

Redes institucionales y comunitarias en el ámbito público local

por Eduardo Nicolás Kinen*

*¿Hay alguna ciencia ...
que no delibere acerca de una parte
determinada de la ciudad, sino acerca
de la ciudad entera, y de la forma en que
mejor puede orientarse hacia sí misma
y respecto de otras ciudades?*

Platón, La República (Libro IV)

Introducción

Este trabajo tiene por objeto dejar establecidos algunos planteos e indagaciones acerca de las nuevas relaciones que se vienen observando entre estado y sociedad en el plano de la gestión de lo público en el ámbito local. Los puntos de partida del mismo fueron una ponencia realizada para las Terceras Jornadas "Estado y Sociedad-La reconstrucción de la esfera pública" organizadas por la Universidad de Buenos Aires en 1998 y los resultados obtenidos en el trabajo realizado, durante 1999, para el proyecto de investigación "Análisis de las redes de relaciones institucionales entre el gobierno municipal y la comunidad, estudio de caso: Municipalidad de Esperanza" subsidiado por la Universidad Católica de Santa Fe.

El interés en ahondar y reflexionar sobre estas nuevas modalidades de vinculación se justifica en función de las potenciales capacidades que podrían estar disponibles en nuestros municipios para ser aprovechadas en un fortalecimiento del entramado social que haga viable y potencie el desarrollo local.

El marco contextual en el que están insertas, permite ver a nuestras comunidades urbanas bajo los efectos de las sucesivas reformas de los aparatos estatales en sus niveles nacional y provincial. El progresivo pero inexorable abandono por parte de los Estados Nacionales de sus funciones vinculadas a lo que se denominó "Estado de Bienestar",

o de la mano con el arrollador avance del sistema de mercado el cual, través de los ajustes automáticos de la “mano invisible” prevista por Adam Smith, regularía más eficientemente los mecanismos de producción y distribución en la sociedad.

En este tránsito hacia lo que se denominó “*Estado mínimo*” es posible visualizar que los gobiernos locales fueron convirtiéndose en los principales receptores de las demandas ciudadanas en la medida en que los gobiernos centrales fueron desmantelando, progresivamente, las funciones de provisión de bienes y servicios al conjunto social.

Vemos entonces que la importancia creciente que han ido adquiriendo los municipios en nuestro país se debe a la firme tendencia que conduce a una mayor *localización* de las políticas públicas debido a las formas del estado ya citadas, y al hecho de que tienen que hacer frente a las exigencias que les plantea el actual proceso de globalización económica y cultural a nivel planetario por un lado y, por el otro, a las crecientes demandas de la sociedad.

Para afrontar con éxito los desafíos que conlleva ese proceso de cambio, surge la necesidad de adecuar las estructuras organizativas de los estados locales para que respondan al crecimiento y a la progresiva complejidad de las demandas latentes o manifiestas de la ciudadanía, a par de responder al reto que significa el cambio de contexto que pone la globalización.

Como fenómeno vinculado a las cuestiones de la gobernabilidad y a la implementación de políticas públicas, se plantea entonces la necesidad de un aparato estatal municipal estrechamente interpenetrado y conectado con el conjunto de las organizaciones que componen el tema político local, con el objeto de que actúe en la fijación y ejecución de las políticas llevadas adelante por los gobiernos locales. En este contexto se genera la posibilidad de la conformación de redes institucionales y comunitarias como instrumentos para promover la articulación entre los distintos sectores sociales, generar un ámbito de concertación permanente y optimizar los procesos autogestivos y organizacionales.

Bajo esas condiciones se erigen como nuevas alternativas en el ámbito municipal mecanismos participativos –que aspiran al desarrollo local en un marco de mayor protagonismo de los diferentes actores sociales– tales como los de presupuesto participativo, gestión asociada, planificación estratégica de ciudades, establecimiento de redes de

servicios interactivos, gestión urbana participativa, entre otras prácticas cogestivas entre estado y sociedad.

Impulsar el estudio y análisis de estas novedosas formas de gestión de lo público, deja abierta la discusión sobre la viabilidad de una optimización de la gestión urbana desde la perspectiva de una creciente práctica cogestiva entre Estado y Sociedad.

En síntesis, este trabajo se propone reflexionar, de manera general y todavía exploratoria sobre estas nuevas modalidades de asociación entre el nivel estatal y los actores sociales en el ámbito de lo local.

Los municipios como redes de organizaciones

Las organizaciones y actores que actúan en el medio local, generan relaciones que no pueden ser solamente abordadas desde la perspectiva politológica y sociológica general sino que, específicamente, nos introducen al campo del enfoque del análisis de redes y de la sociología de las organizaciones.

Desde una perspectiva politológica el tratamiento dado a la cuestión de la democracia local en regímenes ya consolidados en los años 70, o el carácter que el tema de los gobiernos locales adquirió en la transición en la democracia española (Borja y otros, 1987) proporcionó en esa etapa un conjunto de orientaciones teóricas y juegos de conceptos que, de manera bastante uniforme, delimitaron nuestro horizonte de interpretación.

Así, los enfoques difundidos atendieron más al resultado de esas experiencias que al proceso mismo que dio lugar a su producción. Las cristalizaciones institucionales generadas fueron tomadas como modelos de ingeniería estatal, sin reparar que, prácticamente en la totalidad de los casos, se trató del producto de procesos históricos largos y conflictivos, donde las formas de actuación de determinados actores institucionales, sociales y políticos, potenciaron lo local, lo ciudadano, las demandas de descentralización y participación de los vecinos.

La detección de información en las relaciones externas de los actores (organizaciones) a nivel local quedó circunscrita en muchos trabajos de investigación a la constatación de las diferencias y conflictos surgidos en los vínculos de los nuevos actores con sus interlocutores tradicionales: el estado y los partidos gobernantes.

En lo que compete al campo de la sociología de las organizaciones, las relaciones interorganizacionales son relativamente nuevas no objeto de estudio. Las unidades de análisis que fueron seleccionadas con ese fin parecería que no fueron suficientemente estudiadas por los científicos sociales y los especialistas en administración pública. En recientes trabajos muchos de ellos realizan sugerencias en cuanto a la conveniencia de seguir profundizando esa línea de estudio para una mayor comprensión de los fenómenos organizacionales.

Es por ello que el estudio del medio ambiente y de las relaciones interorganizacionales ha cobrado una fundamental importancia en los últimos años en los estudios sobre las organizaciones. En el ámbito local algunos investigadores han comenzado a conceptualizar a las comunidades urbanas como redes de organizaciones, o "agregados de organizaciones que aparecen, desaparecen, cambian, se fusionan y escinden relaciones entre sí y los esfuerzos investigativos se han centrado en la utilidad de este enfoque para investigar fenómenos sociológicos". (Hall, 1996)

En esa perspectiva genérica, el proceso de gestación y articulación instantánea de las redes de relaciones interorganizacionales, en el que se insertan los municipios como sistemas abiertos, presenta un ámbito amplio para el análisis.

El establecimiento y consolidación de esta red de organizaciones en el ámbito de nuestros asentamientos urbanos permite visualizar, en una primera aproximación, la conformación de redes de intereses comunes entre actores que interactúan en el ámbito local con la característica de incluir al municipio como organización "central".

Si nos remitimos al concepto de sistemas, de esta caracterización se puede deducir que toda organización –en este caso el municipio entendido como órgano de gobierno– es un subsistema o parte de un sistema 'abierto' mayor: la sociedad toda. Pero, se hace necesario perder de vista que ese espacio geográfico sistémico, en el que se inscribe el municipio, es un ámbito de neto corte político, en el cual deberá resolver sus principales problemas, entre ellos la adaptación, integración, mantenimiento de normas y, principalmente, el establecimiento y consecución de sus objetivos.

Esto nos conduce directamente a tratar el tema del poder donde, a una disposición de organizaciones en red en un ejido municipal,

es aplicable la definición de Mintzberg (1992) quien sostiene que el mismo se define "simplemente como la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones".

A su vez, en esta aproximación a los aspectos vinculados a la relación poder-organizaciones, los analistas de redes han establecido la noción de "centralidad" en el proceso de interacción y transacción entre organizaciones, tomando a aquellas que están en el centro de una red como las organizaciones que ostentan mayor poder. (Hall, 1996:255). Al respecto y acorde a sus atributos estratégicos o dimensión Evan (1984), al analizar una *constelación* de organizaciones, llama organización "focal" en su ámbito de acción a aquella que nos sirve de punto de referencia en base a los atributos mencionados.

Se puede observar así que, establecida una conformación reticular, en la que el órgano de gobierno municipal aparece en una posición de centralidad, o con la característica de organización focal con respecto a las demás organizaciones, resulta de interés heurístico indagar, aunque por su amplitud y complejidad este tema quedará pendiente para trabajos posteriores, cómo es que se gestan y se consolidan las configuraciones de poder a partir de los tipos de coalición que el mencionado Mintzberg establece: la *instrumental* donde la organización es un instrumento para llevar a cabo los deseos de algún poder externo a ella, la configuración *política*, donde predomina el conflicto y la *misionaria*, en la que todos los miembros que integran esta configuración aúnan sus esfuerzos en una misma dirección.²

Retomando la visión sistémica como enfoque para abordar el ámbito de nuestras comunidades urbanas, se puede visualizar a nuestros gobiernos locales como organizaciones focales que actúan interrelacionadamente con el resto de los diferentes actores locales en pos de un objetivo que usualmente todos declaman: el desarrollo local. Pero, dadas las diversas racionalidades de los otros agentes institucionales y sociales que se encuentran en el espacio local, "el perfil de la sociedad local debe construirse a partir de un permanente esfuerzo de negociación entre las diferentes lógicas de acción, en la medida en que todas ellas son necesarias para potenciar los recursos locales" (Arocena, 1995).

Esta exigencia de concertación entre los actores locales surge de la incapacidad demostrada, tanto por el sector público en su momento

como por el mecanismo de mercado más recientemente, para dar soluciones efectivas a la problemática que plantea el desarrollo local. Cabe aclarar que con este trabajo no se apunta al debilitamiento de la autoridad de nuestros gobiernos municipales, sino simplemente de aceptar el hecho que la complejidad y cambios crecientes obligan a distribuir la capacidad de toma de decisiones y administración de recursos para lograr una mayor eficiencia y eficacia. Por ello, el tenor de la relación entre el sector público y los agentes privados deberá sustentarse más en la búsqueda de acuerdos de complementación – en vez de los clásicos mecanismos de control– que permitan, no solo formular y priorizar planes de acción, sino controlar su ejecución y administración.

Este fortalecimiento de las relaciones de concertación, es decir, de la capacidad de establecer acuerdos, alianzas y/o consensos que sumen esfuerzos y recursos de las distintas organizaciones que componen la *constelación* municipal (sin dejar de tener en cuenta la poca factibilidad de que llegue al nivel de cohesión de una configuración de organización *misionaria* debido al ámbito político en el que nos encontramos), permite sostener que la mejor estrategia de desarrollo local es la que involucra a la mayor cantidad de actores con el objeto de compartir ideas, servicios y recursos materiales en el marco de instancias participativas que coordinen y articulen las acciones.³

A esta altura de nuestro trabajo cabe realizar algunas precisiones sobre los agentes de desarrollo en un régimen de democracia participativa. Con respecto al desarrollo local nos parece importante rescatar que, de acuerdo a los enfoques de desarrollo “endógeno, es prioritaria la articulación entre los agentes de desarrollo de la propia localidad y/o región en torno a un proyecto estratégico para la misma”, Teniendo como base esa concepción, “se interpretan como agentes de desarrollo local/regional no solo a los empresarios de la zona y sus organizaciones sino también a las instituciones que agrupan a trabajadores como intelectuales, las de carácter científico y las culturales, así como a los partidos políticos, establecimientos educativos y de investigación, cooperativas, ONGs, asociaciones vecinales, etc.” (Tecco, 1997:112)

En cuanto a la democracia participativa, estaría fundada en “el conjunto de mecanismos e instancias que poseen los ciudadanos y las co-

municipalidades para incidir en las estructuras estatales y las políticas públicas sin requerir necesariamente de la representación partidista, gremial, clientelística o de las vías de hecho cívicas o armadas” (Restrepo Botero, 1997:129).

Vemos entonces que, ante las demandas que pretenden que los gobiernos locales sean promotores del desarrollo, generadores de empleo y que, en simultáneo, satisfagan las necesidades sociales entre otras funciones a desempeñar en un régimen de democracia participativa, se nos remite a una introspección local en el sentido de desentrañar las relaciones que impiden, dificultan o bien actúan como catalizadores de cambio en la comunidad. Por lo tanto el propósito de hacer explícita la red de relaciones interorganizacionales que operan en el ámbito local surge como una perspectiva de análisis de una temática que deja planteada, entre otros, los siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera y con qué mecanismos los gobiernos municipales articularán los heterogéneos intereses del ámbito local?
- ¿Cómo implementarán nuevas y más eficaces formas de gestión y de relación con la sociedad?

A su vez, en esta profundización de la discusión acerca de la reformulación de las funciones de los municipios:

- ¿Qué factores son los que condicionan o determinan para que los gobiernos municipales se erijan en organizaciones focales dentro de la red de organizaciones locales en un papel similar al “director de orquesta”, articulando las diferentes racionalidades de los diversos actores locales o, por el contrario, se reduzcan a conformarse como un integrante más de sistemas “débilmente acoplados”?

Aparición y consolidación de las nuevas formas de gestión en el espacio de lo “público”.

A fines de la década del 90 ya era posible afirmar que estaban consolidados los cambios a los que estuvo expuesto el Estado en esa última parte del siglo. El “ajuste” según Touraine (1995) fue mucho

más que la subordinación de las economías nacionales al poder financiero internacional; consistió en el reemplazo de un sistema de regulación por otro, basado en el mercado y ya no en una voluntad olímpica. En ese aspecto Petrella⁵ destacaba que “el nuevo discurso” pretende consolidar a “la sociedad de mercado (no ya sólo la economía de mercado)” como “la forma natural de organización y regulación de la ciudadanía” avanzando hacia una “deconstrucción total de lo político”.

Vemos así que la pérdida de poder regulador por parte de los Estados nacionales y el hecho de que gran parte de sus funciones, con sus consecuentes prestaciones –obviamente con sus conflictos–, fueron derivados a las provincias y de éstas pasaron a los municipios, provocando que éstos se hayan visto en la obligación de enfrentar, tanto a los desafíos del crecimiento, como a las progresivas demandas que les plantea la sociedad.

Todo ello bajo la hegemonía de un modelo cultural en el que impera un fuerte individualismo competitivo en el que los individuos compiten por recursos escasos esperando ya muy poco por parte del Estado. Pero, entre los pliegues de esa realidad descrita e inclusive desde el ámbito privado, donde reina la competencia más descarnada, se comienza a hablar de “alianzas estratégicas”, aparecen términos como “co-opetition” (Branderburger y Nalebuff, 1997) diseño de organizaciones en red⁶ y se sugieren acciones tales como las de “construcción de redes para intercambio de información y ayuda mutua”. (Gestión, 1998).

Coincidentemente, en los dominios de la administración pública, aparecen o reaparecen con renovada fuerza, propuestas como las de efectuar el “presupuesto participativo” o las de elaborar una planificación estratégica en un marco de participación no declamada sino real, cobrando vigencia en ese contexto terminologías tales como las de “gestión asociada” (Poggiese y Redín 1997) prácticas cogestivas entre estado y sociedad, establecimiento de redes de servicios interactivos y gestión urbana participativa, entre otras.

Coetáneamente, en muchas comunidades urbanas, ha comenzado “un naciente sentido de localidad y una forma de comunitarismo no ligada a las movilizaciones y partidos políticos sino a una constitución de certezas en redes primarias y en nuevos tipos de problemáticas” (García Delgado, 1994).

Sobre esta nueva realidad se desarrolla el planteo de la conformación de redes institucionales y comunitarias, con el propósito de que actúen como elementos instrumentales en la articulación de los heterogéneos intereses de los diferentes actores que interaccionan en el espacio público local. Vemos entonces que el enfoque de redes (Díaz y Parmigiani, 1997) surge como un nivel de análisis que intenta abordar la compleja realidad que nos presenta el entramado de instituciones sociopolíticas que conforman la sociedad civil en un "*sentido amplio*". (Dabas 1997; 447-448).

Pero, en base al escenario que planteábamos en el comienzo de este punto, se pretende y se exige que sean los municipios los que aseguren la reproducción del equilibrio dinámico del conjunto del sistema social, mediante el mantenimiento y/o creación de las condiciones básicas de infraestructura que garanticen un mínimo de bienestar general. Esas pretensiones y exigencias van de la mano con el avance de la afirmación que sostiene que el Estado como aparato de gobierno de nuestros municipios, puede llevar a cabo su función de conducción del sistema político y social con eficacia y cierto grado de eficiencia, si actúa mancomunadamente con las demás organizaciones extraestatales.

Estas últimas entonces, deberán convertirse en actores protagónicos en la actualización e implementación de los objetivos estatales ya que, "cuanto más densa sea la trama de las redes sociales, cuanto más articuladas están, la sociedad tendrá mayor capacidad para respetar las diferencias, para acceder al reconocimiento mutuo, para desplegar la solidaridad y para evitar la acumulación disruptiva de problemas. Es, por lo tanto, estratégica para democratizar la sociedad y estabilizar la convivencia" (Martínez Nogueira, 1995).

Potenciar las organizaciones locales

Potenciar las organizaciones locales implica en primer término fortalecer a la administración pública municipal para el desempeño de sus funciones específicas. Fortalecer al municipio es ampliar las posibilidades de que en la órbita de su accionar se desarrolle e incentive un proceso de expansión de la participación ciudadana que permita una redefinición de la frontera entre lo público y lo privado (Bennardis, 1996).

En segundo término –aprovechando las condiciones que brindarían los sectores públicos locales–, el que tenga lugar esa expansión de la participación, requiere organizaciones locales con la predisposición de adquirir capacidades de diversa índole tales como las de aprendizaje continuo, que implica el análisis, reflexión y sistematización de las prácticas propias, de cuestionar las estrategias adoptadas, de estar abiertas al diálogo para la toma de decisiones y, fundamentalmente, capacidades de gerenciamiento en un marco de apertura que permita la convivencia interorganizacional.

En vista de lo citado precedentemente, se hace necesario un cambio de actitud de los integrantes/miembros de las organizaciones locales para la transformación de las mismas en instrumentos fundamentales de cambio.

Elo nos remite a la importancia que tiene la educación cívica para el desarrollo y la participación, reafirmando la correlativa incidencia positiva de las reservas de capital social (Putnam, 1994) sobre el desarrollo local.

Dicha transformación se concretará en forma distinta en cada municipio, en función de su propia historia, de su tradición de trabajo en y entre sus organizaciones intermedias, del sistema partidario imperante y, de manera determinante por el “estilo de gestión” (Arroyo 1997:323-327) de los gobiernos locales.

Esa capacidad de construcción conjunta, desde una faz arquitectónica de la política que supere lo puramente agonial, implica la generación de una “visión” (Senge, 1992) o imagen objetivo por parte de los diferentes actores locales que impulse la acción hacia el logro de sus fines compartidos, alcanzables y concretos.

Pero las visiones compartidas, según el mencionado autor, tardan en aparecer. Esta tardanza o demora, es factible que se dé en mayor medida en un ámbito político que, como ya se ha visto, está integrado por organizaciones con diferentes racionalidades, principalmente en lo que hace a la determinación de sus objetivos y, consecuentemente, en el accionar para la obtención de los mismos.

Paralelamente, desde el abordaje organizacional se sostiene que la “la red debe ser cultivada. Esto suele llevar muchos años, y sus posibilidades de éxito dependen en gran medida de la gente que la integra, junto con una compleja colección de relaciones interpersonales (e interorganizacionales para el caso que abordamos) a lo largo del tiempo”. (Nadler, 1994:64)

Teniendo en cuenta que el grado de organización – o de predisposición a la organización – de los distintos actores locales ha demostrado ser un factor esencial para impulsar el desarrollo local (Arnoletto y Beltrán, 1997), se puede llegar a afirmar que la conformación reticular de las organizaciones locales, bajo la *tensión creativa* que implica una visión en conjunto, las convertiría en actores positivos del desarrollo. Por ello es que el fortalecimiento de las organizaciones locales es un elemento crítico para profundizar los procesos de cambio en los municipios.

Actualmente se puede constatar un progresivo cambio de metodología, lenguaje y estilo de trabajo en el sector público local de las comunidades más dinámicas. En ellas, los municipios modernos se han transformado en pequeños gobiernos que facilitan el desarrollo local integral de sus comunidades, en concertación con el sector privado y en estrecha coordinación con otros niveles institucionales.⁷

La estructuración en red de las organizaciones de la sociedad civil les permitirá a éstas convertirse en interlocutores válidos en el contexto local, sus iniciativas y acciones se robustecerán, adquiriendo un rol protagónico en la toma de decisiones. Cabe destacar entonces, que el fortalecimiento de la totalidad de las organizaciones locales, mediante la utilización plena de sus capacidades para que logren cimentar un sólido entramado interorganizacional, se torna en un elemento crítico para profundizar la democracia y hacer frente al conjunto de tendencias actuales como el aumento de la complejidad, cambios tecnológicos constantes, competencia acrecentada y una ampliación y profundización de la globalización económica y cultural.

Reflexiones finales

Como ya se ha expuesto, mediante este trabajo nos hemos propuesto profundizar en alguna medida el estudio sobre las nuevas formas de gestión de lo público en el ámbito local.

El material bibliográfico relevado y las entrevistas realizadas con funcionarios y técnicos que se encuentran desempeñando tareas vinculadas al desarrollo de estas formas novedosas de relación entre estado y sociedad, en el plano de gestión de lo público, nos permite desarrollar las siguientes reflexiones finales.

La potencialidad que presentan el análisis organizacional, como matriz disciplinaria que incluye el campo de las relaciones interorganizacionales, y el enfoque del análisis de redes, permitirá realizar un efectivo abordaje en el estudio de nuestras comunidades urbanas desde una perspectiva que las muestra como nuevos espacios de rearticulación entre el estado y los actores sociales para la gestión de lo público.

En dichos espacios se visualizan perspectivas favorables para la gestación de condiciones adecuadas que hagan viable la puesta en marcha de nuevas modalidades de asociación entre los niveles estatales y los diferentes actores de la sociedad civil.

En ese contexto, la función central de los gobiernos locales sería la creación de un ambiente propicio para la adecuada canalización de las energías de todos los agentes sociales en su espacio geográfico, en vistas de que en la actualidad las propuestas pasan por que el sector estatal, antes que productor-gestor del desarrollo integral, se convierta en un "director de orquesta"; en un Estado que regule, que facilite y que impulse la creación de un ambiente favorable en lo económico, social y político para un oportuno protagonismo de los diferentes actores sociales.

Un comportamiento *integrativo*, tanto por parte de los gobiernos municipales como de las distintas organizaciones de la sociedad civil, —que no destruiría las singularidades de las diferentes organizaciones—, redundaría en un crecimiento de los recursos y funciones que se relacionan con la "*cohesión social*", implicando un aumento de la autonomía o autodeterminación de las comunidades locales.

En un ámbito donde las relaciones sociales se dan cada vez en mayor medida a través de organizaciones complejas o en el interior de ellas y donde se encuentra legitimada la intervención del estado para responder a las más diversas demandas sociales, los gobiernos locales serían —al menos potencialmente— una instancia estatal capaz de movilizar recursos económicos, sociales y políticos dada su situación de "centralidad" o condición de organización "focal" en la estructura reticular local.

Por ello, el estudio de las redes sociales surge como un nivel de análisis posible de una realidad donde la política se juega en un "espacio público" (Tassin, 1998) en el cual aparece como una alternativa viable, llevar adelante la gestión de lo urbano desde la perspectiva de una práctica *cogestiva* entre Estado y Sociedad.

Abordándolos como subsistemas integrantes a su vez de un sistema político superior (provincial y nacional) que los contenga y los integre holísticamente, nuestros municipios están en condiciones de presentarse como espacios aptos para instrumentar medidas que persigan la eficacia administrativa del aparato estatal, a la par de fortalecer y consolidar a la sociedad civil,.

Referencias bibliográficas

- "ANGUSTIA TECNOLÓGICA". Revista Gestión. Vol. 3. N° 3. Mayo - Junio 1998.
- ARNOLETTO, E. y BELTRAN, E. "Gestión Pública y Participación Ciudadana en el Ámbito Municipal". En GARCIA DELGADO, D. (Comp.) "Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y Sociedad Civil en Argentina". Oficina de Publicaciones del C.B.C. - U.B.A. Buenos Aires 1997.
- AROCENA, José. "El desarrollo local: un desafío contemporáneo". Coedición CIAEH, Universidad Católica del Uruguay y Editorial Nueva Sociedad. Caracas, 1995.
- ARROYO, Daniel. "Estilos de Gestión y Políticas Sociales Municipales en Argentina" en GARCIA DELGADO, D. (Comp.) "Hacia un nuevo modelo de gestión local". Ofic. De Publicaciones del C.B.C. Universidad de Buenos Aires. Bs. As., 1997.
- BENNARDIS, Adrián. "Participación ciudadana en el gobierno municipal" en Blutman, Gustavo (Comp.) "Investigaciones sobre municipio y sociedad". Oficina de Publicaciones del C.B.C. Universidad de Buenos Aires. Bs. As. 1996.
- BORJA J. y otros. "Organización y descentralización municipal". Eudeba. Buenos Aires, 1987.
- BRANDERBURGER, A y NALEBUFF, B. En Gestión Book Summary. Gestión /Buenos Aires Review S.A. Diciembre de 1997.
- DABAS, Elina. "Red de redes". Edit. Paidós. Buenos Aires, 1995.
- DÍAZ, M y PARMIGIANI, M. "Redes de influencia política, poder y desarrollo local" en GARCIA DELGADO, D. (Comp.). "Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y Sociedad Civil en Argentina". Oficina de Publicaciones del C.B.C. - U.B.A., FLACSO y Universidad Católica de Córdoba. Buenos Aires 1997.

- /AN, William M. "La órbita de la organización: hacia una teoría de las relaciones interorganizacionales".
- INDACIÓN GRUPO SOPHIA. "Hacia un nuevo sector público. Experiencias exitosas de gestión en Argentina". Fundación Grupo Sophía. Buenos Aires, 1997.
- ARCIA DELGADO, Daniel (Comp.) "Los Actores Sociopolíticos Frente al Cambio "Una perspectiva desde América Latina", Módulo VI Cultura política. Ed. Fundación Universidad a Distancia Hernandarias. Buenos Aires, 1994.
- ALL, Richard H. "Organizaciones - Estructuras, Procesos y Resultados". Prentice Hall Hispanoamerican S.A. 6ta. Edición. México 1996.
- IARTINEZ NOGUEIRA, Roberto. "Redes sociales. Más allá del individualismo y del comunitarismo" en "Redes. El lenguaje de los vínculos. Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil". Dabas y Najmanovich, compiladores. Paidós. Buenos Aires, 1995.
- IINTZBERG, Henry. "El poder en la organización". Edit. Ariel, S.A. Barcelona. Abril de 1992.
- ADLER D. A. y otros. "Arquitectura organizativa. El diseño de la organización cambiante". Ediciones Granica S.A. Barcelona, 1994.
- UTNAM, Robert. "Para hacer que la democracia funcione". Editorial Galac. Caracas, 1994.
- OGGIESE H. y REDÍN, M.E. "La Región Oeste de la ciudad de Buenos Aires". Serie Documentos e Informes de Investigación N° 220. FLACSO. Buenos Aires, noviembre de 1997.
- ESTREPO BOTERO, Darío. "Relaciones Estado-sociedad civil en el campo social. Una reflexión desde el caso colombiano". Revista del CLAD N° 7. Caracas, enero de 1997.
- ENGE, Peter M. "La quinta disciplina". Ediciones Granica S.A. Barcelona, 1992.
- ASSIN, Etienne. "Filosofía y política a fin de siglo". Diario Clarín. Buenos Aires, 5/7/1998.
- OURAINE, Alain. "El talón de aquiles de las democracias". Diario Clarín. Buenos Aires . 1995.
- VEICK, Karl. "Educational organizations as loosely coupled systems" en Administrative Science Quarterly. March 1976 - Vol. 21.

Notas

*Licenciado y Profesor Superior en Ciencias Políticas (U.C.A), Magister Scientiae en Administración Pública (U.B.A.) y Docente de la Universidad Católica de Santa Fe. E-mail: ekinen@fich1.unl.edu.ar

1. "Cualquier organización humana es un sistema abierto. Es abierto en razón de su absoluta dependencia para el contexto en el que reside". BURKE, W. Warner. "Organization Development: Principles and practices". Little, Brown & Company, Boston 1982. (Chapter 4. The Organization as a System, Organization as Open Systems, pág. 64).

Ver también PFTIT, Francois. "Psicosociología de las Organizaciones". Editorial Herder. Barcelona, 1984. Cap. I, Punto 2: "La organización y su entorno: un sistema abierto".

2. Para ampliar este tema ver Mintzberg, Henry. "El Poder en la Organización". Editorial Ariel. Barcelona, 1992.

3. Sobre estos aspectos es interesante analizar el aporte que realiza Hervé Serieux, especialmente en los capítulos 9 y 11 de su obra "El big-bang de las organizaciones". Edic. Granica. Barcelona, 1.994.

4. WEICK, Karl. "Educational organizations as loosely coupled systems" en Administrative Science Quarterly, March 1976 - Vol. 21.

5. Petrella, Riccardo. "La desposesión del Estado" en Le Monde Diplomatique. Año 1, Nº 2. Buenos Aires. Agosto de 1999.

6. Ver Cap. 1 "De las burocracias mecánicas a las redes de organizaciones: un viaje arquitectónico" en "Arquitectura Organizativa" de Nadler, Gerstein y otros. Edic. Granica S.A. Barcelona, 1994.

7. Para una ampliación de este tema ver "Hacia un nuevo sector público. Experiencias Exitosas de Gestión en Argentina". Publicación de la Fundación GRUPO SOPHÍA. Buenos Aires, 1997.