

Lo urbano en
su complejidad:
una lectura desde
América Latina

Marco Córdova Montúfar, coordinador

Lo urbano en su complejidad: una lectura desde América Latina



© De la presente edición:

FLACSO, Sede Ecuador
La Pradera E7-174 y Diego de Almagro
Quito – Ecuador
Telf.: (593-2) 323 8888
Fax: (593-2) 3237960
www.flacso.org.ec

Ministerio de Cultura del Ecuador
Avenida Colón y Juan León Mera
Quito-Ecuador
Telf.: (593-2) 2903 763
www.ministeriodecultura.gov.ec

ISBN:
Cuidado de la edición: Paulina Torres
Diseño de portada e interiores: Antonio Mena
Imprenta: Crearimagen
Quito, Ecuador, 2008
1ª. edición: julio, 2008

Índice

Presentación	9
Introducción	
El sentido de lo urbano en América Latina	11
<i>Marco Córdova Montúfar</i>	
I. TRANSFORMACIONES SOCIO-TERRITORIALES EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN	
Globalización, negocios inmobiliarios y mercantilización del desarrollo urbano	37
<i>Carlos A. de Mattos</i>	
Estado, instituciones y desarrollo urbano	65
<i>Ricardo Carlos Gaspar</i>	
O Estado-Nação e as cidades –a redefinição do papel do Estado e a emergência das cidades no cenário internacional– uma questão paradigmática	83
<i>Chyara Sales Pereira</i>	
Lima Metropolitana y la globalización: plataforma de integración subordinada o espacio de autodeterminación en América Latina	101
<i>Roberto Arroyo y Antonio Romero</i>	

II. DESAFÍOS DE LA GESTIÓN URBANA

Repensando las formas de gobierno y gestión pública en grandes ciudades de la Argentina. Análisis en términos de políticas de articulación multiactoral y gobernanza democrática 123
Rodrigo Carmona

Ciudadanos y vecinos: la crisis de la institucionalidad democrática de los Centros Vecinales de la ciudad de Córdoba frente a la complejización del espacio público local 147
Corina Echavarría

As políticas urbanas e o exercício de uma nova esfera pública na gestão das cidades 163
Márcia Helena Batista Costa

Gestão democrática das cidades e a participação dos movimentos sociais urbanos no Brasil 183
Evaniza Rodrigues

PRESENTACIÓN DE CASOS

Gestión comunitaria de los servicios públicos: las mesas técnicas de agua como herramienta para el desarrollo comunitario 205
Maria Gabriela Matos, Unaldo Coquies y Rosa Núñez

Gestión pública e integración urbana: una mirada al programa Bicentenario en Concepción, Chile 221
Alfredo Palacios Barra

Análise da implantação do “Boa-Noite Teresina” como política de prevenção à criminalidade 233
Katherine Lages Contasti Bandeira

III. LO URBANO COMO PROCESO DE COMUNICACIÓN Y APRENDIZAJE

Crónica urbana, la experiencia de vivir en la ciudad	
<i>Brenda U. Iglesias Sánchez</i>	245
Ciudad, espacio público y comunicación:	
Una reflexión en torno al discurso	
pedagógico de y sobre la ciudad	259
<i>Alexander Buendía Astudillo</i>	
Mediaciones pedagógicas para construir ciudad	269
<i>Nobora Aydee Ramírez y Yolanda Hernández</i>	
La Facultad de Arquitectura de La Habana en la ciudad	289
<i>Eliana Cárdenas</i>	

IV. CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LO URBANO

Velhas fazendas cafeeiras: patrimônio	
e turismo em espaços esvaziados	311
<i>Mateus Rosada y Maria Ângela P. C. S. Bortolucci</i>	
Popayán, entre el tiempo colonial y el tiempo moderno	327
<i>Jose Enrique Urreste Campo</i>	
Sociología, ciudad y política: Cali en los últimos veinte años	321
<i>Francisco Javier Ocampo Cepeda</i>	
Motivaciones para pensar la exclusión territorial urbana	359
<i>María Clara Echeverría R.</i>	

II. Desafíos de la gestión urbana

Repensando las formas de gobierno y gestión pública en grandes ciudades de la Argentina. Análisis en términos de políticas de articulación multiactoral y gobernanza democrática

Rodrigo Carmona*

Resumen

El presente trabajo analiza las principales características que exhiben las formas de gobierno y gestión pública en dos grandes ciudades de la Argentina, a partir del examen de distintas políticas públicas de articulación multiactoral desarrolladas durante la última década: la planificación estratégica, la descentralización y el presupuesto participativo. La indagación de estas cuestiones desde una perspectiva de gobernanza, permite considerar las dificultades que encuentran las intervenciones tradicionales de gobierno para reaccionar de manera eficaz y democrática ante un contexto urbano más complejo e incierto. En este marco, se analizan en cada uno de los casos las particularidades que presentan las distintas políticas de articulación multiactoral y sus posibilidades en términos de coordinación y resolución de problemas de índole colectivo.

Palabras claves: gobierno y gestión pública, grandes ciudades, políticas de articulación multiactoral, gobernanza democrática.

* Investigador-docente del Instituto del Conurbano de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

Introducción

Durante los últimos años venimos asistiendo a diversas transformaciones en las formas de gobierno y gestión pública. Este cambio tiene que ver con el pasaje paulatino de una modalidad de actuación gubernamental, en la cual el Estado se presentaba claramente como el centro articulador del poder político (con la primacía de la coordinación y la representación del interés colectivo), a una situación en la cual las decisiones aparecen determinadas por un mayor grado de interacción y dependencias mutuas entre actores estatales y no estatales, en un marco de reformulación de los límites tradicionales de la relación Estado-sociedad.

Para analizar las características que asume este fenómeno y distinguirlo del proceso de gobierno y gestión pública tradicional, la literatura especializada emplea el término “gobernanza”. Este enfoque alude en líneas generales a una transformación del ejercicio de gobierno desde un rol marcadamente centralizado y jerárquico, hacia un modelo caracterizado por mayores niveles de cooperación entre las instituciones políticas y la sociedad en lo que se refiere a los procesos de toma de decisiones y el desarrollo de políticas públicas.

El interés que esta perspectiva analítica reviste particular importancia para comprender diversas políticas y formas de articulación multiactoral en curso de transformación en las grandes ciudades. Precisamente, los grandes centros urbanos configuran el escenario privilegiado del cambio social actual y de los principales retos en términos de cohesión e integración de la sociedad, transformación política y desarrollo. La creciente significación que las ciudades alcanzan en el escenario político-administrativo, las actividades económicas y la reproducción del tejido social, dan lugar al despliegue de nuevas configuraciones en las relaciones entre el Estado y los actores locales.

En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo central examinar las principales características que asumen las formas de gobierno y gestión pública en grandes ciudades de la Argentina, específicamente los casos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Rosario, a partir del análisis de distintas políticas públicas desarrolladas en la última década en términos de articulación multiactoral: la planificación estratégica, la descen-

tralización y el presupuesto participativo. De este modo, el trabajo se organiza de la siguiente manera. En primer lugar, se analizan los fuertes cambios que han desarrollado las formas de gobierno y gestión pública en las últimas décadas. Seguidamente, estas transformaciones son examinadas en el marco de las ciudades y en relación a las políticas de articulación multiactoral de los casos seleccionados. En último término, se desarrollan algunas consideraciones finales sobre la problemática de análisis.

Repensando las formas de gobierno y gestión pública

A lo largo de los últimos tiempos venimos asistiendo a transformaciones profundas y aceleradas en el campo de la política y las políticas públicas. Las formas de gobierno tradicional encuentran actualmente grandes dificultades para reaccionar de manera eficaz y democrática ante un contexto caracterizado por una mayor complejidad e incertidumbre, donde sus roles y márgenes de acción son puestos en duda, tanto en términos de resolución de problemas, como de legitimidad. Los cambios hacia perspectivas más amplias caracterizadas por un mayor grado de participación y colaboración de distintos actores en procesos interactivos de toma de decisión e intervención aparecen en la literatura especializada bajo el concepto “gobernanza”.

Durante muchos años el término gobernanza se utilizó como sinónimo de dirección política, refiriéndose al procedimiento de gobernar y su conducción. Más adelante el concepto se amplía y hace lugar a un nuevo estilo y capacidad de gobierno, distinto del modelo estatal de control jerárquico y de la lógica del mercado, caracterizado por un mayor grado de interacción y cooperación entre el Estado y los actores no estatales, en el marco de redes decisionales mixtas que vinculan al sistema político con su entorno (Mayntz, 2000 y 2001; Pierre y Peters, 2000; Brugué, Gomà y Subirats, 2002).

En líneas generales, la gobernanza destaca un cambio de equilibrio entre el Estado y la sociedad con énfasis en una ciudadanía activa y un rol abierto de los gobernantes hacia nuevas prácticas políticas, que dan cuen-

ta en definitiva de debates más amplios vinculados con la democracia y la participación política. Por otra parte, la convergencia en las definiciones obliga también a distinguir a la gobernanza de otras definiciones como gobernabilidad y gobierno. El término gobernabilidad se relaciona por lo general a las ideas de orden, estabilidad y desarrollo de políticas eficaces, el concepto de gobierno aparece asociado fundamentalmente a la estructura político-institucional del Estado y el de gobernanza a conceptos tales como el de co-dirección, interacción y cooperación entre actores políticos y sociales.

La transición hacia nuevos esquemas de gobierno y gestión pública plantea, por lo tanto, la discusión respecto a los distintos elementos mínimos que pueden caracterizar una acción en términos de gobernanza. En primer lugar, la puesta en práctica de estilos de gobernar basados en una mayor interacción Estado-sociedad, puesto que los límites entre lo público y lo privado aparecen más difusos, junto a la extensión de una esfera pública no estatal de base social. Un segundo elemento, tiene que ver con la diversidad de los actores en juego y la articulación de las acciones con el objetivo de favorecer dinámicas de responsabilidad colectiva en la toma de decisiones (Subirats, 2005). Finalmente, un aspecto importante tiene que ver con la capacidad de encaminar de manera adecuada las acciones de gobierno y generar formas más negociadas y eficaces a nivel de cooperación y diversidad de intereses (Bolocan Goldstein, 2000).

La gobernanza aparece así en su versión actual como una forma de gobernar que incorpora un amplio abanico de relaciones y actores que los que corresponden, desde una perspectiva estricta, a las instituciones de gobierno tradicional y donde la centralidad no está puesta sólo en el sujeto de dirección política sino también en el objeto de la misma, esto es, los destinatarios de la políticas. Su validez, más allá de los distintos enfoques y extensión terminológica, radica en plantear un nuevo marco de análisis en la toma de decisiones y en las formas de gobernar que de cuenta de las complejas realidades sociopolíticas actuales y las particularidades que presenta la acción colectiva.

Perspectivas sobre políticas de articulación en el marco de las ciudades

La globalización y la valorización de la escala local aparecen como tendencias complementarias de fuerte desarrollo en el escenario actual. El proceso de globalización establece la intensificación de los flujos de información, comercio, conocimiento y relaciones humanas dentro de un sistema donde las ciudades aparecen como centros predominantes. Los cambios en los patrones de localización de las empresas, la disminución del peso relativo de los Estados-Nación, el aumento de la población urbana, las grandes migraciones y las mayores posibilidades de comunicación global plantean un cuadro de mayor competencia y complejidad entre ciudades y regiones, y a la vez mayores diferencias y desigualdades a escala territorial y local (Castells, 1996; Borja y Castells, 1997; Sassen, 1994 y 1999).

En este contexto, el proceso de gobernar ciudades supone dar cuenta de nuevos conflictos y desafíos generados por la creciente diversidad de demandas y la mayor interdependencia entre el Estado y la sociedad. Las transformaciones desarrolladas en los planos económico, tecnológico y laboral generan sociedades más inestables y menos predecibles. Nuevas formas de política y gestión urbana, acordes con los cambios planteados y un escenario de mayor complejidad, se hacen necesarias para compatibilizar intereses diversos y generar estrategias sociales e institucionales más consolidadas. La resolución de estos conflictos dependerá entonces de la capacidad que tengan los actores participantes en la escena urbana, para distribuir costos y beneficios sin perjudicar el desarrollo de la ciudad como conjunto. Los gobiernos locales incorporan nuevos temas de agenda vinculados con un contexto socioeconómico y político más dinámico y cambiante. Esto obliga a que las políticas locales y urbanas, lejos de los formatos tradicionales, respondan a esquemas más democráticos y articulados en la toma de decisiones en pos de dar respuestas más legítimas e innovadoras a los problemas que acontecen cotidianamente en el territorio.

La cuestión de la articulación nos remite entonces a examinar cómo diversos actores estratégicos –gobiernos locales, empresas, organizaciones sociales– combinan sus fuerzas y recursos para conseguir nuevas formas de cooperación que permitan alentar el despliegue de distintas iniciativas

en el ámbito socioeconómico y político-institucional. Las posibilidades de encuentro, complementación y colaboración entre los diversos actores locales (estatales y no estatales) con incidencia en el territorio, destaca la importancia que asumen las perspectivas vinculadas con la interacción y la gobernanza. Desde este plano, diversas políticas de articulación multiactoral como la planificación estratégica, la descentralización y el presupuesto participativo adquieren sentido en el marco de las ciudades.

Precisamente, la planificación estratégica se presenta como un instrumento necesario para enfrentar las distintas complejidades e incertidumbres que el nuevo contexto plantea. Los métodos de planificación tradicional, de carácter tecnocrático y centralizado, han sido objeto de crítica por su incapacidad para dar cuenta de los procesos de cambio social. Este tipo de planificación considera por lo general una multiplicidad de dimensiones (económica, social, político-institucional, cultural, ambiental y espacial) que apuntan a consolidar el desarrollo local de las ciudades y estimular una participación activa de los diversos actores del territorio en base a redes variadas y estructuras flexibles de gestión y organización. Si bien su análisis presenta distintas posturas, de manera reciente aparecen posiciones que propician un incremento de los niveles de interacción y el desarrollo de redes entre actores económicos, sociales e institucionales desde una perspectiva de gestión estratégica en términos de gobernanza urbana. La gestión estratégica, concebida como la gestión relacional de un proyecto de ciudad, destaca al plan estratégico como una etapa de una nueva gestión urbana que permite a los gobiernos locales conseguir una transición eficaz hacia un escenario de mayor desarrollo social y económico (Pascual, 2001).

Por otro lado, la descentralización aparece a su vez como un proceso multidimensional complejo pudiéndose identificar en su análisis distintos niveles (macro y micro), enfoques (económico, administrativo, social y político-institucional) e interpretaciones en términos políticos e ideológicos¹. La descentralización pensada en la esfera urbana aparece general-

1 Badía (2004) destaca dos niveles a partir de los cuales el proceso de descentralización adquiere características específicas: un nivel *macro*, que comprende la transferencia de poder de decisión desde gobiernos nacionales a subnacionales, y un nivel *micro*, vinculado a la descentralización en el espacio particular de una ciudad. Por otra parte, Coraggio (1997) destaca que la descen-

mente como un proceso relacionado con la transferencia o devolución de poder político (descentralización política), pero también con el traslado de responsabilidades, dependencias y funciones de administración desde el aparato central a los diferentes barrios de la ciudad (desconcentración administrativa). Desde un punto de vista político, la descentralización supone la transferencia de potestades específicas de gobierno de una unidad superior a órganos locales con capacidad de decisión autónoma, tanto en términos de recursos como en la posibilidad de elegir autoridades. Como proceso de carácter democratizador plantea, teóricamente, la apertura de nuevos ámbitos institucionales y canales para que los vecinos puedan participar en la gestión y decisiones de la ciudad, aunque esta secuencia, puede darse o no según el caso y los principios que la orientan. La desconcentración administrativa, por el contrario, remite al traspaso de responsabilidades y funciones a nivel administrativo, aunque sin autonomía en lo que refiere a la toma de decisiones. Este proceso pretende fundamentalmente generar unidades de gestión más pequeñas en la ciudad, tanto en el plano de la organización interna de la administración o para hacerla más accesible a los vecinos.

En el marco de las ciudades, la participación ciudadana se asocia por lo general con las características que presenta el proceso de descentralización. Si éste último, se plantea desde una perspectiva centrada en el gasto y la eficiencia fiscal la participación ciudadana aparece ligada con la intervención directa e instrumental de los individuos en funciones que antes correspondían al accionar estatal. Si la descentralización se vincula con una redistribución de poder político y una mayor autonomía de las instancias locales, la participación ciudadana cobra sentido como instrumento de democratización y reafirmación de derechos. Según las particulari-

tralización puede variar según los principios que la dirijan. Desde una perspectiva *neoliberal*, la descentralización aparece como un desarrollo asociado a la reforma del Estado y las políticas de ajuste, siendo los factores predominantes los económicos y administrativos por sobre los sociales y participativos. Desde una postura *democratizante*, por el contrario, la descentralización es una alternativa para la reconstrucción de una nueva relación entre el Estado y la sociedad, con el despliegue de formas más directas de participación y gestión, la pluralidad de canales de representación y la mayor intervención de la sociedad en las decisiones públicas. Finalmente, para un análisis detallado sobre los distintos enfoques que presenta el concepto puede consultarse Finot (2001) y Montecinos (2005)

dades que asuma este proceso, influirán seguramente tanto la capacidad de presión y organización de los actores sociales como la voluntad política de cambio de las autoridades gubernamentales (Cunill Grau, 1991).

La proliferación de una variedad de formas de gestión participativa que tienen como base un patrón de ciudadanía activa y legitimación democrática amplia, han venido apareciendo en la escena urbana latinoamericana durante los últimos años. Entre las políticas que alcanzan fuerte protagonismo en esta materia se destaca el presupuesto participativo. Desde su experiencia emblemática en Porto Alegre (Brasil) y su extensión a distintos países², el presupuesto participativo puede definirse en términos generales como un mecanismo de participación y deliberación ciudadana a través del cual se discute la utilización de una cantidad determinada de recursos públicos en la resolución de problemáticas urbanas prioritarias para los vecinos (servicios, equipamientos e infraestructuras). Este instrumento de política, que conecta la acción del gobierno con las demandas ciudadanas en relación al desarrollo de reuniones y asambleas periódicas donde la población debate y se expide sobre las prioridades en la aplicación de los recursos locales, supone el despliegue de nuevas formas de cogestión pública y una combinación de democracia directa y semidirecta (por la elección de delegados) en la toma de decisiones (Torres Ribeiro, 2003; Sousa Santos, 2002).

En este escenario, gobernar la interacción en el marco de las ciudades lejos de ser una tarea sencilla plantea la necesidad de generar equilibrio entre los diversos grupos y fuerzas sociales e influir sobre ellos con el fin de conducir las tensiones y alcanzar objetivos de índole colectivo. El gobierno en este contexto debe tender a la cohesión social y el cambio, respetando las características propias de los distintos grupos y organizaciones y fortaleciendo su autonomía. En consecuencia, la constitución de nuevas formas de articulación y redes de actores diversos en términos de gobernanza resulta esencial para afrontar los desafíos urgentes que presenta el contexto actual (Bagnasco y Le Galès, 1997; Governa, 2002).

² El presupuesto participativo comenzó a desplegarse en esa ciudad cuando el Partido de los Trabajadores llegó al gobierno municipal en 1989 y luego se expandió a más de 200 municipios de Brasil. De allí, la experiencia se difundió en el plano internacional a numerosas ciudades de América Latina, Europa y el norte del continente americano.

La articulación se presenta así como un desafío imprescindible para los distintos actores estatales y no estatales de la escena urbana latinoamericana. Por un lado, supone nuevas formas de gobierno, gestión pública e institucionalidad basadas en prácticas relacionales e interactivas y sustentadas en una mayor coordinación multiactoral y despliegue de responsabilidades colectivas en el territorio. Por otro lado, destaca la importancia de generar espacios deliberativos y de intermediación de modo de favorecer procesos de construcción política y resolución de conflictos en la esfera urbana actual. Estas cuestiones plantean, en última instancia, el hecho de que las políticas públicas necesitan en el nuevo contexto articular intereses cada vez más diversos, lo que obliga a contemplar diferentes perspectivas de interacción y colaboración entre los actores estatales y no estatales en la formulación de las mismas como en su puesta en práctica.

Políticas de articulación multiactoral en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Rosario

En este apartado, se analizan de manera sintética distintas políticas de articulación multiactoral desarrolladas durante la última década en dos de las ciudades más grandes de la Argentina: la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Rosario. Estas políticas han sido seleccionadas por exhibir diferentes tipos de articulación entre actores estatales y no estatales. En primer término, la planificación estratégica nos permite ver un tipo de articulación sustentada en la participación de los diversos referentes institucionales de la ciudad. La descentralización, por su parte, se presenta como un proceso impulsado desde el gobierno local y supone en la práctica una articulación en dos planos: el intragubernamental y el societal. Finalmente, el presupuesto participativo se plantea como una clara articulación Estado-sociedad, centrada en el involucramiento de los actores de la comunidad en el desarrollo de diversas decisiones de carácter público.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) constituye uno de los territorios más importantes y emblemáticos, por ser el centro neurálgico de las principales actividades desarrolladas en el país. Tiene una superficie de 200 km², donde viven casi tres millones de personas³ y la transitan más de dos millones y medio diariamente, desplegando una cantidad de actividades económicas, sociales, políticas y culturales de gran envergadura. En lo funcional y espacial Buenos Aires se vincula con un área de 3.800 km² –comprendidos la ciudad y los diferentes partidos del Conurbano Bonaerense–, plasmando de esta manera la Región Metropolitana de Buenos Aires. Por otro lado, un hecho que la distingue de otras jurisdicciones es que posee el tercer presupuesto en importancia del país y presenta un nivel de autofinanciamiento alto (alrededor del 99 por ciento de sus gastos y el resto lo recibe de la coparticipación nacional).

A nivel institucional, la Ciudad adquiere su autonomía con la reforma de la Constitución Nacional en 1994 y dos años después elige su primer gobierno. El mayor grado de independencia política que obtenía Buenos Aires, al poder designar sus autoridades mediante el voto y conformar un sistema institucional propio, se daba sin embargo en un marco restrictivo, puesto que quedaban bajo la órbita federal la seguridad, la justicia ordinaria y los principales servicios públicos de carácter metropolitano. Luego de completarse el primer período electivo, la CABA será gobernada desde el 2000 por fuerzas de centroizquierda y soportará distintas crisis de tipo institucional. En primer lugar, la caída del modelo de convertibilidad cambiaría a fines del 2001, que tendrá a Buenos Aires como el principal epicentro de la protesta social y el cuestionamiento al sistema político-representativo. En segundo término, la destitución del Jefe de Gobierno en el año 2006⁴ y su reemplazo por el Vicejefe de Gobierno en

3 Según los resultados del Censo 2001, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires contaba con 2.776.138 habitantes.

4 En noviembre de 2005, el Jefe de Gobierno reelecto Aníbal Ibarra fue suspendido de sus funciones por la Legislatura y se le inició juicio político por su responsabilidad en la tragedia del local bailable de "Cromañón" ocurrida en diciembre de 2004, que culminó con su destitución en marzo de 2006.

un marco de fuerte fragmentación de las fuerzas partidarias al interior de la Legislatura local.

El Plan Estratégico de la Ciudad de Buenos Aires

El desarrollo del Plan Estratégico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tuvo distintas etapas. En primer lugar, la Constitución de la ciudad de 1996 establecía en su artículo 19 la conformación del Consejo de Planeamiento Estratégico (CoPE), un órgano consultivo y autónomo, compuesto por organizaciones del trabajo, la producción, religiosas, culturales, educativas y los partidos políticos para formular recomendaciones y propuestas para Buenos Aires a través de planes estratégicos consensuados. Sin embargo, el proceso sufriría distintos retrasos en su implementación y fue necesario avanzar en el proceso de institucionalización con otros instrumentos normativos (ley 310 en 1999 y decreto 1213/2000). En estos términos, la puesta en práctica del Plan Estratégico para Buenos Aires se dio recién en el período 2001-2002 ante la necesidad de enfrentar los desafíos de tipo político, social y económico que la ciudad tenía. La idea era generar una visión compartida entre los distintos actores de la sociedad civil y el Estado, con el objeto de establecer lineamientos estratégicos que pudieran ir más allá del gobierno de turno.

La metodología de trabajo, basada en la participación abierta de las instituciones que tuvieran como radio de acción el conjunto de la ciudad, se organizó en comisiones que en sus inicios fueron la institucional, social, física y económica (posteriormente se agregarían por su importancia la dimensión metropolitana y el grupo de trabajo sobre género). Hacia fines del 2004, luego de dos años de trabajo y con la adhesión de 165 organizaciones porteñas, se aprobó el "Plan Estratégico Buenos Aires 2010" y el documento incluía un diagnóstico del estado actual de la ciudad. Posteriormente, se buscó pasar a la etapa de elaboración de proyectos donde cada dimensión escogió un grupo de iniciativas para trabajar en forma puntual, considerando su relevancia estratégica, el nivel de visibilidad de la temática y el grado de consenso alcanzado con los distintos actores involucrados. Sin embargo, en su desarrollo se plantearon problemas

vinculados con la falta de representatividad de algunos sectores y los límites de la participación efectiva.

En este sentido, el proceso de Planificación Estratégica de Buenos Aires ha mostrado distintos resultados a lo largo del tiempo. Por un lado, su desarrollo ha sido positivo en términos de poner en funcionamiento una de las instituciones de la Ciudad Autónoma contempladas en su Constitución, dentro de una convocatoria abierta a distintas organizaciones representativas de la sociedad civil. Si bien ha habido logros al interior del CoPE, es indudable que este mecanismo no ha podido constituirse como guía para la acción de gobierno. A diferencia de otras ciudades, donde los planes estratégicos fueron asimilados por las máximas autoridades para favorecer el ordenamiento de los procesos urbanos, en Buenos Aires tuvo un apoyo político parcial. La necesidad de generar niveles de gobernabilidad aceptables en el período de crisis del 2001 al 2002, llevaron a instrumentar este tipo de herramienta luego de varios años de retraso en su implementación. El aval gubernamental en sus inicios, continuó a lo largo del proceso aunque en forma intermitente y variable según el área y la temática propuesta. Esta tendencia se acentuó aún más con la crisis institucional y el cambio de autoridades a comienzos del 2006 y dejó entrever un nivel de articulación frágil entre los actores estatales y sociales. Por una parte, el Plan Estratégico no ha tenido la capacidad de incidir en procesos claves de la ciudad, como la descentralización o la sanción de un Plan Urbano Ambiental que es demandado por la propia Constitución de la CABA para ordenar las tendencias de este tipo de urbes.

El proceso de descentralización y el presupuesto participativo

El tema de la descentralización política ingresa a la agenda pública porteña en 1996, con la Convención Estatuyente y, más adelante, cuando se introducen en la Constitución de la Ciudad los artículos referentes a la creación de comunas, como instancias descentralizadas a nivel territorial para mejorar el accionar estatal y acentuar la participación ciudadana. De este modo, con este proceso se buscaba acercar los servicios de la adminis-

tración local a los vecinos y generar mecanismos de planificación y decisión más democráticos y efectivos en términos de políticas públicas.

En ese contexto, se conformó en 1996 la Subsecretaría de Descentralización y Participación Ciudadana, que estuvo a cargo de la organización los Centros de Gestión y Participación (CGP), como instancias de desconcentración administrativa y paso previo de las futuras comunas. Hasta el año 2000, se crearon 16 CGP con directores designados por el Jefe de Gobierno, distribuidos de acuerdo a la densidad poblacional y para cuya delimitación se tomaron como base los Consejos Vecinales⁵ creados en 1972. La función básica de los CGP consistía en acercar al ciudadano las reparticiones administrativas, de manera de simplificar la gestión de los trámites y efectivizar la desconcentración de un conjunto de actividades del gobierno central. Al mismo tiempo, que se ofrecían servicios en los distintos barrios se abría también el juego a la participación vecinal. Estas actividades se agruparon en tres grandes áreas de trabajo: desarrollo y mantenimiento barrial, información y atención al público, y coordinación socio-cultural. También se crearon en 1998, los Consejos Consultivos Honorarios, compuestos por representantes de las organizaciones sociales y políticas barriales comprendidos en cada CGP, con el objeto presentar iniciativas, proveer información y desarrollar un seguimiento de las prestaciones públicas (Olivieri, 2003; Lupis, 2006).

En el año 2002, la Secretaría de Descentralización y Participación Ciudadana del Gobierno de la Ciudad empezó a desarrollar algunas experiencias del Presupuesto Participativo (PP). El objetivo de ese proyecto, según las autoridades, estaba centrado en impulsar a la ciudadanía a debatir, hacer propuestas y controlar el seguimiento del Presupuesto Anual, del Programa General de Gobierno y del Plan de Inversiones. La implementación del proyecto del PP en la ciudad, con eje en el modelo de Porto Alegre (Brasil), si bien estaba contemplada en la Constitución de 1996 recién se hace efectiva luego del estallido social de diciembre del 2001 y en un marco de fuerte cuestionamiento al sistema político-representativo. En

5 Los "Consejos Vecinales", creados por la Ley 19.987/72, eran órganos participativos y consultivos, cuyos territorios surgían del agrupamiento de las secciones electorales. En ellos se desarrollaban servicios tales como Registro Civil, Rentas y ciertos servicios sociales dependientes de la Secretaría de Promoción Social.

estos términos, en junio del 2002 un CGP del norte de la ciudad comienza a desarrollar una experiencia piloto del PP y a partir de la misma en el 2003 se inicia la implementación del proceso en todos los centros.

El Presupuesto Participativo estaba contemplado para instrumentarse a partir de la conformación de las comunas, pero este proyecto de descentralización se vio demorado en la Legislatura, donde en forma intermitente se lo retomaba en el debate sin lograr arribarse a acuerdos fructíferos. De este modo, el PP comenzó a implementarse desde los órganos de descentralización administrativa –CGP– y no como parte de un proceso de descentralización política en el cual los ciudadanos pasaban a tener un rol determinante en su constitución. Para la operatoria dentro de cada CGP, se definieron dos o tres áreas barriales, donde se trabajó a partir de comisiones temáticas y la determinación de distintas prioridades en la diversas rondas de consulta con el aporte de las organizaciones vecinales y sociales. Aunque el PP estuvo pensado para discutir y proponer proyectos referidos a las diferentes áreas temáticas de la ciudad, no se había previsto un mecanismo claro de asignación de recursos para llevar adelante las demandas que surgían en ese proceso (Quintar, Carmona y Fagundez, 2007).

La Ley de comunas, que comenzó a discutirse a fines de 1990, recién consiguió ser sancionada en septiembre de 2005. Luego de un largo debate se arribó a la cifra de quince comunas y según la legislación aprobada (ley 1777) éstas serán unidades de gestión política y administrativa con competencia territorial, gobernadas por un órgano colegiado de siete miembros. Sus funciones específicas estarán dirigidas al mantenimiento de las vías secundarias y de los espacios verdes, la elaboración de programas de acción y la conducción del Presupuesto Participativo Anual. Junto con el Gobierno porteño también se ocupará de la decisión y ejecución de obras públicas, planificación y control de los servicios y de gestiones de políticas sociales. Sin embargo, la implementación de la Ley volvió a trabarse con la cuestión de las elecciones de juntas comunales, inicialmente previstas para 2006 que posteriormente fueron desplazadas hasta el 2007 para fijar finalmente como fecha el año 2008.

En estos términos, el proyecto de descentralización encarado por el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires si bien se identificó en el plano discursivo con una propuesta de mayor intervención de la ciuda-

danía en las decisiones públicas, en la práctica no logró avanzar más allá de una desconcentración administrativa. Por otra parte, el Presupuesto Participativo, se estableció fundamentalmente como una política promovida desde el gobierno local para responder a la conflictividad social imperante en un escenario de fuerte crisis institucional. A diferencia de la experiencia brasileña, más que promover procesos de democratización de la gestión buscó generar canales para la participación ciudadana emergente en pos de garantizar la estabilidad de las instituciones políticas de la ciudad.

Rosario

La ciudad de Rosario se encuentra ubicada en el sur de la Provincia de Santa Fe, a la vera del Río Paraná. Es cabecera del Departamento homónimo y se sitúa a 300 kilómetros de la ciudad de Buenos Aires. Con una superficie de 178 km² y una población cercana al millón de personas⁶, la ciudad es el núcleo de un área metropolitana mayor integrada por dieciséis localidades más, cuya población asciende a alrededor de 1.200.000 habitantes (más de un tercio de población de toda la provincia y la tercer aglomeración urbana de la Argentina). La ciudad ha tenido tradicionalmente una actividad social y productiva muy importante como resultado de su capacidad agroindustrial y portuaria.

Rosario desde fines de 1989 ha tenido ininterrumpidamente una sucesión de gobiernos socialistas, aunque la Provincia ha estado gobernada por el Partido Justicialista desde el regreso a la democracia. Santa Fe al igual que otras cuatro provincias argentinas, no reconoce aún la autonomía municipal plena. Esta cuestión ha afectado particularmente a Rosario en los últimos años por la necesidad de desplegar una serie de acciones estratégicas. Por otro lado, la denominada “Ley de Lemas”⁷, actualmente

6 Según los resultados del último Censo 2001, la población de la ciudad de Rosario era de 908.163 personas.

7 Este sistema electoral evitaba las divisiones dentro de un partido determinado, puesto que suprimía las internas, y permitía que cada partido (lema) presentase varios candidatos al mismo puesto (sublemas). El ganador era aquel candidato que obtenía más votos del lema, aunque esto no suponía que fuera el postulante con más votos obtenidos en la elección.

derogada, benefició en repetidas ocasiones al oficialismo provincial. Frente a estas restricciones de tipo político-institucional el gobierno local llevó a cabo con un fuerte protagonismo una serie de acciones importantes para mejorar el desarrollo de la ciudad.

Plan Estratégico de la Ciudad de Rosario

En 1996 comenzó a desarrollarse el Plan Estratégico Rosario (PER) con una fuerte preocupación no sólo por el Plan como producto, esto es como un documento que debía ser sólido desde una perspectiva técnica y metodológica, sino también por el Plan como proceso, esto es como instancia de construcción colectiva que pudiese generar un espacio de integración, participación, motivación e innovación. Sobre la base del análisis de distintas experiencias de planificación estratégica en otras ciudades, se decidió establecer un esquema institucional y organizativo básico. En primer lugar, se conformó una Junta Promotora compuesta por un núcleo inicial de 25 instituciones que formularon, por iniciativa de la Municipalidad, la primer convocatoria para la elaboración del Plan. En segundo lugar, se estableció un Consejo General integrado por un grupo más amplio de instituciones de la ciudad –más de cien organizaciones de la producción, gremiales, culturales, deportivas, profesionales, universitarias, sociales y vecinales–, que adhirieron al Acta de Lanzamiento del Plan. Se creó también una Oficina de Coordinación, con un pequeño equipo técnico-administrativo y recursos limitados, encargado de la organización de las distintas actividades en el desarrollo del Plan y la producción de materiales técnicos para las discusiones de cada etapa. Finalmente, para las tareas de análisis y debates de las diversas propuestas se desarrollaron comisiones temáticas, compuestas por los representantes de las instituciones participantes y un conjunto de especialistas e invitados que colaboraron en las diferentes etapas del Plan.

Desde el punto de vista metodológico, el Plan Estratégico Rosario se organizó en tres etapas diferenciadas, aunque superpuestas respecto a la participación de los distintos actores involucrados: diagnóstico; formula-

ción e implementación. Las dos primeras etapas se desarrollaron entre 1996 y 1998, presentándose a fines de ese año el Plan Estratégico Rosario, como un amplio conjunto de proyectos que resumían las aspiraciones de los diferentes actores de la ciudad. Entre los años 1999-2003 se llevó a cabo la etapa de implementación y, posteriormente, la reformulación del PER hacia el Plan Estratégico Metropolitano (PEM), de modo de facilitar la gestión estratégica del desarrollo territorial a escala regional.

El Plan Estratégico Rosario se ha presentado como un caso importante de planificación en la Argentina durante los últimos años. Su desarrollo ha encontrado sustento en una tradición fuerte de planeamiento urbano local. Al mismo tiempo, como herramienta innovadora ha podido movilizar en base al acuerdo y el liderazgo del gobierno municipal una serie de acciones para el cumplimiento efectivo de objetivos determinados como estratégicos para la ciudad. La continuidad del Plan a lo largo de la última década, su articulación con otras iniciativas estructurales claves (plan urbano, descentralización municipal, presupuesto participativo), la conformación de un modelo de ciudad con perspectiva de futuro, la identificación de temas críticos y orientaciones estratégicas de intervención para el desarrollo económico y social, la fuerte vinculación Municipio-Universidad y la realización de más del 80 por ciento de los proyectos enunciados aparecen claramente como aspectos positivos a ser remarcados.

La implementación de un proceso de planificación continuo y con diversos logros se debió fundamentalmente al apoyo político que esta iniciativa tuvo por parte de las autoridades locales. Si bien a lo largo del Plan se articuló con distintos actores privados y sociales, buena parte de las iniciativas prosperaron en tanto fueron promovidas por el gobierno local. En estos términos, la experiencia de planificación de Rosario, centralizada inicialmente en el municipio, se amplió hacia un modelo de gestión estratégica que pudiese abarcar las cuestiones metropolitanas e incluyera a los distintos municipios de la región. El PEM como reformulación del PER, comenzó su desarrollo pero rápidamente encontró dificultades a nivel político e institucional con los distritos aledaños. Ante estas restricciones, la planificación y gestión estratégica se reorientó a pensar el funcionamiento metropolitano pero con eje en Rosario.

El proceso de descentralización y el Presupuesto Participativo

El proceso de descentralización de la ciudad de Rosario iniciado en 1996 se enmarcó en un proyecto general de desarrollo de la ciudad y modernización del Estado municipal. Sus principales aspectos se centraron en: una reorganización funcional en términos de desconcentración de obras y servicios públicos de pequeña escala en cada distrito; una nueva organización administrativa, con la formación de Centros Municipales de Distrito (CMD), que supuso una redefinición de funciones y servicios administrativos a ser prestados en estas dependencias, y mejoras en términos de la sistemización de información y equipamiento informático, reordenamiento y capacitación del personal involucrado y control de la gestión a través de un programa de mejora continua; un encuadramiento con las políticas urbanas, de modo de impulsar transformaciones desde los CMD en forma articulada con el Plan urbano y el Plan estratégico; y, el despliegue de un modelo renovado de gestión, basado en la transparencia y la capacidad de rendir cuentas a través de mecanismos de información pública y la apertura de canales de participación de la ciudadanía en los procesos de evaluación, control y toma de decisiones (Bifarello, 2005).

La descentralización municipal no se concibió entonces sólo como una reforma de tipo político-administrativo, sino más bien como un proceso para instalar un proyecto de ciudad a largo plazo y generar nuevas formas de gestionar los asuntos públicos desde una perspectiva participativa. En este contexto, hacia fines de 2006 se habían abierto cinco centros municipales (Norte, Oeste, Sur, Centro y Noroeste)⁸ de los seis distritos de la ciudad, en los cuales se desarrollaron un conjunto de servicios y actividades a nivel administrativo, socio-cultural, urbano y en materia de participación. Por otra parte, la coordinación de las políticas en cada distrito se llevó adelante con la supervisión de las áreas ejecutivas centrales (planeamiento, producción, promoción social, salud, cultura, deportes, vivienda, entre otras), con el objeto que los procesos de transformación se desplegasen en un marco de equilibrio territorial.

⁸ Aún restaba la apertura del Centro Municipal de Distrito Sudoeste.

En el año 2002, ante un escenario de fuerte crisis económica y cuestionamiento al sistema político-institucional, el gobierno municipal resolvió implementar el Presupuesto Participativo (PP). Este instrumento utilizó la estructura brindada por el programa de descentralización y en los distintos distritos se conformó una unidad de participación para desarrollar la iniciativa. Sobre la base del marco normativo establecido por la Ordenanza Nro. 7326/02, se empezó a ejecutar el PP como una nueva forma de planificar la gestión local y dar legitimidad a la acción de gobierno. Posteriormente, esta herramienta se irá ampliando en pos de estimular acciones para los jóvenes (Presupuesto Participativo Joven) y las mujeres (Presupuesto Participativo y Ciudadanía Activa de Mujeres).

La metodología de trabajo del PP se sustentó en una serie de rondas de asambleas barriales donde los vecinos pudiesen intercambiar ideas, elegir delegados con el objeto de trabajar las cuestiones acordadas en los Consejos Participativos de Distrito y determinar, en colaboración con los equipos técnicos y los funcionarios de las áreas pertinentes, la factibilidad de los proyectos a ser elegidos. Una vez seleccionados, los proyectos votados fueron incorporados como un capítulo del presupuesto local (el PP contempla en la actualidad alrededor del 5 por ciento del presupuesto total), con el compromiso del Ejecutivo de ejecutarlos al año siguiente. En este marco, la puesta en marcha del Presupuesto Participativo a lo largo de los últimos años como profundización del proceso de descentralización —que en la práctica quedó circunscrito a una efectiva desconcentración—, fue generando nuevos vínculos, aprendizajes y capacidades entre los actores involucrados, permitiendo el desarrollo de nuevas modalidades de articulación Estado-sociedad y procesos democráticos en términos de co-gestión.

Consideraciones finales

Como hemos observado a lo largo del trabajo, en los últimos años venimos asistiendo a transformaciones profundas y aceleradas en el marco de las ciudades. Las formas de gobierno tradicional encuentran actualmente grandes dificultades para reaccionar de manera eficaz y democrática ante un contex-

to urbano caracterizado por un mayor grado de complejidad e incertidumbre. Estas cuestiones plantean, por lo tanto, la importancia de perspectivas más amplias en lo que refiere al desarrollo e implementación de políticas públicas con eje en la articulación multiactoral y la gobernanza.

Un análisis de estas problemáticas en grandes ciudades de la Argentina nos muestra una serie de particularidades según los casos. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires las tres políticas de articulación multiactoral examinadas se plantearon fundamentalmente como espacios para asegurar la gobernabilidad, ante un contexto de crisis del sistema político-institucional y falta de voluntad de las autoridades por promover un genuino proceso de apertura democrática. La gobernanza, en tanto modalidad de coordinación política en la que las decisiones de carácter colectivo aparecen determinadas por la interacción y participación de múltiples actores (estatales y no estatales), lejos estuvo de plasmarse y los procesos de articulación fueron impulsados desde arriba en términos de una perspectiva tradicional de gobierno. En este sentido, las distintas políticas mostraron retrasos en su implementación y profundización, intermitencias en su desarrollo y restricciones de tipo político.

En la ciudad de Rosario si bien las políticas de articulación buscaron garantizar niveles mínimos de gobernabilidad, fundamentalmente el Plan Estratégico Rosario y el Presupuesto Participativo, estos instrumentos se vincularon a una concepción más amplia y democrática respecto a las formas de gestión y de hacer política. En estos términos, la continuidad y articulación de las iniciativas desde una perspectiva integral y con un fuerte liderazgo del gobierno local, sumado a la incorporación de diversos canales de participación ciudadana, la modernización del aparato municipal y una mayor amplitud para la toma de decisiones, fueron aspectos centrales a la hora de evaluar los resultados de la experiencia. Aunque estos procesos requieren aún una mayor consolidación, las perspectivas planteadas a nivel de coordinación, resolución y legitimidad de las acciones van en una dirección de gobernanza democrática.

El despliegue de nuevas formas de gobierno y gestión pública para dar cuenta de problemas urbanos cada vez más variados y complejos, se presenta entonces como una necesidad imperiosa para el contexto argentino y latinoamericano. Esto supone la importancia de generar interacciones

de calidad, espacios de intermediación y modalidades novedosas de respuesta colectiva entre actores gubernamentales y sociales. De este modo, ante una sociedad que cambia vertiginosamente se requieren procesos de coordinación y negociación más amplios, un nuevo tipo de gestión pública con capacidad de interpretar a nivel político las transformaciones y enfrentar desde lo funcional los conflictos que el nuevo escenario depara.

Bibliografía

- Badía, Gustavo (2004). "Cambiando el foco: la descentralización de Buenos Aires y la Región Metropolitana"; en Escolar, M.; Badía, G. y Frederic, S., Edit.; *Federalismo y descentralización en grandes ciudades: Buenos Aires en perspectiva comparada*. Buenos Aires: Prometeo.
- Bagnasco Arnaldo y Patrick Le Galès (1997). *Villes en Europe*. París: La Découverte.
- Bifarello, Mónica (2005). "Una ciudad participativa y eficaz. Derecho a un Estado Municipal transparente y cercano a la gente"; en *Experiencia Rosario. Políticas para la gobernabilidad, PNUD y Gobierno de la Municipalidad de Rosario*.
- Bolcan Goldstein, Matteo (2000). "Un lessico per le politiche urbane e territoriale". *Revista Territorio*, 13. p.122-133.
- Borja, Jordi y Manuel Castells (1997). "Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información". *United Nations for Human Settlements (Habitat)*. Madrid: Taurus Pensamiento.
- Brugué, Quim; Ricard Gomá; Joan Subirats (2002). "Gobierno y territorio: del Estado a las redes". En Subirats, J. comp.; *Redes, territorios y gobierno. Nuevas respuestas locales a los restos de la globalización*. Barcelona: Diputación Barcelona, Xarxa de municipios.
- Castells, Manuel (1996). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura, Vol. 1. La Sociedad Red*. Madrid: Alianza.
- Coraggio, José Luis (1997). "Descentralización el día después". *Serie Cuadernos de Posgrado de la Oficina de Publicaciones del CBC*. Buenos Aires: UBA.

- Cunill Grau, Nuria (1991). *Participación ciudadana. Dilemas y perspectivas de los Estados latinoamericanos*. Caracas: CLAD.
- Finot, Iván (2001). *Descentralización en América Latina: teoría y práctica*, Serie Gestión Pública. Santiago de Chile: CEPAL.
- Governa, Francesca (2002). “Del government a la governance. El canvi de les formes i les modalitats de l'acció colectiva en el camp urbà i territorial”. *Documents d'Anàlisi geogràfica*. N° 41. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona-Universitat de Girona. p. 43-62.
- Lupis, Aurelia (2006). “Ley de Comunas y gobernanza en la Ciudad de Buenos Aires: ¿gatopardismo o el cielo por asalto?”, Documento de Trabajo (mimeo) para el *Seminario Formulación, Gestión y Evaluación de Políticas, Programas y Proyectos en el Sector Público*, Licenciatura en Administración Pública, Instituto del Conurbano, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Mayntz, Renate (2000). “Nuevos desafíos de la teoría de governance”. *Instituciones y Desarrollo*. N° 7, (noviembre). Instituto Internacional de Gobernabilidad. <http://www.iigov.org>
- _____ (2001). “El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna”. *Reforma y Democracia, Revista del CLAD*. N° 21, (Octubre). Caracas-Venezuela. p. 7-22.
- Montecinos, Egon (2005). “Los estudios de descentralización en América Latina una revisión sobre el estado actual de la temática”. *Revista EURE*. Vol. XXXI. No. 939, (agosto). Santiago de Chile. p. 73-88.
- Olivieri Alberti, Alicia (2003). “Descentralización en la ciudad de Buenos Aires: ¿un camino sin final?”, Documento de Trabajo N°4, *Centro de Investigaciones en Administración Pública, Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, UBA*. Año III, Volumen III, Número 1. (Primer Semestre). Disponible también en www.ciudadpolitica.com.
- Pascual, Josep Maria (2001). *De la planificación a la gestión estratégica de las ciudades, Elements de debat territorial*. Núm. 13, (gener), Àrea de Cooperació Local, Oficina de la Xarxa Barcelona.
- Quintar, Aída; Carmona, Rodrigo; Patricia Fagúndez (2007). “El proceso de descentralización en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Un

- análisis crítico desde una perspectiva de articulación Estado-sociedad”, *IV Congreso de Administración Pública*. Buenos Aires.
- Pierre, Jon y B. Guy Peters (2000). *Governance, Politics and the State*. Londres: MacMillan Press LTD.
- Sassen, Saskia (1994). *Cities in a world economy*. California: Pine Forge Press (A Sage Publications Company).
- _____ (1999) *La ciudad global: Nueva York, Londres, Tokio*. Buenos Aires: EUDEBA [traducción de Sassen, 1991].
- Sousa Santos, Boaventura de (1998). *De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la postmodernidad*. Colombia: Siglo del Hombre Editores. Ediciones Uniandes.
- Subirats, Joan (2005). “Nuevas sociedades donde crecen los conflictos”. *Diario Página 12*, (28 de abril). pp.16.
- Torres Ribeiro, Ana Clara (2003). *Experiencias de ornamento participativo no Brasil. Periodo de 1997 a 2000, Fórum nacional de Participação Popular*. Brasil: Editora Vozes.