

Gobierno local y sociedad civil: Construcción de políticas a mediano y largo plazo: El Caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires¹

Alejandro M. Liberman

Fundación Libertad y Progreso

alejandro.liberman@libertadyprogreso.org

1. Resumen

El nuevo "fenómeno urbano" que aparece de manera progresiva sin vuelta atrás, es uno de los temas candentes de nuestras sociedades. Cada vez más personas mudan de los entornos rurales en procura de mejores condiciones de vida hacia los centros urbanos. Varias disciplinas del conocimiento están recetando esta cuestión y desde nuestra humilde perspectiva local iniciaremos el debate, tomando como caso testigo la ciudad de Buenos Aires.

La aparición de nuevos marcos normativos que otorgan nuevos roles a los gobiernos locales y la incidencia de la sociedad civil institucionalizada en cuanto a la participación en las políticas públicas de mediano y largo plazo, suponen nuevos desafíos en la construcción de las democracias sub-nacionales.

Las dinámicas y movimientos que se van sucediendo a través de la cooperación bilateral entre los gobiernos locales y las instituciones de la sociedad civil, de los más variados sectores de la sociedad, constituyen nuevos procesos de diálogos y consensos que premeditan alianzas virtuosas dentro de un nuevo concepto de democracia ampliada.

El marco teórico y normativo está previsto y se volvió operativo a mediados de la década de los noventa.

Durante el transcurso de los últimos años, se ha verificado un avance de los actores de la sociedad civil en reclamar espacios de participación. La recepción de éstos por parte del poder local encuentra canales necesarios para que esta alianza cumpla acabadamente con los desafíos y atienda las problemáticas del desarrollo local porteño.

Desde el enfoque de la democracia participativa, intentaremos describir y mostrar algunas experiencias que están ocurriendo contemporáneamente siendo parte de este proceso la ciudad Autónoma de Buenos Aires en la Argentina.

Palabras clave: gobierno local - sociedad civil - democracia participativa.

1. Trabajo presentado en el Quinto Congreso Uruguayo de Ciencia Política, “¿Qué ciencia política para qué democracia?”, Asociación Uruguaya de Ciencia Política, 7-10 de octubre de 2014).

2. Avance sobre el problema planteado

Uno de los problemas que propongo considerar es el desarrollo de los gobiernos locales, junto con la participación de organizaciones no gubernamentales (ONG) y otras organizaciones del sector privado para influir en las políticas públicas y lograr nuevos modelos de desarrollo local eficiente y colaborativo basado en: a) un modelo más horizontal de acuerdos y, b) el crecimiento sostenido y el desarrollo económico.

De acuerdo con Andrew y Goldsmith (1998), los gobiernos locales deberían colaborar con la actividades que desarrolla el sector privado para reducir costos y transferir la responsabilidad de algunas prestaciones de servicios al sector privado. Bovaird y Loeffler (2007; 2013) llaman a este fenómeno “servicio público de coproducción”.

Hay una nueva y extensa literatura que describe la llegada, la dinámica y los diferentes desarrollos que se han producido en todo el mundo en lo atinente a la participación de las organizaciones no gubernamentales (Benhabib, 2006; Rathgeb S., 2003; etc) y la vinculación entre el gobierno y las ONGs ha recibido una gran atención de los estudiosos de estos temas (DeHoog y Salamon, 2002; Ganuza F. y Frances G., 2008; García-Marzá, 2013; Gronjberg, 1993; Gutch, 1992; Hartogs y Weber, 1978; Kramer, 1983; Smith y Lipsky, 1993, etc).

Aquí trabajo en la hipótesis de que los nuevos modelos que surgen de la asociación público-privada son un elemento clave para un proceso más eficiente en la ejecución de las políticas públicas, lo que lleva a un mejor diagnóstico y toma de decisiones, la ejecución y el crecimiento más sostenible, reduciendo el riesgo político y la eliminación del monopolio estatal sobre cuestiones que están mejor resueltas a través de la inclusión de la cosmovisión del sector privado y la respectiva colaboración (he usado el concepto de la colaboración de Thomson, 2001a donde la colaboración es un proceso en el cual los actores autónomos interactúan a través de la negociación formal e informal, creando conjuntamente reglas y estructuras que rigen sus relaciones, y formas de actuar se deciden sobre las cuestiones que los unió, sino que es un proceso que implica normas compartidas y las interacciones de beneficio mutuo; Agranoff, R. y McGuire, M., 2003; Huxman, Ch y Vangen S., 2000, etc.).

Ciertos mecanismos normativos abren la posibilidad de operacionalizar las

políticas más activas; políticas de inclusión de una mayor ciudadanía y la colaboración que se aplicará a dos productos innovadores: 1) la creación y operación plena de las organizaciones coordinadas de la sociedad civil con y dentro de los procesos de los gobiernos locales y la posibilidad de generar nuevas leyes innovadoras con a mediano y largo plazo impacto; y 2) la creación de marcos normativos para las asociaciones público-privadas y las leyes especiales que premian la calidad y las mejores prácticas, en los sectores público y privado que se han impulsado, promovidos desde la sociedad civil organizada.

Estos dos productos traen tres consecuencias importantes: 1) que reducen el riesgo político en los proyectos asociativos de mediano y largo plazo que les proporcione una mayor sostenibilidad; 2) que generan una mayor transparencia del proceso a través de la vigilancia y control ciudadano; 3) crean un nuevo modelo de APP (asociación público-privada) en los gobiernos locales dentro de la ciudad global en América Latina.

3. Una nueva matriz de colaboración en el gobierno local

Con una reforma constitucional en 1994 de alcance nacional, la Ciudad de Buenos Aires modificó su paradigma político-democrático, pasando del concepto de municipio a uno que se asimila al de una provincia argentina.

La autonomía de Buenos Aires después de haber sido reconocido, en 1996 se aprobó la constitución local y sus fórmulas para que las instituciones de la Ciudad, poniendo en su lugar las instituciones autónomas y un modelo democrático participativo, y la adopción de un gobierno republicano y representativo.

La ciudad de Buenos Aires cuenta con casi 3 millones de habitantes, con una densidad de población cercana a las 15.000 personas por kilómetro cuadrado (el doble que la de São Paulo), y el área metropolitana es el hogar de más de 10 millones de habitantes, que la convirtieron en la vigésima ciudad global más grande del mundo. Este fenómeno, sin embargo, la enfrenta a enormes desafíos, incluyendo cuestiones estructurales significativas, sobre todo en lo que respecta a la desigualdad, la vivienda y el medio ambiente, entre otros (véase Rodríguez y Oviedo, 2001; Rojas, Cuadrado R., Fernández D., 2005).

El cambio político-institucional iniciado en 1996 ha dado lugar a nuevas instancias de participación que serán presentados y evaluados en este trabajo.

Este análisis se centra en el papel del Consejo de Planeamiento Estratégico (CoPE - Consejo de Planificación Estratégica), órgano consultivo facultado para proponer legislación. Está presidido por el jefe del gobierno de la Ciudad, y está compuesto por instituciones y organizaciones sociales representativas en los ámbitos de trabajo, la industria, la religión, la cultura, la educación y la política partidista; actúa para permitir la interacción entre el gobierno y la sociedad civil, con el objetivo de acordar periódicamente y proponer planes estratégicos a largo plazo que sirvan de base para la política estatal y que expresan el denominador común de los diferentes intereses de la sociedad en su conjunto.

Por tanto, consideré varias cosas. La primera de ellas está relacionada con las características intrínsecas que dan al CoPE una vida propia; es decir, como órgano de consulta se le solicita desde la autoridad asesoramiento técnico que surge de los diferentes niveles del poder local (on-demand). El segundo, también forman parte de la fuerza vital de su actividad, por la capacidad del cuerpo para proponer proyectos de ley a la asamblea legislativa (legislatura), y, periódicamente, presentar los planes estratégicos.

Todo el debate que tiene lugar dentro de las 5 dimensiones y el grupo de género del CoPE siendo este un proceso de suma importancia para recrear el contenido de los productos (on-site) y la evaluación de las repercusiones del programa (ex-post).

A partir del proyecto de ley de PPP aprobado a finales de 2013 en la legislatura, propongo responder, en el presente trabajo, a tres preguntas: 1) ¿El compromiso entre el gobierno local y la sociedad civil materializado de alguna manera concreta de llevar a cabo una mediación eficaz? 2) ¿Puede la democracia participativa, como un proceso integrador de los actores relevantes de la sociedad (por ejemplo, la sociedad civil), proporcionar una respuesta con respecto a la mediación eficaz de estos actores a través de la planificación de las políticas públicas en el corto y mediano plazo? 3) ¿Puede haber una asociación (políticas de acción) entre el gobierno y el área metropolitana de los poderes locales, dada la condición actual de la mediación y el nivel de voluntad política?

Voy a comenzar con algunas aclaraciones lingüísticas. Por un lado, el principio constitucional de la participación, que se utiliza de forma genérica dentro de la democracia local, dio un giro copernicano en 1996, e incluye:

a) Elecciones (antes, el "alcalde", fue el jefe del poder ejecutivo local, un delegado elegido y nombrado por el poder ejecutivo nacional. No existían las Comunas).

b) Los diferentes mecanismos de participación establecidos en las normas existentes que actúan como una extensión de la democracia representativa.

En resumen, estos cambios que se producen en la década de 1990 son consistentes con los que hubieron en los gobiernos locales; así asumen mayor importancia como el nuevo sitio de percepción en la profundización democrática y como el nuevo escenario en el que se reconstituyen los proyectos de las autoridades públicas y socialmente transformadoras en la era de la globalización (Heller y Evans, 2010) y, paradójicamente, con la explosión urbana (Linden, 1996; C. Rojas y Fernández (eds.), 2005).

Por otra parte, incluyo el concepto de mediación (caja negra), que no está presente en la ley, sino que incluyo el significado en función de las características inherentes de la relación entre el gobierno local y las organizaciones de la sociedad civil en el proceso de transmisión de las demandas y la cooperación horizontalidad en las acciones del CoPE (en adelante, los procesos de colaboración y la "caja negra", véase Thomson, 2006).

En suma, la mediación es el proceso de transmisión de las demandas desde parte de sectores de la sociedad civil, a otras partes o a actores de la sociedad política o el Estado. Desempeña un papel crucial en la formación de las identidades colectivas de los actores de la sociedad civil y su sentido de lo público (Baiocchi, Heller y Silva, 2011). Este proceso de mediación es el foco principal que he elegido en el presente trabajo con el fin de responder a las preguntas planteadas.

En este caso, el conjunto de demandas no es circunstancial o puestas *ad-hoc*; es decir, que se compone de demandas preconcebidas que se sustentan en un plan estratégico que se extiende a través del ámbito local y también metropolitano.

Mi enfoque –tanto desde el punto de vista de la sociedad civil organizada como de los gobiernos locales- está en deducir la diferente interacción que tiene lugar a través del proceso de mediación y que conduce a resultados orientados a metas de corto, mediano y largo plazo, relativos a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. Este proceso de mediación se ejecuta a través de las instancias de la cooperación y del consenso en un proceso de democracia ampliada. Hay dos tipos constitutivos institucionales: el gobierno local y el CoPE. Ambos están concebidos bajo la misma

norma fundamental, la Constitución local. La misma norma, por lo tanto, abarca tanto las instituciones que, en retrospectiva, establecen contactos con diferentes ámbitos y de diferentes visiones que pueden o no pueden haber sido considerados anteriormente; de aquella surgen las diferentes visiones temporales y alcance del poder que posee cada institución.

El CoPE tiene tres atributos clave: cuerpo consultivo del poder, cuenta cuerpo generadoras ejecutivo local para la legislatura local, y el papel de la elaboración de planes estratégicos, colaboración y recomendaciones, todo ello con una visión a mediano y largo plazo.

El poder ejecutivo local, al igual que cualquier poder representativo elegido por sus ciudadanos, trabaja con planes de acción bianuales y una visión operativa a corto y medio plazo.

La mediación se produce a través de dos elementos fundamentales en la relación de la cooperación y la participación horizontal entre el CoPE y el gobierno local: las políticas públicas y la gestión están consagrados en el mismo sistema normativo. Sin estos dos elementos, entiendo que, sería extremadamente difícil lograr un proceso de transmisión de las demandas cristalizadas en acciones que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.

En este sentido es probable que siga siendo una de las cuestiones más importantes en la gestión pública en los próximos años (Rathgeb S., 2003) el papel de las ONGs en las políticas públicas y la prestación de servicios públicos.

Tabla 1.

Sociedad Civil – Relaciones del Estado Local

	<i>Sociedad Civil – CoPE (Ley 12-14-99)</i>	<i>Mediación (caja negra)</i>	<i>Gobierno Local</i>
<i>Reglas de origen</i>	<i>Constitución local</i>		
<i>Tipo de institución</i>	<i>Consultor</i>	<i>Transmisión de demandas y complement de las políticas públicas locales.</i>	<i>Político.</i>
<i>Producto</i>	<i>Plan Estratégico Proyecto de Ley Recomendaciones al poder ejecutivo local</i>	<i>Articulación del corto y mediano plazo con el largo plazo de las políticas públicas (PP) y la gestión (GE) del gobierno local. Colaboración (COL) y Coordinación (COR)</i>	<i>Corto y mediano plazo in terminus de políticas públicas. Gestión.</i>
<i>Impacto</i>	<i>Vea el caso (**)</i>		

(**) El ranking se muestra de acuerdo Asamblea Anual Ordinaria de 2009 (CoPE)

Con el fin de responder a la segunda cuestión relativa a la producción de resultados a través del proceso de mediación, vamos a utilizar los resultados de una evaluación realizada en 2009 del plan estratégico 2004-2010 en la Asamblea General Anual del CoPE.

Las organizaciones de la sociedad civil que participan en el CoPE -por una votación abierta a viva voz- calificó las acciones previstas en el Plan Estratégico 2010, las acciones llevadas a cabo por el gobierno local, y las llevadas a cabo por el Plan Estratégico por el período 2004-2010. Cabe señalar que el número de actuaciones previstas en el Plan Estratégico en las siguientes áreas fueron: a) 27 en la Dimensión Institucional (Dins); b) 29 en la Dimensión Física/Infraestructura (Dfis); c) 6 en la Dimensión Metropolitana (Dmet); d) 23 en la Dimensión Económica (Deco); e) 24 en la Dimensión Social (Dsoc). Esto da un total de 109 acciones (para nuestros propósitos vamos a excluir a las acciones de grupos de género).

El caso considerado aquí en la ciudad de Buenos Aires servirá para demostrar las implicaciones prácticas de los procesos de mediación entre las asociaciones de gobiernos locales y la sociedad civil organizada (en este caso, el CoPE).

A partir del análisis preliminar de la Dimensión Institucional, se pudo observar:

- a) En primer lugar, las acciones previstas en el plan estratégico no superaron, en promedio una calificación de tres, incluso con la baja participación del CoPe de sólo el 33% de las acciones previstas.
- b) El 63% del score de ambas acciones del gobierno y acciones del CoPE se encuentran entre 2 y 3.
- c) Está claro que el proceso de mediación no condujo a aumentar el grado de cumplimiento en las tres áreas críticas de planificación (*leverage action*).

Del análisis de los resultados de la Dimensión Física/Infraestructura, se puede concluir:

- a) En primer lugar, las acciones previstas en el plan estratégico no recibieron puntuaciones superiores a 2,1, incluso con la participación del CoPE en un 20,7%.
- b) El 37,9% de las puntuaciones se ubican entre 2-3.
- c) Está claro que el proceso de mediación no condujo a aumentar las puntuaciones en las tres áreas críticas de planificación.

En el caso de la Dimensión Metropolitana, vemos que a pesar que las acciones previstas representan una tarea importante entre los dos territorios, y suponiendo la

intervención del gobierno y el CoPe de 80%, no se cumplió la demanda de cooperación interjurisdiccional en un área donde habitan más de 12 millones de personas, lo que representa más de un tercio de la población nacional.

Al mismo tiempo, los ejes estratégicos que se tienen en cuenta para la planificación de los lineamientos y acciones para el Plan 2004-2010 se incorporaron con una perspectiva metropolitana, con el objetivo de comprender que los problemas centrales que enfrenta Buenos Aires requieren la visión sistémica e integrada con la ciudad de Buenos Aires.

Las conclusiones referidas a la Dimensión Metropolitana aquí exhibidas son similares a las anteriores dimensiones:

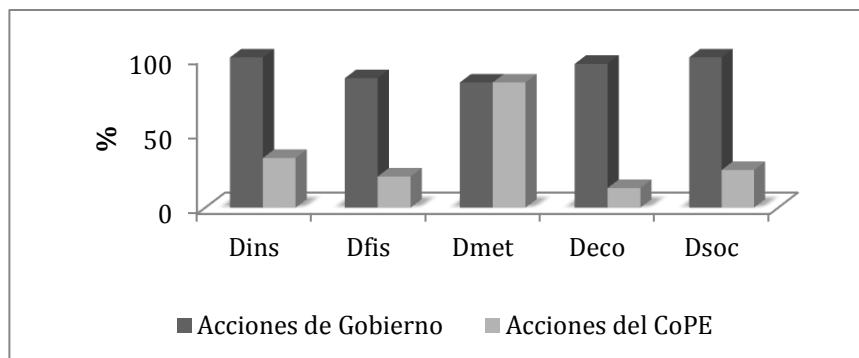
- a) Las acciones previstas en el plan estratégico no alcanzaron las puntuaciones de evaluación de más del 2,2, y la participación de CoPE alcanzó el escaso 13%. Además, cabe señalar que en el área crítica a.2) la AC no tuvieron ninguna intervención.
- b) El 60,9% de las puntuaciones se encuentran entre 2 y 3.
- c) Aunque la participación del CoPE fue baja o inexistente, no podría aumentar las puntuaciones de evaluación de las acciones previstas.

Por último, en la Dimensión Social, atendiendo a los resultados obtenidos, decimos:

- a) En primer lugar las acciones planificadas no alcanzaron las puntuaciones más de 3, incluso con la participación del CoPE alcanzando un 25%.
- b) El 70,8% de las puntuaciones se encuentran entre 2 y 3.
- c) Está claro que el proceso de mediación no condujo a aumentar las puntuaciones en las tres áreas críticas de planificación (*leverage action*).

En suma, verificó que en las 5 dimensiones que conforman el Plan Estratégico, las evaluaciones de las acciones del gobierno local y de las acciones del CoPE con respecto a las acciones planeadas oscilaron entre 1,5 y 2,6, y no excedió la puntuación de 3 en ningún caso. Esto puede tener un claro impacto en las políticas públicas previstas en el largo plazo.

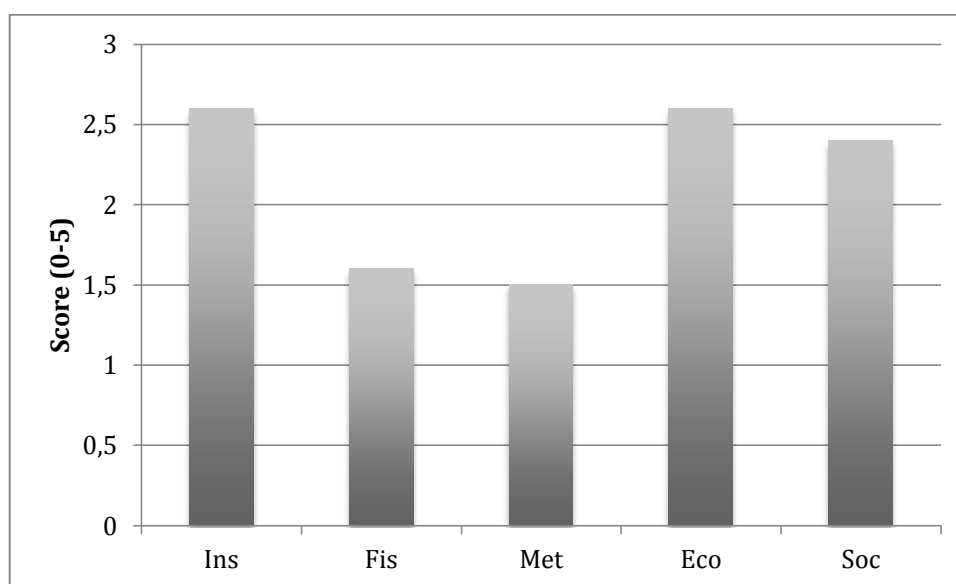
Figura 1.
Brecha entre las acciones de gobierno y las acciones del CoPE (en %)



Me gustaría hacer hincapié en que el CoPE sigue enfrentando serios desafíos en términos de lograr que las acciones y la mediaciones conduzcan a una mayor incidencia en las políticas públicas previstas en el actual Plan Estratégico (2010-2016) y los que seguirán.

Una de las posibles explicaciones para estos magros resultados es, en general, la falta de coordinación y acuerdos entre los planes de los gobiernos locales y el plan estratégico que expone grandes dispersiones.

Figura 2.
Score por Dimensión (en promedio)



Así como en algunas áreas críticas y en las políticas públicas que se presentan en las tablas anteriores, existen diferencias significativas, sobre todo en la dimensión física y la dimensión metropolitana, lo que agrava el papel insuficiente de interconexión con el área metropolitana, planificado como uno de las áreas clave para el Plan y que se ejecuta a través de ella (aunque en el plan de acción del gobierno local de 2006 a 2008

no se le da el mismo peso, centrándose todos iguales en una reforma estructural del Estado local).

4. Algunos impactos relevantes y (re)acciones desde el CoPE

Los desafíos a largo plazo que he mostrado anteriormente se centran en la coordinación, la colaboración y la eficacia de la mediación entre los actores relevantes en el proceso.

Estos procesos han estado en el camino de lograr la madurez necesaria para consolidar las mejoras en la calidad de vida y ofrecer a la sostenibilidad de las políticas públicas locales con una perspectiva metropolitana; ya partir de 2013 ha habido un cierto grado de mejora en las relaciones de lo local gobierno y el CoPE, sobretodo, en dos aspectos (aunque todavía no tengo el impacto de estas mediaciones y mi estudio de caso continúa):

- a) Información.
- b) Voluntad para llevar adelante acciones conjuntas para apalancar hacia arriba las mediaciones.

Con respecto a la información, por parte del gobierno de la Ciudad y desde el CoPE, la cantidad y la calidad de la información ha aumentado. Un portal de Internet del CoPE fue creada en el *website* oficial del gobierno local, que incluye una sección llamada "Estación de Monitoreo - Estrategia Buenos Aires" (EMBAE). Este es un espacio abierto virtual para la consulta de la información pública relevante a fin de evaluar la situación actual de la Ciudad de Buenos Aires y considerar los principales ejes estratégicos para la ciudad en el mediano y largo plazo (véase: <http://www.buenosaires.gob.ar/cope/estaciondemonitoreo/embae>).

Además desde el gobierno local se han dado ciertos pasos por parte de funcionarios gubernamentales de las áreas centrales (vivienda, planificación, legislatura, etc.) para ofrecer apoyo a las acciones que desde el CoPE se han concebido con el objetivo de armonizar, por primera vez, los planes de acción del gobierno con los establecidos en el plan estratégico.

Por otra parte, el CoPE tomó la iniciativa, para proponer un proyecto de ley relacionado con la asociación público-privada. Ésta fue aprobada por la Legislatura de la Ciudad en 2013.

La ley tiene por objeto establecer un marco regulatorio para el desarrollo y ejecución de la infraestructura de los proyectos de obras y servicios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a través de la asociación público-privada.

En la actualidad, las diferentes dimensiones del CoPE están estudiando la idea de un proyecto de ley subsidiaria de la ley mencionada que se centraría en la mejora de la calidad de las obras de infraestructura y servicios relacionados que concluye con un reconocimiento a través de la entrega de un premio.

He dejado el tema de las normas para el final. Tanto la constitución y las normas operativas locales que surgieron de ella, sobre todo la autonomía y la democracia participativa, aún no han alcanzado su pleno cumplimiento. Hay algunos obstáculos normativos que han restringido el progreso hacia la autonomía efectiva de la Ciudad, un proceso que destrabe y garantice el consecuente mejoramiento en la convivencia autónoma y la calidad de vida de sus habitantes.

5. Conclusiones

Dentro de la democracia participativa en la ciudad de Buenos Aires, se han creado los mecanismos institucionales que ayudaron de manera normativa para dar mayor amplitud a la democracia electoral tradicional.

Esta nueva experiencia, a partir de la década de 1990, trajo consigo un proceso correspondiente de las negociaciones legislativas para consumir la eficacia de las nuevas instituciones, como el Tribunal Supremo Popular, junto con las reformas descentralizadoras que tuvieron lugar a nivel nacional.

Los procesos de reforma de las instituciones y la reformulación del papel de la democracia local eran dos procesos que alentaron nuevas formas de participación y atrajeron actores relevantes para la construcción de políticas públicas consensuadas a través de la cooperación y la mediación.

La planificación de políticas a largo plazo unida organizaciones de la sociedad civil dentro de la SPC. Los procesos y los productos obtenidos por el SPC son entendidos como resultados de las tareas multilaterales; es decir, en función de la acción conjunta entre las distintas áreas de gobierno, que van más allá de las competencias de las dimensiones del trabajo 5 de la Ficha Técnica.

A partir de la idea transversal de entender las políticas públicas, y la visión de cooperación, orientado a los proyectos, surgieron acuerdos para construir un futuro sobre una base sólida que pueda garantizar la sostenibilidad de las políticas públicas y la

mejora continua de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad y del área metropolitana .

Es fundamental tener en cuenta que el Plan Estratégico 2004-2010 excedió la esfera de la Ciudad para estar de acuerdo con las demandas que las grandes aglomeraciones urbanas generan y las complejidades que surgen continuamente. Como tal, el SPC incluyó una perspectiva metropolitana en el Plan.

Mientras que fueron establecidos y priorizados para el largo plazo los lineamientos estratégicos, las acciones del gobierno - se centraron en la actividad durante un período de tiempo más corto - no puedan solucionar con eficacia dentro de la planta y en el período de tiempo estudiado aquí.

Los resultados presentados aquí son de importancia ya que revelan deficiencias en lo que respecta al cumplimiento del plan estratégico, que a su vez implica dos posibles problemas: por un lado, un déficit en la consecución de soluciones correctas a las demandas en el plan, y en el otro, el desafío de concentrar los esfuerzos con el fin de mejorar la eficacia de las soluciones y el impacto de los resultados.

No hay forma de evitar estos dos problemas; que deben ser abordados directamente con el fin de alcanzar los objetivos deseados de una mayor calidad de vida y una mayor sostenibilidad de la política pública. Sólo a través de la consecución de estos objetivos será participativa cese la democracia es un término hueco para los ciudadanos de la Ciudad de Buenos Aires.

6. Bibliografía

- Agranoff, R. and McGuire, M. (2003), *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*, Washington, D.C., Georgetown University Press.
- Andrew, C. and Goldsmith M. (1998), *From Local Government to Local Governance: And Beyond?*, International Science Review (April), p. 101-117.
- Baiocchi, G., Heller, P., Silva, Marcelo K. (2011) *Bootstrapping Democracy. Transforming Local Governance and Civil Society in Brazil*, Standford University Press, CA, p. 33.
- Benhabib, S. (2006), *Las Reivindicaciones de la Cultura*, Katz Editor Buenos Aires, p. 180.
- Bovaird, T. and Loeffler E. (2013), *We're in this Together: Harnessing User and Community Co-Production of Public Outcomes*, University of Birmingham,

- Institute of Local Government Studies, Chapter 4 (June), Link: <http://www.birmingham.ac.uk/Documents/college-social-sciences/government-society/inlogov/publications/chapter-4-bovaird-loeffler.pdf> (Consultado 6/30/2014).
- Bovaird, T. and Loeffler E. (2007), *Assesing the Quality of Local Governance: A Case Study of Public Services*, Public Money and Managment (27), Issue 4 (Septiembre), p. 293-300.
- Ganuza F. E. and Frances G. F. J. (2008), *What Does Participate in Democracy? Differences and Similirities in Participation*. International Journal of Sociology 49 (RIS), Vol. LXVI (Enero-Abril), p. 89-114 (Vea especialmente la Tabla 3, p. 109).
- García-Marzá, D. (2013), *Democracia de Doble Vía: El No-Lugar de la Empresa en la Sociedad Civil*, Reforma y Democracia 57 (Octubre), CLAD, p. 77.
- Heller, P.G. and Evans P. (2010), *Taking Tilly South: Durable Inequalities, Democratic Contestation, and Citizenship in the Southern Metropolis*, Theory and Society 39 (3-4), p. 433-450.
- Huxham, Ch. and Vangen S. (2000), *Ambiguity, Complexity and Dynimics in the Membership of Collaboration*, Human Relations 53(6), p. 771-806.
- Linden, E. (1996), *The Exploding Cities of the Developing World*, (January 1), Retrieved June 18, 2014, from <http://www.foreignaffairs.com/articles/51622/eugene-linden/the-exploding-cities-of-the-developing-world>.
- Rathgeb Smith, S. (2003) *NGOs and Government: Implications for Democracy, Citizenship, and Public Administration*, Paper prepared for presentation at the Annual Meeting of the American Political Science Administration, Philadelphia (Agosto 28-31), p. 1-35.
- Rodriguez, A. and Oviedo, E. (2001), *Gestión Urbana y Gobierno de Áreas Metropolitanas* (34), CEPAL-ECLAC.
- Rojas C., E. and Fernández, J. (eds.) (2005) *Metropolitan Government*, Inter-American Development Bank, Washington, D.C., p. 1-552.
- Thompson, A. M. and Perry J. L. (2006), *Collaboration Processes: Inside the Black Box*, Public Administration Review Special Issue (Diciembre), p. 20-32.

7. Otras fuentes

- Plan Estratégico Buenos Aires 2016 con Perspectiva Metropolitana (2011), FP Compañía Impresora (Febrary), Buenos Aires.
- Plan de Acción de Gobierno 2006-2008, Link: http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/presupuesto2006/00-Programa_General_2006-2008.pdf?menu_id=17344 (Consultado 6/22/2014).
- Plan Estratégico Territorial. Región Metropolitana de Buenos Aires. Infrastructure Ministry, government of the province of Buenos Aires, p. 1-8.
- Ley 4791/2013, Link: <http://www.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley4791.html> (Consultado 6/27/2014).