, a los actores y/o a las herramientas.

Para sortear los riesgos de las impugnaciones referidas es dable reiluminar la relación que contiene la dinámica entre trama de actores locales; soluciones disponibles, deseables y localmente posibles, con herramientas utilizadas también localmente. Es un intento por resituar en la dinámica de lo local la relación que vincula a los actores con las posibilidades de gestión que se brindan a través del uso de herramientas.

Quedan interrogantes abiertos. Por un lado, cuáles son los alcances y los límites de los actores locales con relación a las *herramientas disponibles*. Por otro lado, cuáles son los límites y alcances de las *herramientas disponibles* con relación al uso de los actores que posibilitan que ellas sean tales.

Fuentes

Bibliografía

AROCENA, José: "El desarrollo local frente a la globalización", en AA.VV., "Hacia un nuevo modelo de gestión local, FLACSO-Oficina de publicaciones del CBU- UBA y Universidad Católica de Córdoba, Buenos Aires, 1998.

ARROYO, Daniel: "Políticas sociales municipales y modelos de planificación en la Argentina", en BURIN, David y HERAS, Ana Inés comp. (2001): **Desarrollo local. Una respuesta a escala humana a la globalización**, Buenos Aires, Ciccus-La Crujía, 2001.

BANCO MUNDIAL: "Colombia. Estudio sobre las capacidades de los gobiernos locales: más allá de la asistencia técnica", Informe N° 14085-CO, julio 1995.

BIFARELLO, Mónica: "Coordinación mediante redes: una innovación en materia de regulación/gestión social?", en **Innovación y espacio local en la gestión municipal actual de la ciudad de Rosario (1995-1999)**, Rosario, Ediciones Política y Gestión, 1999.

BOISIER, Sergio: "Conocimiento y gestión territorial en la globalización", ponencia presentada en el III Congreso Internacional del CLAD, Madrid, 1998.

URL: http://www.clad.org.ve/siare/biblo/biblo_a.html

BORJA, Jordi y CASTELLS, Manuel: **Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información**, Madrid, Taurus, 1998.

CABRERO MENDOZA, Enrique, ARELLANO GAULT, David: "¿Empresa estatal o empresa pública? Hacia un nuevo perfil en el Estado estratega", CIDE, México, en Rev. Gestión y Estrategia N° 1 Jul-Dic 1991.

DÍAZ, Cristina: "Para leer la innovación (Notas de teoría y método)", en "**Innovación en la gestión municipal**", Daniel Cravacuore (comp.), Universidad Nacional de Quilmes - FAM, (Bernal, Noviembre 2002).pág. 17-58.

DÍAZ, Cristina, GRANDINETTI, Rita y NARI, Patricia: "La gestión relacional como puesta en crisis de las capacidades de los actores. Recuperación desde la experiencia", *Cuadernos Política & Gestión; Políticas locales: ¿respuestas en crisis*, Año I, N° 1, Grupo Política & Gestión, (Rosario, Argentina, 2003) Edic. Inglés-castellano, ISSN 1667-8893.

DÍAZ, Cristina, GRANDINETTI, Rita y NARI, Patricia (comp): **Tecnologías y Gestión local. Experiencias y perspectivas**, Homo Sapiens, Rosario, 2002.

DILLARES CISNEROS, María Estela: "México en la perspectiva global del cambio estructural: Estado moderno y gestión estratégica", *Gestión y Estrategia (versión internet)*, México, segundo bimestre 1993.

DONOLO, Carlo: "Instituzioni come costruzioni intelligenti", en DONOLO: **L'intelligenza delle istituzioni**, s/l, Feltrinelli, 1997.

EQUIPO TÉCNICO DAM/ SEU / UNLP: "La construcción de una región a partir de un proceso de planificación participativa. Región Tuyú Mar y Campo. Una experiencia inédita de planificación estratégica participativa", Ponencia ante el IV Seminario Nacional: "Articulaciones Interinstitucionales para el Desarrollo Local", Córdoba, 28 y 29 de noviembre de 2002.

FONT, Joan et. al.: "Mecanismos de participación ciudadana en la toma de decisiones locales: una visión panorámica", Concurso de Ensayos y Monografías sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, 14 : Administración Pública y Ciudadanía del CLAD, Caracas, 2000. URL: <http://www.clad.org.ve/siare>

GARCÍA DELGADO, Daniel: "Nuevos escenarios locales. El cambio del modelo de gestión", en VENESIA, Juan Carlos comp.: **Políticas públicas y desarrollo local**, Fundación IDR, Rosario, 1998.

GODET, Michel: "La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Problemas y métodos", Cuaderno 5, Prospektiker Futuribles, UNESCO, España, abril de 2000.
URL: <http://www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf>

GUZMÁN CÁRDENAS, Carlos: "Las tendencias del futuro en el mercado: visión estratégica, capacidad de innovación, prospectiva y crear valor", Innovatec - innovarium. Inteligencia del entorno - Observatorio Cultural - Estudios e Informes, s/d.
URL: <http://www.innovarium.com/Prospectiva/futuro.htm>

MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto: **Estado, administración pública y sociedad Aportes para el análisis de la gestión pública**, Cap. 5, 6 y 7, Colección de artículos, Buenos Aires, 2004.

----- "El difícil aprendizaje sobre la reforma de la gestión pública: la transferencia de políticas y las instituciones", Buenos Aires, 2002.

URL: http://www.grupoceo.com.ar/Papers/PapersCEO_004.htm

----- "Estado, sociedad civil y gestión pública", parte I y II, en Magazine, num. 25, diciembre de 2001

PASCUAL ESTÉVE, Josep María: "De la planificación a la gestión estratégica de las ciudades", *Elements de debat territorial N° 13*, Barcelona, enero de 2001.

PINTOS, Patricia et. al.: "Planificación estratégica en tiempos de crisis. La necesidad permanente de readecuación metodológica", IIG, Biblioteca de Ideas, DHIAL N° 47, 28 de octubre de 2003.
URL: http://www.iigov.org/dhial/?p=47_06

RAFFAGHELLI, Juliana: "Aprendiendo a trabajar en conjunto: herramientas para la gestión local participativa: sus aplicaciones en programas de desarrollo social", Concurso de Ensayos y Monografías sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, 14: Administración Pública y Ciudadanía del CLAD, Caracas, 2000.
URL: http://www.clad.org.ve/siare/biblo/biblo_a.html

SUÁREZ CASANOVA, Alejandro: "Gobernabilidad: algunos enfoques, aproximaciones y debates actuales", ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD, Lisboa, 2002.
URL: http://www.clad.org.ve/siare/biblo/biblo_a.html

VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio y COTORRUELO MENTA, Romero: "Notas sobre la estrategia de desarrollo territorial", texto presentado en II Curso de Formación de Directores y Dinamización de la Red de Escuelas Taller - Bloque 1 - Módulo 2, Aguilar de Campó, Aguilar de Campó, Palencia, Junio - Octubre de 1995.

VILLASANTE, Tomás: "Redes y socio-praxis", mimeo, Madrid, 2000.

Documentos

Plan Estratégico de San Nicolás, provincia de Buenos Aires, 2001.

Plan Estratégico de Ushuaia, provincia de Tierra del Fuego, 2003.

Plan Urbano de Ushuaia, provincia de Tierra del Fuego, 2003.

Prediagnóstico, Gálvez, Provincia de Santa Fe, Municipalidad de Gálvez- Política & Gestión, Rosario, abril de 2001.

Entrevistas personales

Arq. Héctor Cámpora y Arq. Mirko Bianchini (entrevista conjunta), ex integrantes del Instituto Municipal de Investigación y Planeamiento Urbano de la Municipalidad de San Nicolás de los Arroyos.

Lic. Marcelo Comelli, Secretario de Hacienda y Producción de la Municipalidad de Gálvez.

Lic. Diego Delucchi, Director de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de la Plata.

Lic. Patricia Pintos, Co-coordinadora del Área de Planificación Estratégica Municipal de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata.