

**EL PAPEL DE LAS REDES  
EN EL DESARROLLO LOCAL  
COMO PRACTICAS ASOCIADAS  
ENTRE ESTADO Y SOCIEDAD**

Héctor Poggiese  
María Elena Redín  
Patricia Alí

FLACSO Sede Argentina  
Buenos Aires  
Febrero de 1999

## PRESENTACION

El presente artículo trata la evolución presente de los movimientos sociales y el surgimiento de las redes como forma asociativa en el marco de los cambios que están viviendo nuestras sociedades.

En la primera parte abordamos las relaciones entre estado, descentralización y participación, con la finalidad de identificar campos de superposición emergentes de la reforma del estado.

A continuación realizamos un encuadre teórico sobre los movimientos sociales para luego analizar las redes como forma configuradora de algunos de ellos e incorporamos la modalidad redes de gestión asociada como aporte para una democratización político social

Al final presentamos algunas experiencias de redes de este tipo y proponemos una guía analítica para estudiarlas desde una perspectiva diferente.

Concebimos que uno de los roles fundamentales del conocimiento científico es considerar teoría, método y práctica en complementariedad. Por eso concluimos proponiendo una modalidad estratégica, en la cual cierto tipo de redes -constituídas como actor social relevante- pueden contribuir a la articulación estado y sociedad y a la resolución de problemas que hacen al desarrollo.

## 1. REFORMA DEL ESTADO, DESCENTRALIZACIÓN Y PARTICIPACION SOCIAL

Las relaciones Estado - Sociedad se han conmovido como resultado de los procesos de reforma del Estado, instalados en los últimos quince años en el marco de la reconfiguración neoliberal que ha tomado cuenta de los cambios económicos y políticos a nivel mundial.

Respecto a esos cambios vemos que, hacia fines del siglo XX, se está produciendo un vertiginoso avance tecnológico. Con la microelectrónica, la biotecnología y la robótica se reemplazaron las materias primas tradicionales y con la revolución informática y de las telecomunicaciones la visión del mundo desde una escala global se amplía con relación a la determinada por el concepto de Estado-Nación. Estas tendencias impactan en el campo de la producción de bienes y servicios y también en la vida cotidiana (Klisberg 1994).

El fin de la guerra fría, la caída del muro de Berlín y la consiguiente desaparición de uno de los dos grandes bloques cambiaron el escenario político mundial, mientras la emergencia del NAFTA, la Unión Europea o el Mercosur, conforman bloques regionales enmarcados en la internacionalización de la economía. Existe una marcada tendencia a encarar la política desde otros niveles, el local, el regional intra nacional y regional transfronterizo que desde una perspectiva de Estado-Nación, tendencia que tiene también una fuerte expresión en los procesos descentralización de los Estados como viene sucediendo en otras sociedades <sup>1</sup>

Estamos ante una nueva concepción del mundo como aldea global que muestra la emergencia de una escala regional poblada de nuevos agrupamientos territoriales. Complementariamente a estas dos escalas, surge lo local como un nuevo espacio de articulación. Por eso lo local solo puede ser entendido cuando referenciado a un contexto global-regional, de forma que combinando estas dimensiones se puede abordar el conocimiento de la realidad como un todo complejo.

Una definición de sociedad local lleva a involucrar tanto aspectos socio-económicos como culturales (Arocena 1995), "...un territorio con determinados límites es entonces sociedad local cuando es portador de una identidad colectiva expresada en valores y normas interiorizados por sus miembros y cuando conforma un sistema de relaciones de poder constituido en torno a procesos locales de generación de riqueza" <sup>2</sup>

Este giro hacia lo local requiere la construcción de escenarios que creen las condiciones necesarias para un nuevo tipo de participación social. Puede considerarse propicio a aquel que resulta de un proceso de descentralización.

---

<sup>1</sup> La Unión Europea, el NAFTA y el Mercosur como nuevas grandes regiones, las experiencias de organización regional transfronteriza entre Brasil y Argentina en el NEA, o entre Argentina Chile en el NOA, o las políticas de descentralización en Brasil, España, México y otros. Es singular la organización comunal de Buenos Aires que fija para el 2001 la Constitución de la Ciudad Autónoma.

<sup>2</sup> Ver José Arocena ["El desarrollo local: un desafío contemporáneo" Nueva sociedad, Venezuela 1995](#), pag 20.

La tendencia hacia la descentralización político-administrativa de la gestión estatal se corresponde con la nueva ola democratizadora que se vive en varias partes del mundo, pero para que sea efectivamente democratizante deben darse ciertas condiciones. Por un lado una participación real de la ciudadanía en la gestión de la administración local. Por otro lado, una dotación, a dicha administración, de los recursos necesarios y capacidades para afrontar las demandas de la población. “La descentralización supone un achicamiento del Estado nacional y una correlativa expansión de los estados locales que asumen funciones descentralizadas, a lo cual debe agregarse por lo general una mayor presencia de la sociedad local en los procesos de decisión, gestión o control vinculados con estas funciones”<sup>3</sup> (Oszlack, 1994).

Suele indicarse que la participación social en todo proceso de reforma del estado supone la identificación técnica de potenciales de descentralización, o puntos de convergencia entre las funciones que se pretende descentralizar y la posibilidad de ser receptadas por actores sociales. Sin embargo deberían formularse políticas cuyo objetivo sea promover el interés socio-comunitario para aceptar funciones.

El cambio de funciones y responsabilidades que el estado asume en su reforma deja a la descentralización un campo neutral de temas de interés público y social sin asignación de responsabilidades, ya que sólo adquieren relevancia los campos activos de los temas que se privatizan. La privatización es también una política de descentralización, porque extrae de la responsabilidad central del estado actividades que pasan a las empresas privadas, con alguna sujeción a controles de entes especializados.

Esos campos neutrales (p.ej. los espacios públicos, la gestión de riesgos, la integración multiétnica y cultural, y otros) debieran ser observados como espacios superpuestos de co-responsabilidad entre estado y sociedad y disponer de un tiempo para la rediscusión de los acuerdos y compromisos que permitan orientar su gestión en forma coparticipada. Quien plantea la política de descentralización es responsable de sus resultados y por lo tanto debe preocuparse de la eficacia en las actividades de la que es parte. Así como para las empresas privadas debe ejercer control, en su asociación con la comunidad para actividades de interés público, debe practicar su compromiso en tanto partícipe. Para estos campos y en esta transición, la preocupación del estado debe asentarse más en cómo asumir una práctica de co-participación que en cómo delegar.

Esto también implica poner la mirada sobre quien es convocado a esa coparticipación: la comunidad y como se reposiciona frente a esta demanda de corresponsabilidad. Desde este punto de vista hay dos aspectos a resaltar que hacen a la política de descentralización. Primero, que sucede en los movimientos sociales como consecuencia de los procesos globales arriba explicados y segundo, que modelos de gestión y decisión se estudian y se ensayan para hacer viables las formas particulares de relación entre estado y sociedad.

---

<sup>3</sup> Ver Oscar Oszlack “Estado y sociedad: las nuevas fronteras” en El rediseño del estado, una perspectiva internacional, Klrisberg B. (comp) FCE Mexico 1994

Con esto queremos decir que toda política de descentralización demanda además de la voluntad del estado de reformarse, la voluntad de la sociedad de acompañar esa reforma y la preexistencia de formas de resolución entre ambos. En los apartados siguientes nos concentramos en estos dos últimos aspectos, ya que por lo general predomina el análisis de la descentralización desde el lugar del estado.

## 2. MOVIMIENTOS SOCIALES

Las teorías más extendidas sobre los movimientos sociales (MS) los explican como una trayectoria elíptica que va creciendo hasta un cierto punto y luego tiende a decaer y desaparecer, al margen de si logró o no el éxito en la reivindicación planteada. Desde este ángulo conceptual el nivel de la organización colectiva transformado en institución es uno de los horizontes probables y el otro es el la desaparición lisa y llana del movimiento.

En este punto aparecen en el presente, a la luz del cuadro expicitado en el capítulo anterior, algunos nuevos interrogantes, de los cuales escogemos dos que nos parecen muy relevantes respecto al tema de redes y desarrollo local.

El primer interrogante puede ser formulado así, ¿están configurándose nuevos movimientos sociales (NMS) que no responden al encuadre tradicional con que se los analiza? En todo caso la pregunta no pretende simplemente registrar cuánto son nuevos en cuanto a temática, porque ahí la discusión es histórica<sup>4</sup> Por lo tanto una forma más precisa de interrogarnos sería ¿entre los NMS que están configurándose, hay algunos que no responden al encuadre tradicional con que se los analiza?

Aquí se inicia un debate interesante respecto a una diferenciación bastante evidente respecto a la diferencia entre MS que se basan en el principio de privación relativa (o una materialidad demandada, reclamada, insatisfecha) con la existencia de NMS que se basan en valores más generales/universales (o una inmaterialidad).<sup>5</sup> Los movimientos en defensa de la paz, los ecológicos, los de los derechos humanos, por ejemplo, ingresan a la arena política internacional y se entrelazan en un nuevo orden político todavía informal (Sotangg y Arena, 1995) cumpliendo un papel consistente apuntar a resolver lo que preocupa sobre el futuro del mundo (Jaguaribe, 1996). Estaríamos frente a movimientos de temáticas nuevas sí pero colocados en un nivel diferenciado en lo conceptual, en otra escala de la estructura socio política en lo orgánico. (Algo así como descubrir una nueva galaxia en vez nuevos planetas en galaxias conocidas....)

El segundo interrogante sería ¿es posible identificar en algunos de esos NMS algún cambio en el componente de perdurabilidad temporal que les de una nueva perspectiva de persistencia, ampliación y renovación?

Vemos que los MS crean nuevas identidades sociales y son autores de una cierta praxis cognitiva. Desde un enfoque cognitivo se presentarán como espacios públicos de creación colectiva que producen conocimiento social y desde un enfoque de redes se conciben como manifestación de redes sociales latentes aglutinados en comunidades de valores.(Reichman y Fernandes Buey, 1994 ).

---

<sup>4</sup> Por ejemplo el movimiento feminista es en verdad nuevo, en cuanto a contemporaneidad, o es casi tan antiguo como la sociedad humana. Comparativamente tal vez el feminismo sea menos nuevo que el movimiento verde.

<sup>5</sup> Un de los perfiles que se distingue en esa discusión es respecto a la existencia o no de los valores llamados posmaterialistas.

Desde un enfoque de gestión como el nuestro, comienzan a aparecer como prácticas sociales sistematizadas, capaces de crear mecanismos de decisión y de producción de consenso.

En una simbiosis de identidad, conocimiento y método asistimos a la etapa inicial de una emergencia de movimientos sociales como actores sociales complejos en constante transformación y adaptación estratégica, dotados de una práctica de sustentabilidad que no solo los haría más perdurables sino que los coloca -en el contexto socio político- como actores más relevantes.

En esta emergencia de nuevos actores sociales en la cual algunos MS se están transformando, el funcionamiento en red es una de las formas que van adquiriendo y de hecho muchos de ellos se autodenominan redes, por lo que consideramos conveniente abordar su conceptualización.

### 3. ACERCA DEL CONCEPTO DE RED.

#### ALGUNOS DE SUS COMPONENTES

Este concepto tiene multiplicidad de sentidos, hace alusión a un modo de funcionamiento de lo social, a una línea conceptual, tiene también un sentido instrumental, técnico. Es en muchos casos “un modo espontáneo de organización pero también se nos presenta como forma de evitar la institución”<sup>6</sup>

La noción de red está reñida fundamentalmente con el concepto de centralidad. Por lo tanto en las redes no se habla de jerarquías absolutas, se introduce un nuevo concepto que es el de heterarquía en las relaciones, es decir, jerarquías relativas: hay diferentes momentos en que diferentes integrantes de la red pueden asumir posiciones de jerarquía, pero ésta no es ni definitiva, ni única, sino solo relativa a un momento determinado, donde hay una posibilidad de acción, un conocimiento que le da protagonismo a un actor o a un conjunto de actores. Se pasa de una jerarquía absoluta a una autonomía relativa, porque no es una autonomía independiente de un consenso con el otro.

Representa una estructura de pensamiento diferente a la tradicional ya que cuestiona también nociones como adentro, afuera, lo de arriba o abajo (con las connotaciones que esto entraña) porque son concepciones ligadas a una topología que corresponden a un modelo cartesiano de pensamiento, en el cual hay un ordenamiento a priori de la realidad y entonces se resuelve de antemano lo que está afuera, adentro, en el centro, en el Norte y en el Sur, poniendo de manifiesto y jerarquizando las nociones de diversidad, simultaneidad, complejidad como inherentes a la realidad social, y nos da una nueva idea de la temporalidad: el tiempo de la construcción colectiva, diferente de la temporalidad de los relojes.

Por otra parte recupera la noción de historia como reconstrucción de los actores sociales involucrados, dato no secundario en este contexto. En este sentido, “pensar en red no puede estar guiado por una actitud voluntarista sino que requiere de un pensamiento acerca de la complejidad que tenga en cuenta la producción de subjetividad social en los más diversos acontecimientos”<sup>7</sup>

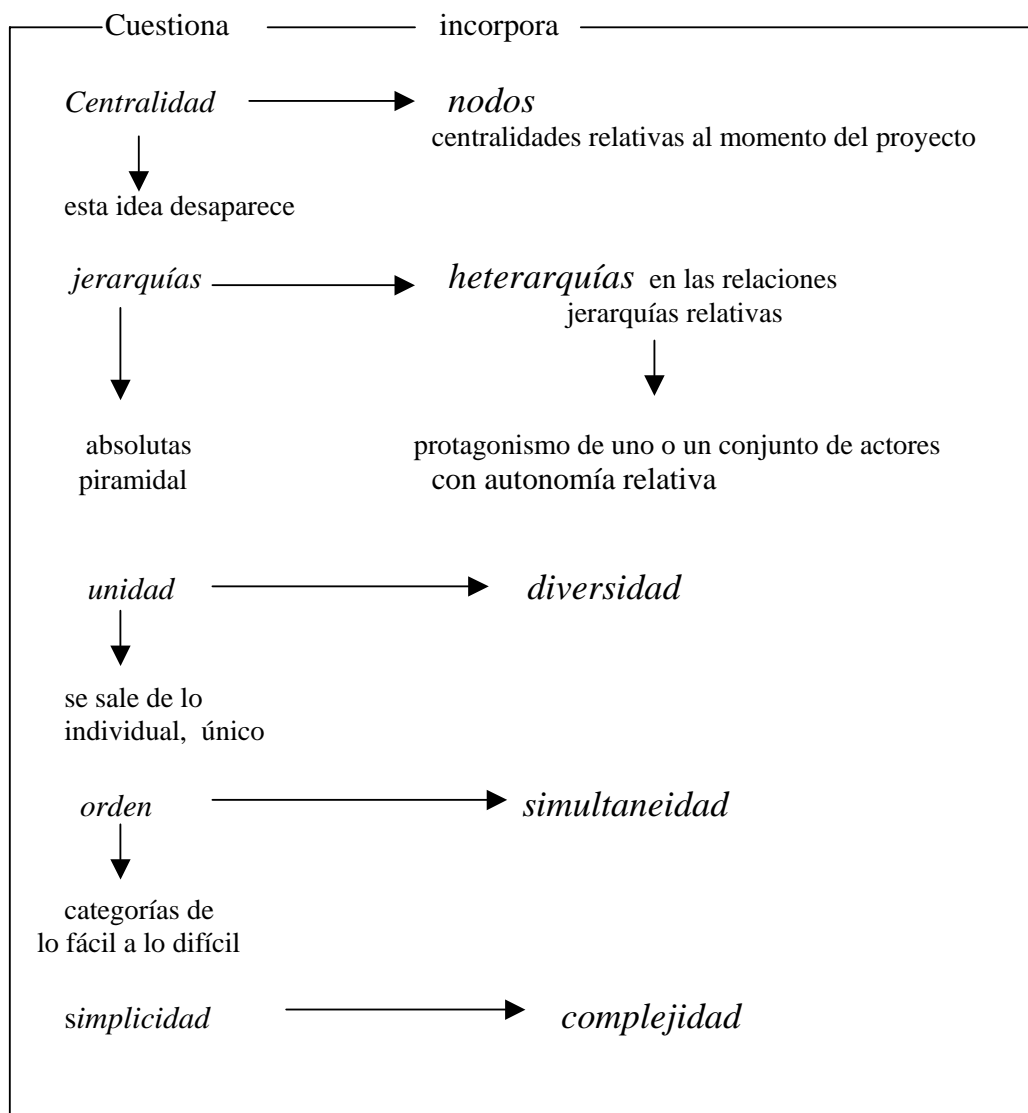
---

<sup>6</sup> Osvaldo Saidón. Redes, en Redes, el lenguaje de los vínculos, Dabas-Najmanovich (comp.) Paidós:BsAs 199, pag 203

<sup>7</sup> ib idem, pag 205.



## LA RED COMO CONCEPCIÓN EPISTEMOLÓGICA



Es así, que concebimos a las redes como una relación articulada que desarrolla la práctica de la intersectorialidad e integralidad. Pertenecer a una red significa trabajar con otros, formando parte de un proceso donde se intercambia información, se generan nuevos conocimientos, se potencian las experiencias, se intercambian recursos, se hacen prácticas integradas y se construyen modelos replicables para otros proyectos.

## 4. REDES DE GESTIÓN ASOCIADA

### CONCEPTUALIZACIÓN Y METODO

En el contexto referido en los capítulos anteriores se hace evidente la necesidad de estructuras más flexibles de organización social, una de ellas son las redes que se nos evidencian como nuevas construcciones que se vienen dando en la organización de distintos movimientos sociales urbanos tanto de Buenos Aires, como de otros lugares del país así como también en el plano internacional.

Las redes se presentan como formas de presión sobre la sociedad política, sobre la primacía de lo económico y ejercen una importante tarea de desverticalización tanto en la cultura política como social. Han dado lugar al crecimiento de nuevos tipos de reivindicación y propuestas conformando espacios de pertenencia y afiliación en torno a los nuevos valores que va dictando la realidad socio-urbana.

Representan un nuevo estilo de militancia social que en el caso de las 'Redes de gestión asociada' pone en valor la necesidad de conformar espacios de capacitación para el desarrollo cívico-comunitario. En este sentido "... las redes vienen constituyendo espacios estimulantes para la elaboración de normas y valores y para su procesamiento".<sup>8</sup>

En este marco la situación de red es apoyatura y sostén del proceso de elaboración de estrategias de trabajo y cumple una importante función de articulación, es decir de reconstitución del tejido social lesionado. Implica una nueva modalidad de funcionamiento y por ende un cambio en la estructura de pensamiento que tiende hacia formas más flexibles, abiertas y con mayor horizontalidad que rescata la solidaridad como valor social.

Resulta importante valorar a las redes como un "vasto conjunto de comportamientos sistemáticos pautados por usos y costumbres capaces de producir efectos de masas sin requerir de un organismo para tal fin".<sup>9</sup> Y considerar que "...las redes en muchos casos son la posibilidad de gestar un plano de consistencia donde la organización fija y estereotipada ceda su dominio a procesos de creatividad e innovación"<sup>10</sup>

Sin embargo, no se constituirán espontáneamente este tipo de redes activas, creativas, sin dotar a las mismas de métodos capaces de asegurar su misión y funcionamiento. Y si la red se coloca en el plano singular de un campo superpuesto entre sociedad y estado, dichos métodos deberán ser también singulares. No pretendemos discutir aquí la calidad, ni la eficiencia de los más diversos métodos que se conocen y

---

<sup>8</sup> Es importante ver Ana Quiroga "La otra mirada", Esc. de Psic. Social de Castelar N° 7, 1993, pags .6 a 8

<sup>9</sup> Ver José Luis Coraggio, La agenda del desarrollo local en "Desarrollo local, democracia y ciudadanía", CLAEH, Montevideo 1996, pag . 43

<sup>10</sup> Osvaldo Saidón, op. cit, pag. 203

aplican, sino afirmar que tal como son, no se adecuan a las necesidades planteadas por la teoría y el contexto cambiante.<sup>11</sup>

Por eso lo que distingue a las redes de gestión asociada (GA) es estar dotadas de una concepción y una práctica sistemática, utilizando en sus procesos de conformación metodologías pertinentes que combinan procesos de planificación participativa con mecanismos de gestión compartida entre los más diversos actores<sup>12</sup>

Estas permiten a las redes moverse dentro de lineamientos estratégicos y de gestión diseñados en forma conjunta y sujetos a revisión periódica. Estas prácticas dan al conjunto de actores de la red ideas del qué hacer, lo sustantivo, las hipótesis, las estrategias y del cómo hacer, la metodología y los procedimientos reglados.

Otra de sus notas distintivas es que estas redes se dan en torno a proyectos co-gestivos. Co-gestión lleva intrínseca la idea de gestionar con otros -donde es necesario el actor estatal- saliéndose de las prácticas autogestivas o de tipo verticalistas.

Las redes de gestión asociada propician la formalización de escenarios participativos de planificación-gestión. Estos escenarios son realizados desde la etapa preparatoria por todos los actores involucrados, constituyendo instancias que permiten la capacitación que la sociedad local está necesitando. Esta capacitación para la co-gestión se adquiere en construcciones colectivas de diverso tipo y grados de formalidad practicando y vivenciando este nuevo modo en talleres de planificación-gestión; congresos y seminarios donde departen ciudadanos y decisores; plenarios de gestión y cursos de especialización para las redes.

Otro aporte sustantivo de estas redes es que como construcciones adquieren, dentro de este proceso metodológico, cierta sustentabilidad sin verse desvirtuadas (ni estructuradas ni cristalizadas) en su funcionamiento. Destacamos este aspecto de sustentabilidad (en el sentido de ayudarles a superar la coyuntura que les dio razón para formarse), ya que su carencia constituye un aspecto limitante y a veces frustrante en el accionar en red.

La transformación de una red referida a lo social pasa de una lógica de localización cuando hay creación de nuevos colectivos en esa red o por una de deslocalización cuando hay supresión de los mismos. En las redes importa más la densidad (esto es el espesor y volumen de colectivos que relaciona), que el límite territorial. En su movimiento, la red pasa por procesos de complejización y simplificación. Es más compleja cuando aumenta su densidad y es rica en colectivos tanto territorial como horizontalmente: en cambio una red vertical y centralizada (como la estructura orgánica del sistema educativo) resulta pobre en colectivos, deslocalizada y simplificada en sus contenidos.

---

<sup>11</sup> Un caso que ejemplifica lo que afirmamos es el de la planificación. Durante muchos años Carlos Mattuis en sus textos avanzaba en la propuesta de un concepto diferente de planificación y en sus últimos trabajos se dedicó a experimentar y diseminar una metodología.

<sup>12</sup> Ver Poggiese Héctor y otras redes. "Metodología de planificación-gestión" Serie Documentos e Informes FLACSO N° 163 Buenos Aires 1994, una de las componentes de la familia de metodologías de Planificación Participativa y Gestión Asociada (PPGA) que vienen experimentando FLACSO y otras redes.

## DE QUÉ HABLAMOS CUANDO DECIMOS GESTIÓN ASOCIADA

Se refiere a una concepción y un método que propicia una forma de gestión concertada entre Estado y Sociedad dando lugar a acuerdos, negociaciones o concertaciones y al diseño de propuestas, integrando visiones e intereses diferentes y hasta contrapuestos.

De lo que se trata es de pasar en las relaciones Estado - Sociedad, es decir, entre las organizaciones sociales y los decisores, a la explicitación concreta y clara de un pacto de resolución conjunta. Los procesos de gestión participativa son escenarios altamente propicios -cuando contruídos con métodos correctos y practicados con suficiente seriedad- para la reconstrucción del pacto entre Sociedad y Estado, a los efectos de gestionar los cambios que se presentan (Poggiese, 1998).

Esta concepción sostiene que la gestión de las decisiones es asociada, lo que significa que aún cuando ciertos órganos tengan la responsabilidad de tomar las decisiones que les competen por sus atribuciones legales, la preparación de esa decisión tiene que ser articulada, participativa e integrada. Supone una relación entre distintos actores a través de reglas que les permiten acordar y consensuar la toma de decisiones, trabajando el conflicto para la resolución de contradicciones.

La modalidad de Gestión Asociada representa un tipo de construcción político-técnico-comunitaria con un sentido de poder compartido que se contrapone al habitual juego de suma cero de nuestra tradición política. Por el contrario, el desarrollo de esta modalidad consiste en la llegada a acuerdos a través del consenso en el que cada uno de los actores se ve reflejado y asume su compromiso y responsabilidad. Pensando que el rol del Estado es indelegable sobre todo en ciertas áreas de su quehacer y que la Sociedad no puede transformarse, ahora, en el único receptáculo de las demandas y necesidades, se torna indispensable la participación activa de la Comunidad y el Estado para la conjunta planificación, gestión y control de las políticas.

La relación entre Estado y Redes requiere de la democratización de la gestión tanto del Estado como de la cultura de la Sociedad, favoreciendo la complementariedad, la asociación de recursos, la generación conjunta de políticas con la disposición de construir proyectos co-gestivos para una participación en la toma de decisiones.

El contexto socio-político es un eje de trabajo que estas redes incorporan siempre como marco referencial de la planificación-gestión participativas. Para estar acordes con la coyuntura política actual, como es el proceso de descentralización político-administrativa propiciada por el Estado, se hace necesario que las redes adquieran un método de funcionamiento adecuado acerca de la complejidad, donde se tenga en cuenta el nuevo contexto, la multiplicidad de variables que atraviesan cada problemática, y se tome conciencia de la dimensión social y comunitaria de los problemas. De esta manera podrán incidir y tendrán ingerencia en los procesos decisorios.

Es necesario advertir el riesgo de una sociedad descentralizada sin participación de la comunidad: convertirse en lo contrario de lo que proponen las redes y ser factor de dispersión social.

## PRÁCTICA DE LA GESTIÓN ASOCIADA

La gestión asociada como método incluye la creación de escenarios formales de planificación-gestión, los procedimientos y reglas de funcionamiento y la sistematización de los mecanismos de la co-gestión. Llamamos escenarios formales de planificación-gestión a espacios de articulación formalizados como procesos decisorios con reglas definidas, que se construyen por acuerdos. Los ciclos de escenarios formales producen un conocimiento anticipado, posibilitando a los grupos sociales pensar de una manera diferente al contexto en un marco de confianza y solidaridad, abriendo perspectivas a su propia reconfiguración en previsión de cambios futuros.

En cuanto a la sistematización de mecanismos de la co-gestión<sup>13</sup> en un proyecto en red de este tipo, la práctica de Gestión Asociada, impulsa la secuencia de escenarios y es también su resultado. Realiza una interacción temprana de actores en el grupo inicial de la experiencia que se va reconfigurando y ampliando hasta alcanzar nuevos niveles de articulación y sistematicidad. Este grupo debe combinar multiplicidad de actores: decisores políticos, técnicos, comunitarios, académicos, entes gubernamentales y no gubernamentales, diversas disciplinas y sectores.

La puesta en marcha de este mecanismo prevé un funcionamiento agregado que se va construyendo en una sistemática de plenarios periódicos y de grupos de trabajo, que actúan con criterio coherente a la concepción.

Los grupos de trabajo son abiertos, específicos, permanecen sólo hasta el logro de su cometido y luego se reformulan. El llamado “gestión de la gestión” -también abierto- por la naturaleza de su función es el único permanente, operando como motor dentro de este complejo proceso participativo. Revisa la planificación global, monitorea las estrategias, actualiza el ciclo de planificación, circula la información, apoya a los grupos intra-red, articula relaciones extra-red y va registrando el documento técnico conceptual del proyecto.

Otra innovación es el “mecanismo de solidaridad” implementado entre las diversas funciones de la red. Todo el conjunto necesita de esta funcionalidad dinámica y complementaria: así como el grupo de “gestión de la gestión” no se consolidará en tanto no se agreguen nuevos nodos a la red, ésta no se desplegará si no posee un grupo sostén de la planificación-gestión.

---

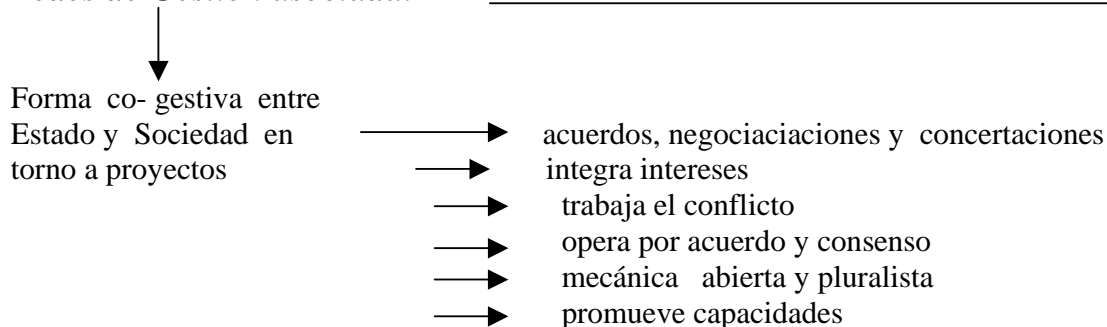
<sup>13</sup> Ver H. Poggiese y M.E. Redín, “La región Oeste de la Ciudad de Buenos Aires. La gestión asociada en la red regional”. Serie de Documentos e Informes FLACSO N° 220, Buenos Aires 1997.

## ALGUNAS CONDICIONES PARA QUE SE PUEDA DAR ESTE PROCESO

La reproducción de escenarios de gestión asociada es una innovación en planificación participativa. Esta propuesta implica la formulación de un proyecto que será asociado en sus estrategias y cuya implementación tiene que ser asociada en determinadas condiciones:

- a) que haya voluntad de asociarse, la *affetio societatis*, es decir si entre aquéllos que van a ser parte de un proceso participativo no existiera la verdadera voluntad de ser socios en un emprendimiento se estaría frente a una manipulación, alguna manera de maquillar intereses, pero en todo caso no significaría una concreta posibilidad de transformación.
- b) que se de la construcción de una voluntad política que quiera ensayar y practicar este tipo de innovaciones. Estos escenarios configuran una ampliación del proceso democrático en cuanto significan una combinación de actores múltiples, entre los que están también los actores políticos participando en situaciones de trabajo pluralista.
- c) que estos escenarios se incluyan en políticas de descentralización y que el esfuerzo de relacionar actores diversos en una práctica conjunta interdisciplinaria y multisectorial, implique también un cambio en las posibilidades del desarrollo local. Se supone que un esfuerzo de tal naturaleza lleva hacia un gobierno de lo local.

## Redes de Gestión asociada:



### ¿ Cómo se legitiman?

Por el reconocimiento que los propios actores componentes hacen de su rol: un acuerdo consenso entre los comitentes, entre los que se incluye el poder estatal.

- **interdisciplinaria**
- **intersectorial**
- Promueve la **movilización y articulación** de actores
- acuerda **grados de responsabilidad y compromisos** mutuos
- formulando **metodologías y planes** de trabajo
- **gestionando recursos**
  - humanos
  - financieros | **viabilidad**
- **prioriza al actor mas débil** para reducir desigualdades de poder (político, económico e institucional)
- Para **definir objetivos** se parte de:

**Una concepcion estratégica** → basada en el mapa problemático del presente se asienta en que mediante la activación de las asociaciones , aún de las menos dinámicas se puede avanzar en el conocimiento de las causas profundas y particulares que atenazan cada situación y en forma simultánea conseguir su agregación paulatina a proyectos participativos y de gestión a nivel local.

**Y de una visión prospectiva** → nos dice que es posible y tiene probabilidad de ser un futuro en que las formas asociativas de la sociedad civil tengan una cuota de poder decisorio en los gobiernos locales y en la gestión democrática de una ciudad más compleja que la del presente.

## 5. MODELO DE ANALISIS DE REDES

El estudio y comprensión de las redes, si tomamos en cuenta lo que que venimos exponiendo, requiere de un modelo analítico de mayor complejidad y múltiples variables. A continuación y a título de ejemplo presentamos una guía analítica útil para el estudio y comparación de diversos casos, y enseguida una aplicación de la misma a casos relevantes.

### GUIA ANALÍTICA

**autodefinición:** lo que se pretende es saber cómo se ve a sí mismo ese conjunto organizacional. Por ejemplo si se autodefine red, o red de redes, o movimiento, o asociación comutaria. No se es red sólo por autodenominarse red, a veces bajo esa denominación se ocultan formas tradicionales de organización.

**composición:** ¿la integran sólo instituciones, o agrega también personas y grupos? ¿Suma proyectos organizados en red?

**tema:** se trata de observar si se configura en torno a un único tema, o a varios, y si acaso fuera mutitemático, dichos temas son tratados integralmente o como items separados.

**metodología:** se trata de identificar qué metodología usa. Siempre tendrán alguna, a veces es supuesta, no explicitada, otras veces es de tipo ad hoc o artesanal (se crea y se elimina según necesidades o coyunturas como coordinaciones rotativa o fija) o son destreza de alguno de sus integrantes (especialidades disciplinarias). Otras pueden llegar a utilizar de manera formalizada una metodología, pudiendo ser adaptada a un caso (trabajo en grupos) o pudiendo ser pertinente a su complejidad (métodos específicamente diseñados para abordar articulaciones multiactorales).

**modelo de gestión:** los procedimientos aplicados a la gestión de la red componen un modelo que por lo general no está explicitado y debe ser deducido, ¿es autogestivo, cogestivo, delegado, centralizado, de pares, asociado, etc.?

**origen:** puede tenerlo en el mandato de una política estatal o de una ONG poderosa, puede ser la adecuación oportunista a requisitos de financiamiento, o tal vez puede ser el producto de una construcción consensuada y propiciada entre actores diversos?

**finalidad:** se trata de identificar cuál es la trascendencia mayor que conlleva la experiencia

**alcance territorial:** sin condición de contiguidad, ¿se limita a un barrio, a un conjunto de barrios, a una región de la ciudad, . toda una ciudad, etc.

**sistema de registro:** no hay registros, se registra de manera burocrática a fines puramente funcionales, o se registra a sabiendas de que es una experiencia social que debe dar cuenta del proceso y dejar marcas que permitan su estudio posterior y su evaluación

**documentos:** ¿utiliza sólo documentos de promoción e información, o textos de proyectos o elabora también documentos estratégicos y conceptuales para su accionar?



**densidad de colectivos:** importa conocer el volumen de colectivos que relaciona vs. colectivos simples o personas coparticipantes

**horizontalidad/ verticalidad:** se trata de conocer que combinación de prácticas de estos niveles se realiza.

**meta organizacional:** ¿es coordinar acciones entre instituciones, promover acciones solidarias, consolidar prácticas de transformación derivadas de construcciones colectivas, configurar procesos de reconstrucción de identidades?

**recursos:** ¿son personales, locales, gubernamentales, mixtos?

**trabajo voluntario/rentado:** se trata de identificar si consigue combinaciones de trabajo voluntario y rentado entre personas o de una misma persona, o si escoge exclusivamente el voluntariado o la profesionalización rentada

**naturaleza de la innovación:** observar si existe una innovación, caracterizarla y observar si existe conciencia de la misma.

**nivel de complejidad:** ¿trabaja en único plano o en planos, dimensiones y escalas diferentes?

## COMPARACIÓN DE CASOS RELEVANTES

Seleccionamos para comparar dos casos que venimos trabajando y permiten aplicar estas variables.

### Red de Gestión Asociada del Oeste de la Ciudad de Buenos Aires (GAO)

La experiencia que aquí reseñamos mostrará un complejo proceso comunitario, técnico, político y académico que va entramando una red en torno a un vasto proyecto incorporando en instituciones, en grupos y en personas tanto una concepción y una práctica como una nueva manera de aprender para participar transformando.

Se trata de una red regional de proyectos, instituciones, grupos y personas que se ha venido conformando en torno a un proyecto territorial de investigación-gestión participativa que aborda la complejidad urbana.

En cuanto región, caracterizando rápidamente, estamos hablando de un territorio de 70 km<sup>2</sup> y su población, 1.000.000 de habitantes aproximadamente, que constituyen 1/3 del total de la ciudad, en las dos variables. Su urbanización fue recién en la primera mitad de este siglo. Era un área periférica con estancias y chacras. Esto permitió que ahí se emplazara el trazado de los ferrocarriles y las rutas de comunicación con el interior del país, así como la localización de servicios que el crecimiento de la ciudad necesitaba, como cementerios, cárceles, depósitos, industrias, hospitales y luego se completó la trama urbana con el loteamiento de aquellos campos para uso residencial.

Es una zona con barreras, muros, espacios inaccesibles, islas barriales, es decir, fragmentación espacial y social y la emergencia de situaciones que demandan una acción socio-urbana preventiva de las condiciones del hábitat. El uso del suelo sigue siendo mixto, convivencia de industrias, depósitos y vivienda; aunque hay un cambio, existen casas donde se localizan industrias clandestinas y familias que habitan en fábricas abandonadas. En estos momentos se está presenciando además la rápida introducción del modelo urbano de ciudad global inequitativa, donde la velocidad de los negocios inmobiliarios (construcción de edificios torres, hipermercados, vías rápidas) están superando la organización social y la comprensión social de ese fenómeno y por lo tanto su poder de respuesta.

Con respecto a su delimitación nos referimos al territorio contornado por la avenida General Paz como vía de circunvalación que linda con su área metropolitana al oeste y que a modo de cuña se introduce hacia el centro de la ciudad en dirección este, el resto de su contorno tiene un límite menos preciso en el resto de su contorno.

La GAO es un actor social colectivo que se fue configurando en este territorio con voluntad asociativa, poniendo énfasis en la articulación de múltiples interrelaciones que se vienen produciendo, sustentándolas a través de procesos de planificación / gestión.

La Gestión Asociada del Oeste de la Ciudad de Buenos Aires se origina en el Proyecto de Gestión Urbana Integrada Paternal Agronomía desarrollado entre 1989 y 1992 centrado en la urbanización del predio del ex-albergue Warnes (19 has. no urbanizadas, de impacto metropolitano) .

Para desarrollarlo se constituyó la unidad de gestión asociada compuesta por la Municipalidad de Bs.As. (MCBA), consejos vecinales, organizaciones intermedias y barriales, universidades, ONGs y los dueños del predio. Esta unidad de gestión del Proyecto de Gestión Urbana Integrada Paternal Agronomía, (PGUIPA ) aborda en 1992 la cuestión regional y parte de las hipótesis siguientes:

- a) La legitimación de los proyectos e iniciativas en decisiones favorables y contundentes dependen del aumento de la visibilidad política de la región;
- b) Los vacíos urbanos del Oeste son potencialidades para el desarrollo urbano de toda la ciudad;
- c) El desarrollo de la región depende de una descentralización selectiva y eficiente que posibilite el sostenimiento y negociación de las iniciativas locales, transfiriendo -en tiempo y forma- la capacidad de iniciativa y decisión;
- d) La actitud de soportar la fragmentación como estigma se supera por la comprensión de su rol potencial de interconexión urbana e intercambio social.

En 1992 el ciclo de planificación participativa definió *estrategias* regionales:

- 1) “legitimar de la práctica asociativa a partir del intercambio de proyectos culturales y la reconstrucción de las redes sociales, sobre la problemática socio-urbana”
- 2) “elaborar un programa de descentralización, en forma asociada y articulada entre el nivel local y el central, en base a mecanismos abiertos para el debate de cuestiones regionales”
- 3) “explicitar el pacto urbano que contribuya a la formación y consolidación del poder local”.

Con estas hipótesis, estrategias y metodología la GAO despliega su accionar en la gestión urbana de Buenos Aires, en medio de una coyuntura política donde se instala, en los 90, la propuesta de la reforma institucional de la ciudad. El rediseño político emergente demanda descentralización e instrumentos y procedimientos orientadores de las nuevas relaciones entre el estado local y la sociedad local. La GAO prioriza en 1993 el programa local de descentralización, para aumentar la visibilidad política de la región y fortalecer el gobierno de lo local. Trata de obtener la transferencia de recursos económicos y decisionales, a través de compromisos entre niveles orgánicos de la sociedad local y del Estado Municipal, en la forma de un pacto urbano territorial explícito. En el mismo año el gobierno nacional reinstala la reforma de la carta orgánica municipal, la elección directa del intendente, la autonomía de la ciudad, la creación de alcaldías y la descentralización.

La GAO genera un proceso socio-comunitario simultáneo al debate parlamentario y produce intercambios entre ambos planos. A fines de 1993 asume el papel de movimiento regional, sostiene y postula su proyecto regional en un encuentro público con decisores políticos. A partir de ese momento la relación entre el proyecto regional y la reforma política se plantea en términos de descentralización y gestión urbana participativa. Para la transición la GAO propone implementar programas o proyectos co-gestionados entre municipio y vecinos: acotados en un territorio local /microregional, articulados, sostenidos en una red de instituciones, organismos y vecinos, configurando una acción de descentralización participativa (una experiencia de gobierno de lo local entre niveles gubernamentales y vecinales) en torno a términos de referencia específicos:

- significar una experiencia de poder compartido
- ser un aprendizaje para la comunidad de su papel en la cogestión,
- posibilitar la adaptación del estado central a la transferencia de poderes a la comunidad,
- constituir un episodio de eficiencia,
- incluir evaluaciones y tiempos definidos
- fortalecer el desarrollo de un poder local/regional
- sustentarse en criterios de descentralización selectiva ,
- transformarse en un insumo para la política global del municipio,
- constituir un apoyo a la política social en el territorio local

En 1994, como la cuestión de la autonomía de la ciudad fue derivada a la reforma de la constitución nacional, la GAO concentró sus esfuerzos en la organización de proyectos

co-gestionados descentralizados prioritarios. Escalando en el nivel global de la ciudad, en julio de 1995 impulsa un foro ciudadano para la estatuyente con el objetivo de generar un proceso socio-comunitario simultáneo a los debates, iniciativa que junto con otras resultó en el Buenos Aires VIVA.

Hacia finales de 1994 dos de aquellos proyectos microregionales, (La Casa de la Ciudadanía y de los vecinos de Villa Crespo y alrededores y el Plan de Manejo de Parque Avellaneda), estructurados en base a las estrategias del proyecto regional, congregan nuevos grupos de actores.

En el primero, Casa de la Ciudadanía y los vecinos la estrategia de "construcción de una red de intercambio entre las comunidades e instituciones de Villa Crespo y alrededores para reconstituir el entramado social de la región, basada en la identificación y elaboración conjunta de cuestiones de interés común, en la confianza mutua y la inclusión de la minorías, por el método de ir "La Casa" a las instituciones", define como acción la necesidad de realizar un proyecto de investigación cualitativo y participativo para esos fines.

En el caso del Plan de manejo de Parque Avellaneda se definen las estrategias "de reconocimiento del Parque como territorio cultural", "de recuperación ecológica y sustentabilidad productiva", "de gestión asociada del Plan de Manejo", "de integración territorial urbana y del sistema de áreas verdes SO de B.Aires", y "de impulso a la comunicación y cooperación interinstitucional en el tejido asociativo".

En ellas se incluyen una multiplicidad de acciones, programas y proyectos tales como el programa de valoración histórico-cultural y reciclamiento -para protección y uso de los edificios significativos-; la zonificación y definición de usos complementarios; proyectos productivos de rentabilidad socio-ambiental-económica; las reglas de funcionamiento y relación entre intendencia del Parque y Gestión Asociada del Plan de Manejo; un esquema director de áreas verdes integradas para el SO de la Ciudad.

En estos proyectos-red, en particular para la reconstitución del tejido asociativo, se prevé impulsar un proyecto de intercambio y comunicación en red entre las organizaciones vecinales, con componentes de elaboración de proyectos comunitarios asociados y de capacitación para esos fines.

Habiendo reproducido el modelo de planificación participativa en escala interbarrial o microregional, estos proyectos practican hoy el mecanismo de GA en su escala. Como definen estrategias particularizadas para la microregión, al operar sobre temas de gestión más tangibles (el manejo de áreas públicas, integración cultural de grupos sociales) influyen de manera directa en la cotidianeidad socio-urbana, atrayendo una participación mayor de los organismos municipales.

Hacia fines de 1998 se percibe un crecimiento de las practicas cogestivas en ambos proyectos. En Parque Avellaneda esas prácticas, con constantes ajustes. están en marcha a

través de una Mesa de Trabajo y Consenso entre la Red y el Intendente del parque, designado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA). En la Casa de la Ciudadanía el Plan cultural descentralizado, a partir de un convenio GAO/FLACSO/Secretaría de Cultura-MCBA, se organizó en 1994 el Centro Cultural de Villa Crespo con el objetivo ser una experiencia de co-gestión, centro que está asentándose como actor relevante en la microregión.

El área de Planificación Participativa y Gestión Asociada de la FLACSO es un colectivo en red más, dentro de este sistema, de carácter necesario porque contribuye en la orientación estratégica y la visión prospectiva, a la vez que constituye el espacio de formación para las redes, siendo una instancia de retroalimentación entre teoría y práctica. Este nodo de la red incluye las tareas de 'gestión de redes', para la articulación del sistema y la asociación con otras redes. También constituye la instancia de capacitación de este proyecto en red, a través de sus cursos de gestión socio-urbana, de especialización en metodologías y en otras temáticas como prevención de desastres y negociación en conflictos ambientales.

A fines de 1998 la GAO retoma su nivel de mayor complejidad e impulsa y realiza, junto con otras organizaciones de la ciudad, el "Primer Congreso de la Región Oeste de la Ciudad de Buenos Aires", constituyendo un escenario apropiado y participativo para la realización de un proyecto regional para la gestión futura de la ciudad. Experiencia inédita si se piensa que fue un Congreso realizado desde el movimiento social, utilizando reglas académicas y teniendo como finalidad las políticas sociales.

En cuanto al modelo de gestión de la GAO prevé el funcionamiento de un grupo permanente '*gestión de la gestión*' que funciona como sostén y apoyatura de las estrategias diseñadas para el sistema. Por la naturaleza de sus función y para el logro de la sistematicidad y coordinación de acciones en los diferentes planos, se repite en los nodos microregionales como productos de sus propios ciclos de planificación.

### Buenos Aires VIVA

El movimiento conocido como Buenos Aires Viva se constituyó a mediados de 1995 como una confluencia de una serie de iniciativas de distintos grupos y organizaciones de la ciudad frente a la concreción de una asamblea constituyente derivada del artículo 129 de la Constitución Nacional reformada en 1994, que le da a la ciudad de Buenos Aires un "régimen de gobierno autónomo".

En apretada síntesis se propuso

- diseñar estrategias de desarrollo regional a la luz del cambio institucional de la ciudad:
- aumentar la comprensión y participación de organizaciones sociales ciudadanas del proceso de cambio institucional

- diseñar niveles de intervención que posibiliten la gestión ciudadana
- activar y promover la participación de las asociaciones menos dinámicas

Realizó tres encuentros/etapas que respondieron a progresivas aproximaciones a la cuestión y siguiendo el contexto político que determinaba los plazos. Cada uno de esos encuentros -que fueron distintos en su calidad, extensión e intensidad, recibió denominaciones diferentes: así hubo BsAs *VIVA* I (octubre diciembre 1995), BsAs *VIVA* II (junio 1996) y BsAs *VIVA* III (agosto diciembre de 1996).

Para cada etapa hubo un Grupo Promotor responsable de organizarla y la composición de esos grupos era cambiante, aunque algunos actores, entre ellos la GAO, tuvieron una participación permanente. De hecho la convocatoria tendía a ser amplia y fue expresivo el número de organizaciones del más diverso tipo (unas 200)<sup>14</sup> y personas (más de 500) que participaron en el ciclo completo (1995-96) que culminó junto a la sanción de la Constitución de la Ciudad Autónoma.

La característica esencial del movimiento fue la acción descentralizada, llevando el proceso de producción y discusión de la Constituyente a los territorios de la ciudad<sup>15</sup>, incluyendo a los políticos primero y a los constituyentes electos después, materializada luego de un proceso participativo en la sistematización y presentación de un conjunto de proyectos (8 en total)<sup>16</sup> que fueron considerados en el debate de la Constituyente, algunos de los cuales, como el de redes tuvo cabida en el articulado final.<sup>17</sup>

Los proyectos fueron:

- Participación de las organizaciones intermedias en el nivel central y en las alcaldías
- Programa de transición para la descentralización
- Redes. Nuevas formas de gestión urbana
- Preámbulo
- Procedimientos para la delimitación de las alcaldías
- Identidad, porteñidad y políticas pluriculturales
- Espacios públicos y planificación participativa
- Régimen de participación ciudadana

---

<sup>14</sup> Es significativa la participación de vecinos, organizaciones intermedias, comunitarias, sociales y vecinales, redes locales y regionales, entidades académicas, empresariales, fundaciones y grupos-proyecto. Una expresión de la diversidad social de la ciudad. .

<sup>15</sup> Conviene destacar que en el BsAs *VIVA* III se realizaron 5 jornadas descentralizadas por regiones: Oeste (Villa Crespo y alrededores), Oeste (Parque Avellaneda y Flores), Norte (Belgrano y Alrededores), Sudoeste (Villa Lugano), Oeste (Boedo y Caballito).

<sup>16</sup> Ver Buenos Aires *VIVA* "Proyectos presentados a la Convención Constituyente de la Ciudad de Buenos Aires. Bs. As. Agosto de 1996. La edición incluye además de los proyectos elaborados en el ciclo de Buenos Aires *VIVA*, otros que fueron elaborados en forma particular por algunas organizaciones o personas asociadas al movimiento.

<sup>17</sup> El art. 131 dice que "...cada Comuna debe crear un organismo consultivo y honorario de deliberación, asesoramiento...integrado por representantes de entidades vecinales no gubernamentales, redes, y otras formas de organización..."

Muchos de esos proyectos quedaron derivados a un tiempo pos-constituyente, como por ejemplo la “reglamentación de los instrumentos participativos” y la “organización y delimitación de las comunas”, derivando naturalmente el accionar del BsAs VIVA hacia el acompañamiento y debate de la tarea legislativa, entrando en un período de latencia e indefinición. Por un lado algunos objetivos de su origen están pendientes (aunque otros hayan sido logrados), sin haberse consolidado en una red con método y persistencia.

En la Matriz de Análisis de la página siguiente realizamos un ejercicio de aplicación de la guía analítica para los casos presentados. Las columnas en blanco invitan a complementar el ejercicio comparativo agregándole otros casos.





## 6. CONCLUSIONES

El estado y la sociedad deberían entender que ambos se necesitan para fortalecerse y que abriendo el juego hacia la co-gestión facilitan la transparencia, el control, la integración y un trayecto hacia una sociedad más democrática y equitativa. Lo que significa también que deberían “entenderse” de otro modo.

Lo distintivo de esta propuesta es que plantea como necesario que esta relación de asociación entre estado y sociedad debe darse con un método de acción que ponga en igualdad de situación a ambos. En lo que respecta a los sectores sociales, capacitándolos para negociar con el estado. En lo que respecta al estado, capacitando a sus funcionarios para entenderse con la sociedad. De esta manera ambos (sociedad y estado) estarían en mejores condiciones para poder coparticipar en el proceso de toma de decisiones.

En este punto existen posibilidades para que las redes contribuyan a la resolución de problemas y a los objetivos del desarrollo social y puedan tener influencia simultánea en los reconocidos procesos de inercia estatal y anemia social

En primer lugar, como actor social las redes deben tender a complejizarse y densificarse, absorbiendo nuevos temas de manera integral, aumentando los proyectos en red de múltiples actores y agregando metodologías de conocimiento, planeamiento y gestión a sus prácticas. Como ya comentamos más arriba, no es sencillo ni natural para los movimientos sociales adoptar mecanismos de gestión de mayor exigencia.

En segundo lugar deben tender a constituirse en escenarios de relación articulada y cogestiva entre estado y sociedad. Habida cuenta que estado inerte y sociedad anómica se realimentan, una contratendencia debe localizarse en la superposición de ambos campos (de actores de uno y otro con voluntad de transformación y asociación) que les devuelva a ambos el resultado creativo de una práctica cogestiva, en la forma de una retomada del rol social del estado y de un fortalecimiento del entramado social dañado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alí, Patricia y Balanovski, Vivian, "El proceso de formación del actor local", presentado en el seminario internacional Desarrollo Local en la Globalización. CLAEH. Montevideo, 1997.
- Alí, Patricia y Redín María Elena, "Redes sociales y redes institucionales" presentado en el seminario Municipios sin Fronteras, GCBA, BsAs, abril de 1998.
- Arocena, José, "El desarrollo local, un desafío contemporáneo". CLAEH Venezuela: Nueva Sociedad, 1995.
- Buenos Aires VIVA, Proyectos presentados a la Convención Constituyente de la Ciudad Autónoma, Buenos Aires, agosto de 1996
- CESAV /RED /GAO /FLACSO, Plan de Manejo de Parque Avellaneda. Bs As .1996
- CLAEH, "Desarrollo local, democracia y ciudadanía" Síntesis de seminario, mimeo Montevideo 1996.
- Constitución de la Nacion Argentina, 1994
- Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1996
- Francioni Ma. C. y Poggiese H. "Escenarios de gestión asociada y nuevas fronteras entre el estado y la sociedad". Conferencia internacional de Ciencias Administrativas, Toluca/México, julio 1993.
- Francioni Ma. C y Fernández De la Puente, L. "Prácticas de intersectorialidad en la reformulación de políticas sociales", Viedma, junio de 1996. Mimeo
- Gestión Asociada del Oeste, "Programa local de descentralización para la región Oeste de la ciudad de Buenos Aires", (INAP: Bs.As.) diciembre 1993, mimeo
- , Actas de los Plenarios, nº 1 a 5 Buenos Aires, 1994
- , Actas de los Plenarios, nº 1 a 3 Buenos Aires, 1997
- Jaguaribe, Hélio "Tendencias evolutivas y rupturas parametrales en el mundo", conferencia en la UCES, Buenos Aires, 15 de mayo de 1996
- Kliksberg, Bernardo (comp.) "El rediseño del estado, una perspectiva internacional" FCE México 1994
- Lechner, Norberto "Los condicionantes de la gobernabilidad democrática en América Latina de fin de siglo", conferencia en los 40 años de FLACSO, Buenos Aires noviembre de 1997

- Oszlak, Oscar "Estado y sociedad: las nuevas fronteras" en "El rediseño del Estado..." Kliksberg B (comp). FCE Mexico 1994, pág. 45-78
- Poggiere, Héctor y Redín, María Elena. " La Región Oeste de la Ciudad de Buenos Aires: La gestión asociada en la red regional", FLACSO. Serie Documentos e Informes de investigación No 220. Buenos Aires, 1997
- Poggiere, Héctor. "Grandes ciudades y gestión participativa". FLACSO: Argentina. Buenos Aires, 1995
- ..... "Metodología FLACSO de Planificación- Gestión. Serie de Documentos e Informes de investigación. FLACSO. No 163. 1994
- ..... "Redes de gestión asociada y medio ambiente urbano: nuevos actores para el desarrollo local sustentable" FLACSO Guatemala 1998
- Poggiere, H., Balanovski, V. y otros. "Proyecto La Casa de la Ciudadanía y de los Vecinos de Villa Crespo y alrededores" FLACSO/ GAO. Doc. No 1. Buenos Aires, 1995
- Quiroga Ana "Redes y Grupos" en La otra mirada, Esc. De Psc. Social año III, BsAs. septiembre de 1993
- Riechman, Jorge y Fernandez Buey, Francisco. "Redes que dan libertad". Ed. Paidós. Barcelona, 1994
- Saidón, Osvaldo "Redes, pensar de otro modo" en Redes, el lenguaje de los vínculos, Dabas y Najmanovic (comp.), Paidós:BsAs 1995
- Sonntag Heinz y Arenas Nelly, "Lo global, lo local, lo híbrido. Aproximaciones a una discusión que comienza", ponencia en la I reunión regional para AL del MOST/UNESCO. Buenos Aires, marzo de 1995
- Villarreal, Juan. "La exclusión social". FLACSO. Ed. Norma. Buenos Aires. 1996

