



“Definiciones, alcances y desafíos de la participación ciudadana y en la articulación de las políticas públicas. Algunas consideraciones en el ámbito de la provincia de Buenos Aires”



María Laura Pagani. Licenciada en Sociología (UNLP). Especialista en Gestión Pública (UNTREF). Magister en Diseño y Gestión de Políticas y Programas Sociales (FLACSO). Doctora en Ciencias Sociales (UNLP). Docente en la Licenciatura en Sociología y en la Maestría en Políticas del Desarrollo (UNLP). Experta en Gestión Pública, Subsecretaría para la Modernización del Estado. Provincia de Buenos Aires.



Mariel Alejandra Payo. Licenciada en Sociología (UNLP). Especialista en Planificación y Gestión de Políticas Sociales. (UBA). Especialista en Gestión Pública (UNTREF). Magister en Políticas Sociales (UBA). Docente Licenciatura en Trabajo Social (UNLP). Docente Tecnicatura Superior Gestión Cultural (ISFDyT N°8). Experta en Gestión Pública, Subsecretaría para la Modernización del Estado. Provincia de Buenos Aires.

Definiciones, alcances y desafíos de la participación ciudadana y en la articulación de las políticas públicas. Algunas consideraciones en el ámbito de la provincia de Buenos Aires

Este artículo tiene el propósito de abordar la articulación del Estado con la sociedad, a través de los procesos de participación ciudadana y de reflexionar sobre la articulación hacia el interior del propio Estado. Ambos implican repensar la dinámica del funcionamiento de las organizaciones públicas hacia un modelo de cooperación entre áreas estatales y con las organizaciones sociales.

Si bien la participación tiene una larga trayectoria en América Latina⁶⁶, en los años '90 se la promovió como una práctica novedosa en el marco de los principios de la Nueva Gestión Pública⁶⁷ y en los últimos años bajo el enfoque de Gobierno Abierto. Según el artículo de Oszlak (2012) la concepción del gobierno abierto⁶⁸ responde a tres orientaciones diferentes: el desarrollo de las herramientas informáticas, el creciente rol de la sociedad civil en la gestión pública y los trabajos más tradicionales sobre la organización y el funcionamiento de la burocracia estatal, que enfatizan su papel en la implementación de políticas públicas y su capacidad institucional. En tanto, Calderón y Lorenzo (2010) mencionan tres ejes centrales que están en relación con los anteriormente planteados: transparencia (respecto de los datos generados por las administraciones públicas), participación (referida a la actividad legislativa) y colaboración (entre gobiernos nacionales, provinciales y locales, con la ciudadanía y con el sector privado). En este trabajo se abordarán las

⁶⁶ Entre las primeras experiencias de participación en las políticas públicas, en las décadas del '50 y '60, se citan las asociadas al "Desarrollo de las Comunidades" en el ámbito rural y en el sector salud (Ugalde, 1987; Menéndez, 1995; Cortazzo, 1996; Cardarelli y Rosenfeld, 1998).

⁶⁷ En el marco de la Nueva Gestión Pública se incluye, entre otros, a la participación ciudadana especialmente en instancias de control. Según López (2007: 18) "las propuestas e iniciativas conocidas como de 'orientación al cliente' se asumen como un cambio en las reglas de juego entre los proveedores y los destinatarios de los servicios públicos. Así, la preocupación por las demandas diferenciadas, la calidad de los servicios y la fijación de los correspondientes mecanismos de resarcimiento en caso de deducción en los niveles de servicio ofrecidos, además de la instrumentación de sistemas de queja y de mecanismos de participación y consulta, conforman los componentes básicos de esta tendencia innovadora y, según se deduce, superadora del tradicional esquema en el que los usuarios de servicios públicos estatales poseían el rol de receptores pasivos y carentes de derechos específicos".

⁶⁸ Para ampliar la concepción de Gobierno Abierto se recomienda la lectura, en este libro, del artículo de Migliore y Pau "El Gobierno Abierto en la provincia de Buenos Aires. Prácticas concretas de gestión".

dos últimas dimensiones: la de participación ciudadana y el concepto de articulación entre distintas áreas del Estado.

Participación ciudadana

- Definiciones y alcances

La participación ciudadana es un concepto polisémico y existen diversas definiciones. En este trabajo utilizaremos la de Cunill Grau (1991) que denomina como participación ciudadana a un tipo de práctica social y política que supone una interacción expresa entre el Estado y actores de la sociedad civil, a partir de los cuales estos últimos “penetran en el Estado”. Otra autora que define la participación ciudadana es Bolos (2003), para quien la relación entre Estado-sociedad se inicia como una respuesta desde lo social a una convocatoria realizada por parte de las autoridades gubernamentales, en espacios institucionales que éstos designan o crean para involucrar a actores de la población en alguna actividad específica.

Además de ser un término que admite variantes y que se superpone con otros (participación comunitaria, popular, social) sus orientaciones y significados han cambiado en diferentes etapas históricas, por lo que algunos autores prefieren hablar de una “idea de participación”, que tiene la ventaja de sugerir que el concepto está en elaboración, por lo tanto, abierto a cambios y nuevas formulaciones. La “idea de participación”, según Sánchez (2000), implica que se refiere a un proceso constituido en varios momentos, durante los cuales los sujetos involucrados se forman y forman a otros en los conocimientos y destrezas que se elaboran a partir de la experiencia participativa.

La participación puede impulsarse en distintos ámbitos o etapas de la política (Cunill Grau, 1997): en la formación de políticas públicas, a través de facilitar la intervención de intereses de la comunidad en su elaboración y evaluación; en la prestación de servicios públicos, a través de su transferencia a la sociedad civil o la cogestión con ella y en la acción legislativa, permitiendo su ejercicio directo mediante la iniciativa, consulta, referéndum y revocación de mandato de autoridades electas.

Por otra parte, se identifican distintas modalidades o niveles que varían de acuerdo al tipo de vinculación entre la organización estatal y los grupos u organizaciones sociales que participan y en función del poder y control que estos últimos ejercen. Existe un acuerdo en diversos autores (Robirosa et. al., 1990 y Dávalos Domínguez, 2005) que plantean que los distintos niveles de la participación son:

- Participación informativa: implica transferencia de información o conocimiento sobre un determinado tema. La comunidad provee información al Estado y éste a la comunidad. Además de ser el primer nivel de la participación, los

ciudadanos tienen el derecho a ser informados de todos los proyectos relacionados con su territorio.

- Participación consultiva: es la expresión de la opinión y voluntad de la ciudadanía acerca de un problema o decisión.
- Participación decisoria: implica ejercicio de poder y responsabilidad en los procesos de toma de decisiones.

Otros autores agregan un cuarto nivel, la “participación en la gestión, cogestión o gestión asociada” (Poggiese, 2000) que se refiere al ejercicio compartido entre organizaciones estatales y organizaciones de la sociedad civil en la elaboración y gestión de proyectos, como en la implementación y monitoreo de las políticas. Este es el máximo grado de participación, el Estado no sólo convoca para expresar ideas, opiniones, y decidir, sino que además produce una transferencia de poder a lo largo de todo el ciclo de la política pública.

Otras dimensiones a tener en cuenta para analizar las modalidades que asumen las políticas de participación son las que señalan Bronfman y Gleizer (1994):

- La característica o etapa del programa en la que la comunidad participa: discusión, toma de decisiones, entrenamiento, ejecución de tareas, evaluación o sólo en la utilización de los servicios.
- El horizonte temporal de la participación: permanente o circunscrito a períodos de tiempo limitados.
- El tipo de acciones que realiza la comunidad: la variedad es amplia y depende de los objetivos de cada programa, entrecruzándose con los niveles y siendo distintas si la sociedad interviene para opinar, decidir o ejecutar una política.

- Supuestos de la participación: la trama de los fundamentos

La participación ciudadana en las políticas estatales se ha convertido en los últimos tiempos en una temática presente en todos los niveles de gobierno y aparece asociada a distintos procesos socio-políticos. Se da por sentado que la participación ciudadana es intrínsecamente “buena” y que promueve “buenas causas” (Oszlak, 2009) o, como sostiene Poggiese (2005), se ha convertido en un “metarrelato”, que nadie discute, del que todos se apropian y adhieren. Esta concepción se asocia con una perspectiva que enfatiza los argumentos y efectos positivos de la participación, que adquirió en los últimos años mayor relevancia. Sin embargo, no es la única postura.

Por un lado, ubicamos los argumentos que remarcan aspectos y efectos positivos de la participación y recorre variadas perspectivas. Desde un punto de vista técnico se remarca la eficiencia en cuanto a la sostenibilidad de las políticas. Esta visión

está ligada a los organismos internacionales (Rabotnikof, 2001).

Asimismo, desde el análisis de las consecuencias políticas y sociales se la asocia a distintos supuestos: al mejor funcionamiento de la democracia, de las políticas públicas y de la gestión estatal, a la recuperación del carácter público del Estado (Carmona, 2012), al fortalecimiento y autonomía de la comunidad (Cunill Grau, 1991) y a la transparencia de la gestión pública (Di Pietro, 2001).

Sin embargo, desde otras perspectivas se advierten algunas críticas en el sentido de que el Estado podría trasladar sus responsabilidades a la sociedad (Pérez-Brito, 2004) y contribuir a la construcción artificial de consensos (Pírez, 2000). Las consecuencias antes mencionadas pueden interpretarse como una participación de tipo “simbólica” que se contrapone con una “participación real” (Sirvent, 1999).

Otra tipología similar es la que proponen Cardarelli y Rosenfeld (1998) que se refieren a una participación “creadora de sentido”, cuando la intención es modificar la estructura de oportunidades vigentes; la “ampliada” cuando se participa en el proceso decisorio y la “restringida” cuando es meramente instrumental y está orientada a la ejecución de proyectos.

En algunas de estas definiciones se entrecruzan los significados que asume la participación con sus niveles, por ejemplo, es “real” o “ampliada” si se participa en la toma de decisiones. Pero por otra parte, también se enfatiza sobre qué cuestiones se participa y las implicancias de este proceso. En consecuencia, las posturas más críticas se cuestionan los procesos participativos que se promueven en la ejecución de políticas o programas.⁶⁹

- Desafíos en los procesos de participación

Los procesos de participación requieren de algunas condiciones y parten de dos argumentos claves (Oszlak, 2012): que el gobierno abre canales de diálogo e interacción con los ciudadanos para aprovechar su potencial contribución a lo largo del ciclo de las políticas públicas y que la ciudadanía confluye en la apertura de esos nuevos canales participativos. Sin embargo, ambas situaciones no se producen en forma “natural”.

Desde el gobierno, la apertura de canales con la ciudadanía implica algunas condiciones:

- La formalización/institucionalización de los canales y procedimientos de

⁶⁹ Por ejemplo, Trinchero (1996: 41) señala que la participación se promueve como “una forma de abaratar los costos del programa, asegurar la eficiencia y sobre todo garantizar el control social y político durante la implementación de los mismos, evitando un excesivo poder de decisión por parte de los vecinos y las organizaciones comunitarias”.

participación: para otorgar mayores posibilidades de continuidad de la política. La institucionalización se refiere a la jerarquía normativa (en relación a la jurisdicción gubernamental) y se relaciona con el reconocimiento de la legitimidad a la que se puede apelar en caso de incumplimiento (García Ceñal, 2000). Asimismo, también da cuenta del grado de reglamentación de la política: “por la creación de un espacio de interacción regular y regulada entre las autoridades públicas y los participantes, en el que los diferentes actores debaten, exponen sus puntos de vista y toman decisiones” (Landau, 2009:112).

- Voluntad política: para generar espacios y promover la participación pero también para sostenerlos en el tiempo. Los alcances de “la voluntad” se visualizan en la generación de ámbitos específicos de participación, el estímulo a la iniciativa de las organizaciones sociales y a la creación de instituciones apropiadas a la representación de los intereses de la sociedad. También incluye la capacidad para generar apoyo político y la articulación de recursos. Un parámetro en relación con la voluntad política, es la ubicación que alcanzan las áreas que tienen a su cargo las políticas de participación en la estructura estatal. Para García Ceñal (2000) la importancia de registrar esta categoría está dada por el compromiso que el Estado asume, cuanto más alto en el organigrama, mayor cuota de poder formal se le otorga, incluso si se precisa demandar acciones concretas a otras áreas gubernamentales.
- Capacidad en las propias organizaciones estatales: como bien establecen Catenazzi y Chiara (2009) la apertura de la participación implica necesariamente la disposición de las organizaciones estatales a cambiar sus propios modos de funcionamiento. En este sentido, incluyen el tema de las capacidades estatales que se ponen en juego en los procesos participativos como un elemento central para el análisis de los procesos de gestión que requieren su puesta en marcha -que también podemos relacionar con la voluntad política- y, agregamos, de la administración para llevarla a cabo. En un sentido similar, Isuani y Agoff (2008) analizan las capacidades a las que denominan de gestión a partir de la disposición de recursos en un sentido amplio (en cantidad y calidad), la institucionalización, la profesionalización, el financiamiento y el uso de tecnologías. Desde una perspectiva más amplia otros autores utilizan el concepto de capacidad estatal, a partir de dos componentes: las capacidades administrativas y las políticas (Repetto, 2003)⁷⁰. De las capacidades estatales que mencionan los distintos autores,

⁷⁰ Para ampliar la concepción Capacidades Estatales en este libro se encuentra el artículo de Giroto y Marin “Un análisis de las capacidades estatales para mejorar la Gestión Pública Provincial”.

luego se abordará la de coordinación.

Asimismo, desde el lado de la ciudadanía también deberían generarse una serie de condiciones:

- La incorporación heterogénea de los actores sociales y que éstos logren cierta capacidad de organización, de presencia social y política, de lo contrario se legitimaría la propia corporativización del aparato estatal y “la monopolización del proceso político por grupos que representan intereses organizados de carácter estrictamente sectorial y que atentan contra un arreglo pluralista en la formación de las políticas públicas” (Cunill Grau, 1995: 9). También es fundamental enfatizar no solo en la oportunidad de la participación de los actores sociales sino en la generación de promotores o líderes para promover los procesos de participación.
- Condiciones que garanticen la participación de diversos actores sociales: principalmente la bibliografía se refiere al análisis en las circunstancias que posibilitan la participación en relación a la posición social que ocupan los actores y su capacidad de influencia en los procesos políticos. Diferentes estudios demuestran que los sectores que más participan son aquellos con mayores recursos, los que ocupan una mejor posición en la estructura socio-económica (CEPAL, 1985) o los que poseen más conocimiento profesional (Cunill Grau, 2008). Mientras que los sectores con menos recursos tienen mayores dificultades en la capacidad de representación para presionar por sus propios intereses y condicionar las decisiones de política pública. Además, Font (2004) señala que los recursos⁷¹ que favorecen la participación aparecen estrechamente relacionados y como resultado de una desigual distribución social. Por ello, la participación varía entre sectores sociales y esta desigual

⁷¹ Cuando mencionamos la cuestión de los recursos, tomamos la concepción de Repetto (2009), para quien los actores requieren de dotaciones importantes de poder para adquirir un protagonismo real y concreto en la esfera pública y participar de modo activo en ciertas políticas públicas estratégicas. Si bien para el autor no existe consenso en la literatura acerca de cuáles son esos recursos relevantes que definen a un actor, propone una perspectiva que amplía la de los recursos económicos, reconociendo la existencia de otros tales como: los políticos (apoyo de la ciudadanía, de los grupos de interés, de las autoridades políticas); autoridad formal; liderazgo y autoridad informal; movilización y acción colectiva; habilidad para negociar, argumentar y comunicar; técnico-administrativos (mandato legal, organización, información y habilidad para procesarla, expertise burocrática y capacidad para descifrar contextos de incertidumbre) e ideológicos (ideas y valores con legitimidad social y prestigio). Esta visión sobre los recursos, además, requieren concebirllos en sus relaciones y expresiones concretas en un espacio caracterizado por la confluencia de actores estatales y no estatales.

distribución también influye en la intensidad de la participación con grupos de personas muy activas frente a la pasividad de otros sectores.

- Considerar la representatividad de las organizaciones sociales: De Piero (2006) y Villar (2003) se interrogan acerca de las fuentes de legitimidad de estas organizaciones para actuar en las políticas públicas, sobre su propia rendición de cuentas y el alcance de la eficacia.
- Tener en cuenta los “costos de la participación”: Cunill Grau (1991) identifica tres tipos de costos: a) los de información, que también constituyen un requisito para poder participar; b) los de oportunidad, se participa si se tiene expectativas de que existe una probabilidad de generar los resultados esperados y c) los de fracaso, las personas evalúan al momento de involucrarse en el proceso participativo los riesgos que pueden generarse, la frustración derivada de experiencias fallidas anteriores y la desconfianza ante la eventual manipulación que puede desarrollarse por la institución que convoca. En este mismo sentido, Ferrando (1994) afirma: “para que la participación sea posible, quien participa tiene que creer que su protagonismo es necesario y que le va a permitir acceder a algún logro. Si por el contrario se repiten las frustraciones, la participación decae” (citado en Noboa et al 2013: 60).
- Liderazgo y compromiso comunitario: otra problemática es el esfuerzo y desgaste, que muchas veces implica para los referentes de las organizaciones sociales, ejercer el liderazgo comunitario y el compromiso que exige asumir la participación (Montero, 2003). En este punto podemos retomar la preocupación de Cunill Grau (1991) sobre los “costos de la participación” anteriormente citados.

2. La articulación de las políticas públicas

- Definiciones y alcances

Una cuestión importante en el contexto actual para entender la complejidad de las demandas sociales, es la necesidad de pensar en las organizaciones del Estado como partes integrantes de un todo y no como compartimentos estancos. La dinámica que adquiere la administración, requiere que las organizaciones puedan responder a las demandas siendo la articulación un requisito común a ambas.

Según Acuña (2010: 9) es necesario hablar de coordinación e integralidad de las políticas públicas. En este sentido refiere que “las acciones integrales demandan coordinar aproximaciones multidisciplinarias, transversales, capaces de reconocer el cambiante mix entre la especificidad de una causa y su papel en el conjunto de determinantes intervinientes en una problemática dada”.

De este modo, el Estado es parte de un entramado de redes y siguiendo a Martínez

Nogueira (2010), la metáfora de “estado relacional” muestra una forma de trabajo en la cual se consideran diversos entramados que ponen en juego capacidades, contribuciones y relaciones entre los diversos ámbitos y niveles del gobierno y con otras organizaciones sociales, con el objetivo de generar acuerdos, diálogos y organización. Entonces, para poder llevarlo adelante se necesitan diversos recursos, entre ellos los analíticos, de información, de capacidades y de iniciativas. En el mismo sentido, podemos decir que “la coordinación de políticas debe satisfacer en primer lugar un principio elemental: la clara delimitación de competencias. Ello hace que la estructura del gobierno pase a ser una cuestión que si bien tiene elevados componentes técnicos, es de naturaleza estratégica. Por cierto, esta estructura (unidades que la componen y sus relaciones, líneas de autoridad, misiones y funciones asignadas, planteles predefinidos, etc.) suele ser el resultado de decisiones discretas, cristaliza modos de atención, conceptualización, decisión y resolución de problemas, conforma inercias institucionales, genera sus propias clientelas y tiene una capacidad de supervivencia más allá de la vigencia de gobiernos y políticas” (Martínez Nogueira; 2010: 32).

En los últimos años, el Estado ha comenzado a volver a su lugar principal, generando políticas de cara al ciudadano y encarando la resolución de los problemas sociales. En este contexto surge una reformulación sobre el modo y los alcances que se sucedieron en la década pasada en los cuales hubo un predominio de la participación centrada en la implementación, asignación y focalización de los recursos. Surge una nueva visión sobre los derechos de participación en las distintas etapas del ciclo de política pública, la definición de cuáles son las prioridades, la asignación de recursos, la toma de decisiones y la evaluación. Así, en esta nueva etapa se generan nuevas posibilidades en función de cómo se relacionen el Estado conjuntamente con la sociedad civil, acerca de los distintos elementos propuestos en lo referente a la participación y a la manera en que sus demandas son canalizadas. En consecuencia, es preciso generar nuevas articulaciones entre las estructuras estatales y la sociedad que procuren promover la institucionalidad de las mismas con abordajes de tipo integral y coordinaciones que superen los viejos formatos sectoriales.

Esta problematización sobre el modo de funcionamiento de la lógica estatal comenzó a dar lugar a un cambio de enfoque que promueve la articulación de políticas a partir del trabajo en red.

Algunos autores, como Goncalves de Freitas y Montero (2003) definen a las redes como una estrategia vinculatoria, de articulación e intercambio entre grupos, instituciones y personas con un objetivo común y compartido que sirve de hilo conductor de las relaciones. Además de ser el resultado de esa estrategia, constituye una modalidad organizativa y de gestión. El aspecto distintivo es la

relación social que permite la formación de una trama, que tiene como características: ser un sistema abierto, no responder a una autoridad superior, tener una estructura horizontal, de relación entre pares, flexible y dinámica. Asimismo, supone una cierta comunidad de creencias o de valores. En este mismo sentido, Dabas (1999) y Fleury (2002) agregan que las redes posibilitan potenciar los recursos, generar respuestas alternativas a las diversas problemáticas, permitiendo distintos aprendizajes que son socialmente compartidos. La finalidad del trabajo en red es aunar esfuerzos, y alcanzar por complementariedad una mayor capacidad resolutive, ser más eficaces y eficientes en lo que se hace como producto del intercambio y la colaboración.

El trabajo en red es un proceso construido a partir de las relaciones entre actores: de la sociedad civil (a través de sus organizaciones), las empresas privadas y actores estatales (nacionales, provinciales o municipales). Estas construcciones deben incluir una mirada conjunta y objetivos acordados (Rovere y Tamargo, 2005; Acuña, 2010).

Por otro lado, se identifican distintos niveles del trabajo en red y, en este sentido, retomamos a Rovere (citado en Sánchez, 2007):

- “Reconocer”, es decir, saber que los otros existen y tienen entidad propia (organizaciones, actores de la sociedad civil);
- “Conocer”, implica tener interés por lo que el “otro” hace;
- “Co-laborar”, se presta ayuda de modo esporádico, estableciendo relaciones de reciprocidad;
- “Co-operar”, conlleva acciones de solidaridad;
- “Asociarse”, es el nivel más alto en la articulación e implica la confianza en el sostenimiento de acciones de manera conjunta.

- Fundamentos de la articulación

Teniendo en cuenta que los problemas públicos no son estáticos y tocan distintas esferas de la administración pública, acordamos que su abordaje deberá ser en determinadas cuestiones conjuntas, tanto con distintas áreas como niveles de gobierno. En este sentido, coincidimos con Oszlak (2012: 8) en que “los problemas sociales son transversales, suelen atravesar los ‘sectores’, pero las políticas que pretenden actuar sobre ellos se conciben en el marco de compartimentos estancos, con escaso diálogo entre unidades de gobierno que deberían co-gestionar la solución de esos problemas trans-sectoriales”.

En este sentido, es necesario resaltar que se requiere de un “accionar coherente, integral y sostenido en el tiempo sobre los problemas estructurales que minan la equidad y el desarrollo en nuestras sociedades” (Acuña; 2010: 9).

Así, el atravesamiento y el trabajo conjunto de las organizaciones del Estado y de la sociedad civil, requieren que sean flexibles teniendo en cuenta cuáles son los destinatarios de las mismas. Estas modalidades de gestión articuladas con la ciudadanía y con otras áreas del Estado precisa del desarrollo de capacidades estatales. Repetto (2004), sostiene que uno de los modos en que éstas se expresan, es la coordinación, que se define como la forma en que los distintos actores y órganos pertenecientes al Estado generan correlaciones en las cuales se tienen en cuenta las tareas que se asignan a cada uno de ellos. La articulación de las políticas, programas y acciones, facilitarían un mejor servicio al ciudadano y formarían parte de las buenas prácticas de la gestión gubernamental.

Respecto a las articulaciones, siguiendo a Zibecchi y Paura (2013), el campo de las políticas públicas se ha ido tornando cada vez más vasto y complejo como parte de los diversos entramados interinstitucionales e intersectoriales. Las distintas relaciones que se establecen al interior de una organización como entre las diversas que componen el Estado, intentan dar respuestas a estas políticas sociales complejas donde, en la mayoría de los casos, no pueden ser realizadas únicamente desde un organismo. Este escenario se complejiza si pensamos en políticas localizadas, donde los límites del territorio, no necesariamente son los límites que definen las instituciones, existiendo cruces de diversas políticas (con sus planes, programas y proyectos) que se adaptan a las diversas necesidades de los destinatarios de las acciones del Estado.

De este modo, lo territorial se compone de dos dimensiones, la dimensión espacial y la dimensión político-institucional. La interjurisdiccionalidad es la relación entre el Estado nacional, provincial y municipal, y en diversas ocasiones, también participan las organizaciones de la sociedad civil. La intersectorialidad de la política pública se relaciona en cómo los diversos sectores (salud, educación, justicia) y/u organizaciones articulan sus acciones.

- Desafíos en los procesos de trabajo conjunto

La posibilidad de pensar el funcionamiento del Estado de forma articulada no implica dejar de lado las particularidades de cada organización que la componen, sino por el contrario, conociendo como es la otra parte, promover acuerdos de trabajo que permitan obtener los resultados deseados. Por lo tanto, asumir la posibilidad de acciones conjuntas puede redundar en encontrar soluciones más adecuadas, con “otros” que tienen problemáticas similares o al menos que comparten algunas cuestiones que les permiten pensar en objetivos compartidos. Como toda relación social, la organización no está exenta de las disputas de poder que se originan al interior y en función del cumplimiento de los objetivos, la forma que se encuentre para poder encaminarlos, irá en detrimento o acompañamiento

del logro de las metas previstas. Según Rovere, entiende que “abordar cualquier tipo de gestión conjunta con un sentido de construcción necesita explicitar cuáles son los obstáculos que se presentan en las organizaciones ante la posibilidad de co-gestionar o aunar esfuerzos con otros. Esto es así, puesto que en el campo de lo social se experimentan asimetrías de poder y de recursos disponibles y situaciones de cooperación y competencia. Sin embargo, lo más común es que estos obstáculos no se expresen” (Rovere; 2007: 12). No expresarlos implica no contar con toda la información disponible y no prever la viabilidad de las acciones. Ello conllevaría a la emergencia de problemas que podrían haber sido anticipados y a la posibilidad de planificar posibles soluciones.

Siguiendo a Martínez Nogueira (2010) un desafío para la coordinación es la posibilidad de que los propósitos sean convergentes, como así también los contenidos y los impactos de las políticas que se buscan implementar. Se deberá tener en cuenta las decisiones de tipo estratégicas, de gestión y operativas. Por eso, es fundamental enmarcar la toma de decisiones en reglas de juego explícitas, identificando las prioridades, asignando los recursos necesarios e identificando los acuerdos que aseguren una adecuada coordinación en la implementación.

El neologismo acuñado por Nalebuff y Brandenburger (citado en Rovere y Tamargo, 2005: 4), que se denomina “*co-opetencia*”, hace referencia a que “cooperación y competencia no son dos polos irreconciliables entre sí, sino que en los juegos sociales ambas siempre se combinan en diferentes proporciones. En el campo de lo social, la mayoría de los juegos son abiertos, dado que no hay un capital físico o simbólico fijo en disputa, sino que más bien sucede que eso que se disputa se transforma en función de las acciones de los actores, y aún esa interacción en juegos de cooperación y competencia puede hacer crecer ese stock de capital”. En este sentido, dejar en claro estas dos cuestiones, habilita a pensar el modo en el cual se trabaja en red.

De este modo, más allá de los distintos niveles o categorías de trabajo en red es importante tener en cuenta la complejidad que requiere trabajar en conjunto, remarcando la importancia de sostener acuerdos que permitan concretar los objetivos previstos. En esta misma línea Martínez Nogueira (2010) advierte que las mayores probabilidades de conflicto surgen en el momento de la implementación de las acciones acordadas por la red y es donde se precisa coherencia y coordinación.

Considerando lo planteado anteriormente, se sugieren algunos desafíos que podemos retomar de Isuani y otros (2005) sobre la promoción de la conformación de redes intergubernamentales:

- Proponer incentivos a los actores primordiales que deben constituir la red,

posibilitando su adhesión y compromiso a través de diversos estímulos para pensar los objetivos de trabajo.

- Acordar estrategias que permitan un avance escalonado en los compromisos que se generan en la red, identificando las responsabilidades y acciones de cada actor.
- Trabajar con la identidad de la red, sin perder de vista las singularidades de cada organización. Siguiendo a Fleury (2002), las distintas culturas organizacionales implican distintas problemáticas y adquieren un carácter dinámico. En este sentido, un aspecto a considerar es no replicar lógicas e inercias institucionales y organizacionales con tendencias a la compartimentalización y a la autosuficiencia, con interpretaciones de la realidad centradas en el punto de vista de cada organización (Martínez Nogueira, 2010).
- El trabajo horizontal y articulado precisa para funcionar de cierta institucionalidad. Ello requiere pensar estructuras adecuadas, las cuales no se dupliquen con las ya existentes. Asimismo, su consolidación lleva un tiempo, más allá de las urgencias o los hechos que las provocaron o demandaron su respuesta.

3. Algunos ejemplos de la situación en la provincia de Buenos Aires

- Caso 1: Panorama de la administración pública provincial

En un estudio realizado a inicios del 2014 se relevaron las páginas web institucionales de distintas dependencias del ejecutivo provincial⁷² y se identificó que el 38% de las políticas y programas tenían algún tipo de articulación: entre organismos de la propia provincia (57%), con municipios (38%), con organismos de la administración pública nacional (26%) y/o con organizaciones de la sociedad civil (26%)⁷³ (por ejemplo: cooperativas, sector empresario, organizaciones de base, entre otras).

Así, se observa que en algunos casos las articulaciones se generan con más de un organismo y, es necesario aclarar, que éstas son dinámicas, con lo cual pueden

⁷² Estudio realizado por el equipo de Expertos en Gestión Pública que incluyó un relevamiento de 31 organismos provinciales y de más de 250 políticas y programas publicadas en sus portales web.

⁷³ En algunos casos las políticas articulaban con más de un organismo razón por la cual, las categorías no son excluyentes. Además, es necesario aclarar que cuando nos referimos a articulaciones, son las explícitas en la descripción que realiza cada organismo en su página web institucional respecto a sus programas y políticas, lo que no implica que otras políticas realicen articulaciones en pos de dar respuesta a las problemáticas y no estén difundidas en sus portales.

existir variaciones en el período transcurrido desde el relevamiento.

Una tendencia sobresaliente es que el área que más articula es el Ministerio de Desarrollo Social, lo que evidenciaría que en su diseño y a nivel discursivo se contempla la necesidad de trabajar conjuntamente con otros organismos para la atención de ciertas problemáticas sociales complejas.

Finalmente, respecto de las temáticas sectoriales de las políticas que presentan interrelaciones: un 40% se refieren a educación, un 18% a salud, 12% seguridad y trabajo respectivamente. En relación a los destinatarios el 30% corresponde a niñez, 45% a juventud, 21% sector productivo, 20% adultos mayores y 15% organizaciones sociales y mujeres, respectivamente.

- Caso 2: Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública / Subsecretaría de la Modernización de Estado

Este Premio se implementa desde el 2004, dependiendo de la Dirección Provincial de Gestión Pública. El premio contribuye a consolidar una política de Estado en materia de modernización, como también a generar un estímulo para el desarrollo de experiencias y elaboración de proyectos para la mejora de procesos organizativos. El objetivo explícito que se menciona en la página web es: desarrollar capacidad de innovación y contribuir a alcanzar las metas de las políticas públicas, a través de una acción que hace visibles las ideas, proyectos y experiencias del ámbito público, otorgándole al trabajador del Estado el rol de agente de cambio; potenciando transformaciones sustanciales en lo que refiere a los servicios que se le brinda al ciudadano y fortaleciendo a las organizaciones públicas.⁷⁴

Este Premio específicamente ha realizado convocatorias sobre el tema de participación ciudadana:

- 2007. Gestión por participación y cooperación: 28 proyectos presentados.
- 2011 – 2012. Gobierno abierto: “Implementación de nuevas tecnologías en la gestión pública y en las organizaciones de la sociedad civil, para propiciar la participación ciudadana y la mejora de los productos y servicios destinados los ciudadanos”: 40 proyectos.
- 2014. Participación Ciudadana, Colaboración y Nuevas Herramientas de Gestión: 36 proyectos.

Asimismo, en otras ediciones se presentaron 20 proyectos orientados a la promoción de la participación.

⁷⁴ http://www.gpublica.sg.gba.gov.ar/premio_provincial_la_innovación%3%B3n_en_la_gestión%3%B3n_p%3%BABlica_convocatoria_abierta_10%C2%B0_ediación%3%B3n. Fecha de consulta: 29/05/2015.

- Caso 3: Violencia Familiar

Un ejemplo de la articulación intersectorial -tal como venimos sosteniendo en este artículo es aquella política pública en la cual se relaciona en cómo los diversos sectores gubernamentales y/u organizaciones sociales- y de participación ciudadana, lo constituye la creación de la Oficina Provincial para la Lucha Contra la Trata de Personas, la Explotación Sexual Infantil y la Protección y Asistencia de las Víctimas⁷⁵, creada mediante la Ley N° 14.453. En función de la temática abordada por el presente trabajo, es importante saber que en el artículo 8 se manifiesta la creación de ésta Oficina, que tiene como objeto “constituir un ámbito permanente de acción y coordinación interinstitucional e interdisciplinario para la elaboración de las políticas públicas”. Así, en su espíritu, se observa claramente la necesidad de la articulación para el abordaje de éste flagelo.

La Ley, en su artículo 14, determina que estará integrada por el Poder Ejecutivo con un representante por cada uno de los organismos: Justicia, Seguridad, Trabajo, la Dirección General de Cultura y Educación, Salud, Desarrollo Social, Procuración General ante la Suprema Corte de Justicia, Consejo Provincial de la Mujer, Secretaría de Derechos Humanos de la Provincia, Fiscalía de Estado, Secretaría de Niñez y Adolescencia de la Provincia. Asimismo, sostiene que participarán tres miembros de la Cámara de Diputados de la Provincia y tres miembros de la Cámara de Senadores, en representación de las respectivas bancadas; y además se deberá respetar las mayorías y minorías legislativas. Además, el artículo 16, determina que integrarán la Oficina representantes de la Sociedad Civil mediante aquellas organizaciones que trabajen en la temática de trata, con perspectiva de Derechos Humanos.

Ante una problemática tan compleja, y donde la Ley tiene por objeto “adoptar medidas de prevención, la lucha y la erradicación tanto del delito de ‘trata de personas’ como así también los delitos conexos, y la protección y asistencia para las víctimas y posibles víctimas, ya sea que su residencia y/o traslado se produzca dentro del territorio provincial, o que desde esta Provincia se detecten maniobras para trasladarlas fuera de la misma, dentro del territorio nacional o hacia el exterior. Asimismo, pretende fortalecer la acción del Estado Provincial y Municipal frente a este delito”, es imprescindible afrontarla desde una articulación con los distintos niveles y entre las jurisdicciones a fin de contribuir a poner fin a este flagelo, coordinando acciones de política pública para contribuir a que no haya más

⁷⁵ Según el sitio web de la Oficina de Trata, “el antecedente de este ámbito de articulación de políticas públicas, es la Comisión Provincial para la Prevención y Erradicación de la Trata de Personas creada por Decreto N° 978/10” <http://noalatrata.gba.gob.ar/?q=oficina-provincial> fecha de consulta: 07/08/2015.

víctimas de trata. En este sentido, y respecto a las atribuciones de esta Oficina, la normativa expresa las coordinaciones que debe realizar tanto con organismos nacionales, provinciales e internacionales, como así también con los poderes Legislativo y Ejecutivo tanto a nivel Nacional, Provincial, y Municipal.

A su vez, propone dentro de la Oficina Provincial, la creación del Programa Provincial para la Lucha Contra la Trata de Personas la Protección y Asistencia de las Víctimas, y del Observatorio de Trata de Personas.

- Caso 4: Presupuesto Participativo (en adelante PP)

A nivel municipal, si observamos las políticas y programas manifiestas en las páginas web institucionales (Pagani y Pau, 2014), se identifica que: en 35 casos se realiza difusión de alguna política participativa (el 26% de los municipios), entre las que se destacan el presupuesto participativo (13 casos) entre otros⁷⁶.

El presupuesto participativo es una herramienta de participación ciudadana que posibilita la jerarquización y destino de los recursos locales. Se somete a decisión de la población la determinación de cuáles son las prioridades, dónde y cuándo realizar inversiones y acciones de gobierno, por intermedio de un proceso de debates y consultas. Es decir que si tomamos los niveles de participación que expusimos anteriormente (Robirosa et. al., 1990; García Ceñal, 2000; Dávalos Domínguez, 2005) identificamos a esta política en el nivel de la toma de decisiones. Existen distintos diseños institucionales para llevarlos a cabo en cuanto a: formalización, actores habilitados a participar, formas de participación, instancias previstas de participación, tipo de propuestas, existencia de algún tipo de priorización, alcance territorial, etc (Ramella, 2013) y son múltiples los argumentos que se exponen para su implementación⁷⁷. También se han recogido críticas en cuanto a su alcance territorial y monto presupuestado. En cuanto a la primera, se sostiene que las propuestas incluidas en los PP, casi exclusivamente, canalizan demandas de un ámbito territorial acotado a una determinada zona y que sólo permiten trabajar cuestiones de pequeña escala. Respecto del monto presupuestado Cabannes (2005) señala que en América Latina, los recursos destinados, no han sido superiores al 3% del presupuesto local. En el caso de las experiencias argentinas, la tendencia registrada hasta el momento confirma la media latinoamericana y Ramella (2013: 115) los denomina como “experiencias de

⁷⁶ Varios municipios poseen sistema de gestión de redamos (34 casos), algunos cuentan con encuestas de opinión (13 casos), otros tienen banca 25 o del pueblo (8 casos).

⁷⁷ Mejorar el sistema democrático; socialización de la política y gobernabilidad; mayor equidad social, eficiencia y transparencia de las acciones de gobierno; revalorización de los servicios públicos; fortalecimiento en la organización de la comunidad, etc.

montos simbólicos”.

Más allá de los interesantes debates respecto de los fundamentos y alcances de esta política, exponemos, a modo de ejemplo, algunos resultados publicados por la municipalidad de La Plata:

Indicadores	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Porcentaje del Presupuesto general	2,1%	3,4%	3,7%	6,1%	8,8%	9,2%	7,9%
Cant. de Proyectos presentados	513	341	368	255	275	142	131
Cant. de Proyectos elegidos	39	40	43	40	40	40	30
Cant. de vecinos que asistieron a las asambleas	3.342	3.200	5.230	2.682	3.570	2.150	2.528
Cant. de vecinos que votaron en la consulta popular	17.686	29.574	45.037	49.561	51.104	52.017	32.198
% sobre población de la ciudad	(3,8)	(6,3%)	(9,6%)	(9,9%)	(10,2)	(10,4)	(6,5)

Fuente: Municipalidad de La Plata⁷⁸

Por otra parte, esta política requiere para su funcionamiento la articulación no sólo con la ciudadanía sino también hacia el interior del propio Estado local (articulación intrajurisdiccional e intersectorial, por ejemplo para proyectos que requieren acciones conjuntas entre distintas áreas) pero también con provincia o nación (interjurisdiccional). Esta característica es reconocida tanto por los gestores de la política, como por los analistas de ellas, como una de las dificultades que debe atravesar el PP. En el caso citado, desde el propio municipio platense se reconocen algunas problemáticas para su ejecución: a) población sin cubrir; b) que algunos mecanismos de funcionamiento no son claramente comprendidos y c) el derrotero administrativo, financiero y técnico que debe atravesar cada proyecto (Consejo del PP, 2010). El último punto se refiere a “problemas burocráticos” y se ejemplifica que para realizar una apertura de calle se necesita la aprobación de una Ordenanza o para pavimentar una calle, la instalación previa de cloacas (que depende de ABSA y del gobierno provincial). El tema de las dificultades al interior del Estado, para funcionar de forma articulada, es motivo de reflexión de distintos autores que analizaron diferentes casos de políticas participativas (Tecco y López, 2009 y Ford, 2013). Las reglas y prácticas en las dependencias gubernamentales se cristalizan en

⁷⁸ <http://www.municipalidad.laplata.gov.ar/files/Indicadores.pdf>. Fecha de consulta: 1/5/2014.

rutinas que reproducen un funcionamiento interno y el PP requiere procedimientos distintos de la lógica tradicional de ingreso de demandas a la agenda estatal, implementación y evaluación de políticas públicas, a partir de que incorpora a actores de la sociedad que intervienen en distintas etapas y porque implica un funcionamiento transversal en una gestión que, habitualmente tiende a funcionar como compartimentos estancos. Contrariamente, esta política necesita del trabajo conjunto con el resto de las dependencias municipales (infraestructura, salud, medioambiente, etc) para organizar la ejecución de los proyectos elegidos en la consulta popular. Recuperando las categorías planteadas por Rovere (2007) el presupuesto participativo es un ejemplo de “asociación” ya que promueve el nivel más alto de articulación para su concreción y sostenibilidad.

Reflexiones finales

En este artículo se abordaron las concepciones sobre participación y articulación institucional, dos ejes centrales de la concepción de Gobierno Abierto. Recorriendo el trabajo hemos problematizado distintas definiciones, los fundamentos de ambos procesos, como así también los desafíos que implica su puesta en marcha. Asimismo, se presentaron cuatro casos como ejemplos de la participación y articulación que se desarrollan en el ámbito de la provincia de Buenos Aires. De dicho análisis surgen una serie de consideraciones que entendemos oportunas porque favorecerían la sostenibilidad de dichos procesos.

Es esencial que tanto la participación ciudadana como la conformación de redes estén acompañadas por políticas de comunicación y una adecuada convocatoria a la que se sumen distintos sectores. Las primeras instancias deben ser de sensibilización y difusión de la actividad, explicando cuáles son los objetivos y mediante qué actividades se las llevarían a cabo. De lo contrario, tienden a tener mayor participación los grupos que cuentan con mejor acceso a la información y recursos.

En relación a lo anterior, y teniendo en cuenta el reconocimiento de las asimetrías de información, formación y poder, se requieren acciones de capacitación específica y asesoramiento técnico para que todos los sectores puedan participar con cierta capacidad de organización y continuidad. En este sentido, Font (2004) destaca la necesidad de ampliar los tejidos asociativos, promoviendo mecanismos que mejoren la capacidad interna de las organizaciones sociales para generar mayor representatividad, pero también se refiere a la posibilidad de incentivar la participación de los ciudadanos no organizados.

Para lograr articulación entre áreas y compromiso de los distintos sectores es conveniente que las acciones de capacitación también se orienten al propio equipo de gestión y administración. Es primordial fortalecer las capacidades estatales para

garantizar la sostenibilidad de los espacios de participación y de articulación entre distintos actores. En este caso, el Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública, viene incluyendo entre las experiencias que distingue, a los proyectos y políticas que promueven instancias participativas y reconoce por medio de una distinción a los equipos de trabajo que promueven tales experiencias.

Respecto a las políticas de participación ciudadana consideramos importante que se impulsen no sólo instancias de información sino también de deliberación. Y en el caso específico del trabajo en red, que se conozcan las reglas, los desafíos, los obstáculos y las potencialidades del mismo. Ambos, requieren procedimientos metodológicos que garanticen que el resultado final del proceso refleje las preferencias de los actores intervinientes, tanto de las áreas del Estado y de la Sociedad Civil, y que las propuestas tengan viabilidad política, técnica y económica. En el caso de que alguna propuesta no pueda concretarse, es recomendable que el equipo que coordina la política reconozca obstáculos y motivos que impiden su puesta en marcha.

También es importante avanzar en la sistematización de datos y elaboración de indicadores a fin de realizar informes, a partir de monitoreos y evaluaciones, que permitan conocer la evolución de las experiencias. Contar con este tipo de datos posibilitaría comunicar los resultados tanto hacia el interior de las áreas de gobierno como hacia la comunidad. Un ejemplo de ello es la difusión de indicadores sobre resultados del PP de la municipalidad de La Plata a través de la página web y de documentos elaborados específicamente para su conocimiento. La difusión de información respecto de la marcha de las políticas públicas otorga transparencia y credibilidad, por ello una cuestión pendiente es implementar el uso de nuevas tecnologías para posibilitar la accesibilidad a la información, aspectos fundamentales para avanzar hacia el Gobierno Abierto.

Otra cuestión es que cada actor debe tener competencias específicas y acordadas por el resto de los integrantes de la red y en el caso de la participación ciudadana por los actores involucrados a fin de no superponer funciones y de evitar conflictos en el momento de la implementación. Un ejemplo de una problemática que requiere una atención transversal, de articulación entre distintas áreas del Estado y del trabajo conjunto con las organizaciones sociales, es el de la violencia familiar. En este sentido, el tercer caso expuesto, detalla las distintas dependencias y recursos involucrados, según la legislación, para dar respuesta a una política de prevención, sanción y eliminación de la violencia.

Por último, destacamos la presencia actual que la participación ciudadana y la articulación interinstitucional tienen en las políticas públicas, sin embargo consideramos que éstas requieren un análisis particularizado sobre los objetivos y niveles propuestos ya que como hemos reflexionado a lo largo de este trabajo, su

implementación implica un proceso de construcción social, múltiple, sujeta a valores y circunstancias contextuales que surgen en un determinado momento. Por ello, es que hemos planteamos una serie de desafíos y consideraciones a fin de propiciar una mejor relación entre el Estado y la sociedad civil.

Bibliografía

- Acuña, Carlos (2010) "Los desafíos de la coordinación y la integralidad para las políticas y la gestión pública en América Latina. Una introducción" en Los Desafíos de la Coordinación y la Integralidad de las Políticas y Gestión Pública en América Latina. Edición, corrección y composición general: Proyecto de Modernización del Estado. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Bolos, Silvia (2003). Participación y espacio público. México: Universidad de la Ciudad de México.
- Bronfman, Mario y Gleizer, Marcela (1994). "Participación comunitaria: necesidad, excusa o estrategia? O de qué hablamos cuando hablamos de participación comunitaria". En: Cad. Saúde Pública. Vol. 10, Nº 10, Río de Janeiro. Pp 111-122.
- Cabannes, Yves (2005). "Presupuesto Participativo y finanzas locales". Documento base red URBAN Nº 9. Alcaldía Porto Alegre, Porto Alegre.
- Calderón, Cesar y Lorenzo, Sebastián (2010). Open Government. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Cardarelli, Graciela, y Rosenfeld, Mónica (1998). Las participaciones de la pobreza. Programas y proyectos sociales. Buenos Aires: Paidós.
- Carmona, Rodrigo (2012). "Políticas públicas y participación ciudadana en la esfera local. Análisis y reflexiones a la luz de la experiencia Argentina reciente". En Revista Chilena de Administración Pública. N º 19. Pp. 169-185
- Catenzzi, Andrea y Chiara, Magdalena (2009). "La participación en la gestión: alcances y límites en su institucionalización". En Chiara, Magdalena y Di Virgilio, María Mercedes (Org) Gestión de la política social. Conceptos y herramientas. Buenos Aires: Prometeo-UNGS. Pp. 201-214.
- CEPAL (1985). Participación comunitaria, Estado y Desarrollo hacia la incorporación de la dimensión participativa en la formulación y ejecución de programas de desarrollo. División de Desarrollo social, LC/L. 363, Santiago de Chile.
- Cortazzo, Inés; Cuenca, Adriana y Nathanson, Graciela (1996). "Participación comunitaria ¿Real o ilusoria?". En Revista Escenarios, Año 1, Nº 1. Escuela Superior de Trabajo Social, UNLP.
- Dabas, Elina; Perrone, Nestor (1999) Redes en salud. Material elaborado por FUNCER. S/D.
- Grau, Nuria (1991). Participación Ciudadana. Dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados latinoamericanos. Caracas: CLAD.
- Cunill Grau, Nuria (1995). "La rearticulación de las relaciones Estado-Sociedad: en búsqueda de nuevos sentidos". Revista del CLAD Reforma y Democracia, N º 4. Caracas.
- Cunill Grau, Nuria (1997). Repensando lo público a través de la sociedad. Nuevas formas de gestión pública y representación social. Nueva Sociedad. Caracas: CLAD.
- Cunill Grau, Nuria (2008). "La construcción de ciudadanía desde una institucionalidad pública ampliada" en Mariani Rodolfo (Coord) Democracia / Estado / Ciudadanía. Hacia un Estado de y para la democracia en América Latina. Lima, PNUD.
- Dávalos Domínguez, Roberto (2005). "La participación y la comunidad". En Hernández,

- Carmen Nora (Comp.) Trabajo comunitario. La Habana: Editorial Caminos.
- Di Pietro, Paolo (2003), "Hacia un desarrollo integral y equitativo: una introducción al desarrollo local". En Burín, David y Heras, Ana Inés (Comps) Desarrollo Local. Una respuesta a escala humana a la globalización. Buenos Aires: CCCUS-La Crujía.
 - De Piero, Sergio (2005). Organizaciones de la sociedad civil: tensiones de una agenda en construcción. Buenos Aires: Editorial Paidós.
 - Fleury, Sonia (2002) El desafío de la gestión de las redes de políticas. Revista Instituciones y Desarrollo Nº 12-13. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Barcelona, España. Pp. 221-247.
 - Font, Joan (2004). "Participación ciudadana y decisiones públicas: conceptos, experiencias y metodologías". En Ziccardi, Alicia (Coord.) Participación ciudadana y políticas sociales en el ámbito local. Memorias I. México: IIS – UNAM – Miguel Ángel Porrúa. Pp. 23-42.
 - Ford, Alberto (2013). "Políticas participativas, representación y profundización democrática". En XI Congreso Nacional de Ciencia Política, SAAP y UNER, Paraná.
 - García Ceñal, María Dolores (2000). "Reflexiones metodológicas para el análisis de las nuevas formas de relación estado-sociedad civil". Revista Administración Pública y Sociedad, Nº 13. UNC.
 - Goncalves De Freitas, Maribel y Maritza Montero (2003). "Las redes comunitarias", en Montero, Maritza. Teoría y Práctica de la Psicología comunitaria. La tensión entre la comunidad y sociedad. Buenos Aires: Paidós.
 - Isuani, Fernando (2005). Gestión intergubernamental de programas sociales. El caso del componente de formación del Plan Jefes y Jefas de Hogar en la Provincia de Buenos Aires (Argentina, 2002-2003). Washington, D.C: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
 - Isuani, Fernando y Agoff, Sergio (2008). "Capacidad de gestión, transparencia y participación ciudadana. Ejes para la reforma de la gestión en gobiernos locales". En Badía, Gustavo y Carmona, Rodrigo (Comp). La Gestión Local en la Argentina. Situación y perspectivas. Los Polvorines: UNGS. Pp. 221-237.
 - Landau, Matías (2008). Política y Participación Ciudadana. Buenos Aires: Miño y Dávila.
 - Martínez Nogueira, Roberto (2010) "La coherencia y la coordinación de las Políticas Públicas. Aspectos conceptuales y experiencias" en Los Desafíos de la Coordinación y la Integralidad de las Políticas y Gestión Pública en América Latina. Edición, corrección y composición general: Proyecto de Modernización del Estado. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
 - Montero, Maritza (2003). Teoría y Práctica de la Psicología comunitaria. La tensión entre la comunidad y sociedad. Buenos Aires: Paidós.
 - Nardacchione, Gabriel (2011). "La planificación estratégica de los años noventa: ¿una nueva ágora institucional". En Nardacchione, Gabriel (Comp) Todos juntos. Dispositivos de participación de los gobiernos locales en la Argentina reciente. Buenos Aires: Prometeo-UNGS. Pp 185-284.
 - Noboa, Alejandro; Bisio, Natalia; Suárez, Mariano y Robaina, Natalie (2013). Participación Ciudadana: La gestión pública de los Presupuestos Participativos vista desde sus protagonistas. Departamento de Ciencias Sociales, Regional Norte – Udelar
 - Oszlak, Oscar (2009). "Implementación participativa de políticas públicas: aportes a la construcción de un marco analítico". En Belmonte, Alejandro (et. al.). Construyendo confianza. Hacia un nuevo vínculo entre Estado y Sociedad Civil, Volumen II. OPPEC y Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia, Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación, Buenos Aires.

- Oszlak, Oscar (2012). "Gobierno abierto: promesas, supuestos, desafíos". En VIII Conferencia Anual INPAE 2012: "Gobierno Abierto: Por una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa". San Juan de Puerto Rico.
- Pagani, M. Laua y Pau, Valeria (2014). "NTIC y modernización en los municipios de la provincia de Buenos Aires: resultados de un estudio sobre sus portales web". En VIII Jornadas de Sociología de la UNLP. La Plata.
- Payo, Mariel (2014). "Violencia de género: abordaje desde la política social en la Provincia de Buenos Aires". Tesis de Maestría en Políticas sociales, UBA.
- Pérez Brito, Carlos (2004). "Participación para el desarrollo: un acercamiento desde tres perspectivas". En Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 30, Caracas.
- Pérez, Pedro (2000). "La participación de la sociedad civil en el gobierno de la ciudad: una mirada político institucional". En Revista de Ciencias Sociales, N° 11, UNQ.
- Poggiese, Héctor (2000). "Movimientos sociales, formulación de políticas y redes mixtas socio-gubernamentales para un nuevo 'saber-hacer' en la gestión de la ciudad". En Seminario Desarrollo urbano: velho tema ou exigência do presente?. Río de Janeiro, Brasil. Disponible en: www.flasco.org.ar/areas/proyectos/proyectos (Fecha de consulta: 26/5/2005).
- Poggiese, Hector (2005). "Participación, igualdad, intersectorialidad y gestión en la planificación estratégica: interrogantes para un enfoque crítico". En Jornadas de Planificación Estratégica Participativa en la escala local y regional. La Plata: Dirección de Asuntos Municipales, UNLP.
- Rabotnikof, Nora (2001). "La caracterización de la sociedad civil. Perspectiva de los bancos multilaterales de desarrollo". En Nueva Sociedad N° 171, Caracas: CLAD.
- Ramella, Sonia (2013). Diseños institucionales de los presupuestos participativos en gobiernos locales de la República Argentina. Tesis de Maestría en Administración Pública, UBA.
- Repetto, Fabián (2003). "Capacidad estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina". En VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (octubre). Panamá. Pp. 28-31.
- Repetto Fabián (2009). "El marco institucional de las políticas sociales" en Chiara, Magdalena y Di virgilio, María Mercedes (Org) Gestión de la política social. Conceptos y herramientas. Buenos Aires: Prometeo-UNGS. Pp 141-168.
- Robirosa, Mario, Cardarelli, Graciela y Lapalma, Antonio (1990). Turbulencia y planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado. Buenos Aires: UNICEF-Siglo XXI.
- Rovere, Mario; Tamargo, María del Carmen (2005). Redes y coaliciones o cómo ampliar el espacio de lo posible. Documento de la colección Gestión Social en el marco del Proyecto SEKN/Argentina Círculo II dirigido por el profesor Gabriel Berger. La realización de este proyecto es posible gracias al apoyo de la Fundación AVINA. Universidad de San Andrés.
- Sánchez, Eudides (2000). Todos con la esperanza. Continuidad de la participación comunitaria. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Sánchez, María Isabel (2007). Escuchando a los pobres para mejorar el impacto de las políticas sociales. Documento de Trabajo para la elaboración de un Manual Metodológico para el Fortalecimiento de Redes Territoriales. Versión Preliminar. Fundación INCLUIR Asociación Civil.
- Sirvent, María Teresa (1999). Cultura Popular y participación social. Una investigación en el barrio de Mataderos. Buenos Aires: UBA-Miño y Dávila Editores.

- Tecco, Claudio y López, Silvana (2009). "Acerca de las capacidades institucionales para la gestión en red de políticas urbanas: el caso del Presupuesto Participativo Córdoba". En X Seminario de Red Muni: Nuevo rol del Estado, nuevo rol de los Municipios. Buenos Aires, UNLaM.
- Ugalde, Antonio (1987). "Las dimensiones ideológicas de la participación comunitaria en los programas de salud en Latinoamérica". En Cuadernos Médicos Sociales, Rosario, N° 41, Centro de Estudios Sanitarios y Sociales. Asociación Médica de Rosario.
- Villar, Rodrigo (2003). "Introducción". En González Bombal y Villar (comp) Organizaciones de la sociedad civil e incidencia en políticas públicas. Buenos Aires: Libros del Zorzal.
- Zibecchi, Carla y Paura, Vilma (2013). "Políticas sociales y territorio: lógicas Institucionales y lógicas de los actores. Abordajes, hipótesis y debates vigentes". Avances de investigación en curso. Ponencia presentada en XXIX Congreso ALAS: "Crisis y emergencia sociales en América Latina". Santiago de Chile.

Marco Legal

- Ley N° 12.569 de Violencia Familiar
- Ley N° 14.509 modificatoria de Violencia Familiar
- Ley N° 14.657 de Régimen Provincial de Amas de Fuego
- Resolución Ministerio de Justicia N° 780/12